

การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา:
การประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์และการวิเคราะห์เอสอีเอ็มแบบมีตัวแปรแฝง



นางสาวกรรดี วัชรสินธุ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF AN EVALUATIVE MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT
SUCCESS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: AN APPLICATION OF OUTCOME
MAPPING TECHNIQUE AND SEM WITH LATENT VARIABLE



Miss Phiradee Watcharasin

ศูนย์วิทยทรัพยากร

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Research Methodology

Department of Educational Research and Psychology

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้
ในสถาบันอุดมศึกษา: การประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์และ
การวิเคราะห์เอสอีเอ็มแบบมีตัวแปรแฝง

โดย

นางสาวกิริติ วัชรสินธุ์

สาขาวิชา

วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา)

.....
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

.....
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล)

.....
(ดร.สุวัฒน์ เงินจ๋า)

ภริณี วรสินธุ์: การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบัน
อุดมศึกษา: การประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพท์และการวิเคราะห์เอสซีเอ็มแบบมีตัวแปรแฝง.
(DEVELOPMENT OF AN EVALUATIVE MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SUCCESS
IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: AN APPLICATION OF OUTCOME MAPPING
TECHNIQUE AND SEM WITH LATENT VARIABLE) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ.ดร.ศิริชัย
กาญจนวาสิ, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ.กิตติคุณ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย, 362 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาคำบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จของการจัดการ
ความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้
ด้วยเทคนิคแผนที่ผลลัพท์ และ 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้และเปรียบเทียบ
ระดับความสำเร็จระหว่างสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่ใช้และไม่ใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จ
ของการจัดการความรู้ด้วยเทคนิคแผนที่ผลลัพท์ การวิจัยแบ่งการศึกษาเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การพัฒนาคำบ่งชี้
และเกณฑ์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ 9 คน บุคลากรระดับบริหารและระดับ
ปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา 442 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น จาก
40 มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ระยะที่ 2 และ 3 การพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการ
ความรู้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้จำนวน
90 คน เครื่องมือหลักในการวิจัยได้แก่ 1) แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ 2) แบบประเมินความสำเร็จ
ของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพท์ และ 3) แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้
สถิติเชิงบรรยาย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ การวิเคราะห์
ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม และการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรแฝงความสำเร็จของการจัดการความรู้
ด้วยโปรแกรม LISREL

ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา
ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้หลักด้านประสิทธิผล 3 ตัว ตัวบ่งชี้รอง 8 ตัว และตัวบ่งชี้ย่อย 35 ตัว โมเดลการวัดความสำเร็จของ
การจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยค่า Chi-square = 1.031,
df = 1, p = 0.310, GFI = 0.987, AGFI = 0.960, RMSEA = 0.019, RMR = 0.008 แบบประเมินความสำเร็จของการ
จัดการความรู้มีค่าความเที่ยงระหว่าง 0.651-0.988 และมีอำนาจจำแนกสูง 2) รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการ
จัดการความรู้ ประกอบด้วย ปริญาและหลักการ แนวคิดพื้นฐาน วัดประสงศ์ กระบวนการและกิจกรรม ตัวบ่งชี้และ
เกณฑ์ เครื่องมือวัด/ แบบบันทึกข้อมูล และแนวทางการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาการจัดการความรู้ในสถาบัน
อุดมศึกษา และ 3) การทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้พบว่า รูปแบบการประเมิน
ช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในเรื่องหลักการจัดการความรู้ หลักคิดสำคัญของแผนที่ผลลัพท์ และ
สามารถนำไปใช้กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ของ
หน่วยงานได้ ผลการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองที่ใช้รูปแบบการประเมินกับกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ใช้รูปแบบพบว่า
หลังทดลองกลุ่มทดลองมีความสามารถในการจัดการความรู้และมีระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้สูงกว่ากลุ่ม
ควบคุม ขนาดอิทธิพลของการใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น
เท่ากับ 0.746

ภาควิชา วิจัยและจิตวิทยาการศึกษา ลายมือชื่อนิพนธ์ *ket d*
สาขาวิชา วิจัยวิทยาการศึกษาศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก *Atz*
ปีการศึกษา 2553. ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม *crowd An*

4984691427: MAJOR EDUCATIONAL RESEARCH METHODOLOGY

KEYWORDS: KNOWLEDGE MANAGEMENT SUCCESS / EVALUATIVE MODEL/ OUTCOME MAPPING TECHNIQUE

PHIRADEE WATCHARASIN: DEVELOPMENT OF AN EVALUATIVE MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SUCCESS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: AN APPLICATION OF OUTCOME MAPPING TECHNIQUE AND SEM WITH LATENT VARIABLE. ADVISOR: PROF. SIRICHAJ KANJANAWASEE, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. EMERITUS NONGLAK WIRATCHAI, Ph.D., 362 pp.

The objectives of this study were 1) to develop the indicators and criteria for assessing knowledge management success within higher education institutions with different context; 2) to develop an evaluative model of KM success with outcome mapping technique application; and 3) to implement KM success evaluative model and compare the results of KM success between the experimental and control institutions with and without application of outcome mapping technique. This study was conducted in 3 phases. Phase 1 aimed to develop indicators and criteria of KM success. The samples consisted of 9 experts and 442 KM executives and operation staffs from 40 higher education institutions selected by stratified sampling method. Phase 2 and 3 were to develop and implement the KM success evaluative model. The samples of this phases consisted of 90 staffs from faculty of education. Data collection tools were 1) KM success evaluation form, 2) KM/ OM success evaluation form, and 3) KM capabilities evaluation form. Data were analyzed using descriptive statistics, confirmatory factor analysis (CFA) for validating of indicators, multivariate analysis of variance (MANOVA) and SEM analysis using LISREL.

The results of the study were as follows;

1) the indicators for assessing KM success in higher education institutions comprised 3 main indicators of KM effectiveness, 8 minor indicators and 35 sub-indicators. The KM success measurement model had structural validation and fit to the empirical data with Chi-square = 1.031, $df = 1$, $p = 0.310$, $GFI = 0.987$, $AGFI = 0.960$, $RMSEA = 0.019$, $RMR = 0.008$. The KM success evaluation form had reliability between 0.651 - 0.988, and powerful discrimination; 2) the KM evaluative model comprised philosophy and principles, basic concept, objectives, procedures and activities, indicators and criteria, measurement tools/ data record form, and guidelines for using KM assessment result for KM development in higher education institutions; 3) the implementation of KM evaluative model showed that it could enhance the staff knowledge and understanding of KM principles and outcome mapping concept; and could additionally identify the KM goals, KM monitoring and KM evaluation of the institutions. The comparison between the experimental group and the control group indicated that after the experiment, the experimental group had more KM capability and KM success than the control group. The effect size of KM evaluation practice on KM success was 0.746.

Department: Educational Research and Psychology

Field of Study: Educational Research Methodology

Academic Year: 2010

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-advisor's Signature

Phiradee W.

S. Kanjanawasee

Nonglak Wiratchai

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาและเมตตาอย่างยิ่งจากศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี และศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านวิธีวิทยาการวิจัย ทักษะการทำวิจัย และประสบการณ์ต่างๆ แก่ผู้วิจัย ตลอดจนเสียสละเวลาให้คำปรึกษา แก้ไขข้อบกพร่องและชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ของวิทยานิพนธ์นี้ รวมทั้งมีความปรารถนาดี ช่วยส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพแก่ผู้วิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของอาจารย์เป็นอย่างยิ่งและขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทั้งสองเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล และดร.สุวัฒน์ เงินจ๋า คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช และรองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ ที่ให้ความกรุณาและเมตตาช่วยเหลือผู้วิจัยอย่างยิ่งเสมอมา และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร รองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มงคลชัย วิริยะพินิจ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การุณย์ ประทุม ที่กรุณาสละเวลาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือวิจัย และขอกราบขอบพระคุณผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ให้ความอนุเคราะห์และให้ความร่วมมือในเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ คุณอรอุมา เจริญสุข คุณวัยวุฒิ อยู่นิสิต คุณกันต์ฤทัย คลังพล คุณนันทกาญจน์ ชินประเสริฐ คุณชุตติมา สีบวงศ์ลี คุณอัครเดช เกตุฉ่า รวมถึงเพื่อนร่วมรุ่นอันเป็นกัลยาณมิตรทุกคนที่มีอาจกล่าว นามได้หมด สำหรับความช่วยเหลือ คำแนะนำ ตลอดจนแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ที่เป็นประโยชน์และเป็นกำลังใจที่ดียิ่งทำให้ผู้วิจัยมีความสุขตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยเป็นอย่างสูงที่สนับสนุน “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” สำหรับการทำวิทยานิพนธ์นี้

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณพ่อวิโรจน์และคุณแม่สุดา คุณภัทรพรและคุณภุริพงศ์ วิชรสินธุ์ ผู้คอยให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอขอบคุณคุณก้าพล ฟ้าภิญโญ ที่ให้ความเข้าใจ กำลังใจ และการสนับสนุนทุกทาง เพื่อให้ผู้วิจัยทำวิทยานิพนธ์นี้จนสำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในความเสียสละของบุคคลเหล่านี้อย่างยิ่ง ประโยชน์ใดๆ ที่ผู้อ่านได้รับจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีทั้งหมดแก่ทุกท่านผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
คำถามวิจัย	9
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	9
ขอบเขตการวิจัย	10
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	15
1.1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้	15
1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	19
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา.....	25
2.1 การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา	25
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา	28
ตอนที่ 3 องค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	33
3.1 ความหมายของความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	33
3.2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	40
3.3 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความสำเร็จของการจัดการ ความรู้.....	44

บทที่		หน้า
2	ตอนที่ 4 การวัดและการประเมินการจัดการความรู้.....	52
	4.1 การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	52
	4.2 วิธีวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	54
	4.3 รูปแบบการประเมินการจัดการความรู้.....	62
	ตอนที่ 5 แนวคิดทางการประเมินที่นำมาใช้ในการวิจัย.....	68
	5.1 เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์.....	68
	5.2 โมเดลชิป.....	77
	ตอนที่ 6 กรอบความคิดในการวิจัย.....	79
	สมมติฐานการวิจัย.....	80
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	81
	ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมิน และการประเมินการจัดการ ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา.....	81
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการพัฒนาตัวบ่งชี้และการศึกษา เชิงสำรวจ.....	81
	ขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้และการศึกษาเชิงสำรวจ.....	85
	ตัวแปรในการวิจัย	86
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	89
	การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	91
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	97
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
	ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	98
	ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้	99
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงทดลอง.....	99
	ตัวแปรในการศึกษาเชิงทดลอง	101
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	102
	แบบแผนในการทดลองและโมเดลการวิเคราะห์	103
	ขั้นตอนดำเนินการทดลอง	105
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	108

บทที่	หน้า
4 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	109
ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	109
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้.....	115
ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้.....	123
ตอนที่ 4 ผลการพัฒนาเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	157
ตอนที่ 5 ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	163
5 ผลการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้และ ผลการทดลองใช้รูปแบบ.....	176
ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	176
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	180
ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบประเมิน.....	200
6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	222
สรุปผลการวิจัย.....	223
อภิปรายผลการวิจัย	234
ข้อเสนอแนะ	243
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	243
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	244
รายการอ้างอิง.....	245
ภาคผนวก.....	256
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	257
ภาคผนวก ข รายงานผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเกณฑ์.....	259
ภาคผนวก ค แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (ฉบับร่าง).....	261
ภาคผนวก ง แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	269
ภาคผนวก จ แบบประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลสัมฤทธิ์.....	282
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้.....	286
ภาคผนวก ช คู่มือการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	289
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	362

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ผลการสังเคราะห์ที่ตัวแปรจากงานวิจัยที่มีตัวแปรตามเป็นผลของการจัดการ ความรู้.....	34
2.2 มุมมองความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	37
2.3 ผลการสังเคราะห์วิธีการประเมินการจัดการความรู้.....	67
2.4 แผนที่กลยุทธ์.....	73
3.1 ที่มาและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้และการศึกษาเชิง สำรวจ.....	83
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงสำรวจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถาบัน อุดมศึกษา.....	89
3.3 แผนผังการสร้างเครื่องมือแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	92
3.4 ค่า IOC และข้อเสนอแนะจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ.....	95
3.5 คุณภาพด้านความเที่ยงของเครื่องมือจากกลุ่มตัวอย่างทดลองใช้และจากกลุ่ม ตัวอย่างจริง	96
3.6 ที่มาและจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากคณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ที่ใช้ในการวิจัย เชิงทดลอง	101
3.7 แผนการดำเนินการทดลองเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม	106
3.8 รายละเอียดกิจกรรม.....	106
4.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสำคัญ นิยามจากเอกสารและมาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	112
4.2 โครงสร้างของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	117
4.3 นิยามตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	118
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สังเกตได้ในโมเดลการวัดประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ	128
4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดประสิทธิผลด้าน บริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้.....	131

ตาราง	หน้า	
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สังเกตได้ในโมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้.....	133
4.7	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดประสิทธิผลของการ จัดการความรู้	135
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สังเกตได้ในโมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์....	137
4.9	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดประสิทธิผลของการ จัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์.....	139
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สังเกตได้ในโมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้	141
4.11	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความสำเร็จของการ จัดการความรู้.....	142
4.12	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความสำเร็จของการ จัดการความรู้ที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์	145
4.13	สรุปค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้	145
4.14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของการจัดการความรู้	148
4.15	ผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผล ของการจัดการความรู้.....	151
4.16	ค่าอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	154
4.17	เกณฑ์จากคะแนนจุดตัดและเกณฑ์ตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญ	160
4.18	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	163
4.19	ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรภูมิหลังและสภาพทั่วไปของการจัดการความรู้.....	165
4.20	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้.....	167
4.21	ค่าสถิติเบื้องต้นของประสิทธิผลด้านบริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลผลิตของการจัดการความรู้.....	170

ตาราง	หน้า
4.22 ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ตามตัวบ่งชี้.....	174
5.1 การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	179
5.2 กระบวนการและกิจกรรมการดำเนินงาน.....	193
5.3 ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดและประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	195
5.4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จ ของการจัดการความรู้ก่อนและหลังการทดลอง.....	203
5.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และ ความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง.....	206
5.6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และ ความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการทดลอง.....	209
5.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความสำเร็จ ของการจัดการความรู้.....	212
5.8 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินที่มีต่อ ความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	213
5.9 ความสำเร็จของการจัดการความรู้เปรียบเทียบระหว่างกรณีศึกษาสามกรณี.....	221

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	โมเดลการสร้างความรู้หรือโมเดลเกลียวความรู้ (SECI model/ spiral model) ...	22
2.2	โมเดลวงจรการจัดการความรู้ (KM cycle model)	24
2.3	องค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ ระดับบุคคล.....	38
2.4	องค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจระดับทีมงาน.....	38
2.5	องค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจระดับองค์กร.....	39
2.6	โมเดลเชิงสาเหตุของประสิทธิผลของการจัดการความรู้.....	47
2.7	โมเดลเชิงสาเหตุของประสิทธิผลการจัดการความรู้.....	48
2.8	โมเดลเชิงสาเหตุความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	50
2.9	โมเดลเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้.....	51
2.10	กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์.....	70
2.11	กรอบความคิดในการวิจัย.....	80
3.1	โมเดลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีตัวแปรแฝง	104
4.1	โครงสร้างการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้	127
4.2	โมเดลการวัดประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ	130
4.3	โมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้.....	134
4.4	โมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์	139
4.5	โมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	142
4.6	โมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์.....	144
4.7	โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลของการจัดการความรู้	151
5.1	กรอบการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	199

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

ในยุคสังคมฐานความรู้และในทศวรรษของการพัฒนาเศรษฐกิจยุคใหม่ในรูปแบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร การบริหารจัดการแนวใหม่จึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาทุนมนุษย์ (human capital) เพื่อสร้างคุณค่าของสินทรัพย์ทางปัญญา อันจะนำไปสู่การเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร นอกเหนือไปจากการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางการเงินเพียงด้านเดียว ความมั่งคั่งทางปัญญาขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ องค์กรนั้นมีองค์ความรู้ มีการแสวงหาความรู้ มีการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนข้อมูลความรู้ และมีการสะสมทุนทางปัญญา กระบวนการดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ องค์กรต้องพัฒนาคนให้สามารถคิดเป็น นำความรู้ไปใช้ได้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เรียนรู้และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ องค์กรต้องผลักดันให้คนขององค์กรมีการใช้ข้อมูลความรู้ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

การจัดการความรู้ (knowledge management) ถือเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรการเรียนรู้ (learning organization) ด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนผ่านกระบวนการสังคมประภิต การสื่อความรู้ฝังลึกที่มีในตัวคน (tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) หรือความรู้ที่เข้ารหัส เพื่อที่จะสามารถแลกเปลี่ยนกันได้ รวมถึงการจัดเก็บรู้นั้นไว้ให้อยู่กับองค์กร และการผนวกรวมความรู้ชัดเจนเข้าด้วยกัน จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ในที่สุด (Nonaka and Takeuchi, 1995; พิเชฐ อุดมรัตน์, 2548) การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคนภายในองค์กร เพื่อใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างคุณค่าทั้งในด้านการพัฒนางานให้มีคุณภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ พัฒนาฐานความรู้

ขององค์กร และเป็นการเพิ่มทุนทางปัญญาให้แก่องค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ (วิจารณ์ พานิช, 2548)

จากความสำคัญของการจัดการความรู้ดังกล่าว ได้นำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารองค์กรโดยเฉพาะภาครัฐของไทยอย่างเด่นชัด ดังปรากฏในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ระบุในมาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” และได้มีการขยายความในคู่มือการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาเพิ่มเติมว่า

“ให้ส่วนราชการสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ และสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อกำหนดนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ” (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2546)

หน่วยงานภาครัฐทุกส่วนจึงต้องมีการกำหนดนโยบายและแผนงานด้านการจัดการความรู้และนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยตั้งแต่ปีงบประมาณพ.ศ.2548 เป็นต้นมา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กรภาครัฐ และกำหนดประเด็นการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดในมิติด้านการพัฒนาองค์กร สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์กรภาครัฐ จึงได้รับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาใช้ในฐานะที่เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการองค์ความรู้และสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กร เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางวิชาการและความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย

กระแสการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการและการปรับเปลี่ยนสถานะของมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในปัจจุบัน ส่งผลต่อความคาดหวังของสังคมที่มีต่อบทบาทของมหาวิทยาลัยมากขึ้น นอกเหนือจากพันธกิจหลักด้านการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยยังเป็นที่คาดหวังของสังคมในฐานะผู้จัดหาคำตอบความรู้ (knowledge provider) และเป็นมหาวิทยาลัยการเรียนรู้ (learning university) (Steyn, 2004) เนื่องจากมหาวิทยาลัยถือเป็นแหล่งวิชาการที่รวบรวมองค์ความรู้หลากหลายประเภทไว้ และเป็นหน่วยงานหลักในการผลิตและเผยแพร่องค์ความรู้ที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ อีกทั้งเป็นองค์กรหลักที่เป็นผู้สร้างและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาจึงประกอบไปด้วยทั้งความรู้เชิงวิชาการซึ่งเป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้จากประสบการณ์การทำงานซึ่งเป็นความรู้ฝังลึกอยู่

ในตัวคน ซึ่งได้จากบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติงานบนฐานความรู้ อย่างไรก็ตามก็ดี สถาบันอุดมศึกษามีลักษณะองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจดังที่ Mintzberg (1993, อ้างถึงใน Biloslavo and Trnavcevic, 2007) แสดงทฤษฎีที่ว่า สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่มีการบริหารแบบบังคับบัญชาสูง มีระบบนโยบายที่ซับซ้อน มีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม ทั้งนี้ การที่สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลและหน่วยงานต่างๆ อย่างค่อนข้างชัดเจน จึงเท่ากับว่าบุคลากรทั้งสายสอนและสนับสนุนการสอนที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาต่างก็มีความรู้เฉพาะของตน ในขณะที่ความต้องการและความคาดหวังต่อสถาบันอุดมศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่สถาบันอุดมศึกษายังประสบปัญหาในด้านการจัดการกับข้อมูลและความรู้จำนวนมากให้เป็นสารสนเทศและความรู้ที่พร้อมใช้งาน การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคณะและหน่วยงานในมหาวิทยาลัยยังขาดความเป็นอิสระและอาจเกิดการสูญหายของความรู้ที่จำเป็น นอกจากนี้ ความรู้ขั้นสูงที่มีอยู่ในบุคลากรชั้นนำในสถาบันอุดมศึกษาอาจไม่สามารถงอกเงยต่อไปได้ หากขาดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีระหว่างกัน การแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ หรือสร้างความรู้ใหม่จึงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ยาก (Biloslavo and Trnavcevic, 2007) การจัดการความรู้จึงถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว การจัดการความรู้ที่แพร่ขยายมาสู่สถาบันอุดมศึกษาเพื่อใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร จึงเป็นทั้งการจัดการกับองค์ความรู้เชิงวิชาการและไม่ใช่วิชาการ (content management) ให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งพร้อมใช้งาน รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (organizational learning) เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในบุคคล จนสามารถยกระดับการพัฒนาไปสู่การสร้างความรู้ที่สูงขึ้นในระดับทีมงาน ระดับองค์กร และระหว่างองค์กรได้ในที่สุด

การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาปรากฏให้เห็นในหลายประเด็น เป็นต้นว่า การใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนพันธกิจด้านวิชาการและการวิจัยของมหาวิทยาลัย การใช้การจัดการความรู้เพื่อกำกับติดตามระบบประกันคุณภาพ ใช้พัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (continuous quality improvement) ใช้กระตุ้นคุณภาพงานสนับสนุนวิชาการ การใช้กระบวนการจัดการความรู้ขับเคลื่อนกิจกรรมนิสิตนักศึกษา พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักศึกษา ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมองค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2551; เจนจิต รั้งคะอุไร, 2551) ในด้านรูปแบบการจัดการความรู้ที่สถาบันอุดมศึกษานำมาใช้มีความหลากหลาย แตกต่างกันไป ตามจุดประสงค์ของแผนงานจัดการความรู้และความพร้อมของแต่ละสถาบัน ตัวอย่างรูปแบบการจัดการความรู้ที่มหาวิทยาลัยนำไปใช้ เช่น การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (knowledge

management system) ขึ้นมาใช้จัดเก็บความรู้ที่สำคัญขององค์กร การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กร (intranet, web log, web board) การจัดการความรู้ผ่านชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice) ภายในองค์กร การจัดการความรู้โดยใช้กระบวนการ Plan-Do-Check-Act และการจัดการความรู้โดยใช้โมเดลปลาหัวของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นต้น

ในด้านการประเมินผลและการกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดประเด็นการประเมินผลด้านการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดในมิติด้านการพัฒนาองค์กรสำหรับองค์กรภาครัฐ จากนั้น ตั้งแต่ปีการศึกษา 2548 เป็นต้นมา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้เพิ่มเติมตัวบ่งชี้การพัฒนาสถาบันสูงองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยผลการประเมินจากภายในและภายนอก (ตัวบ่งชี้ที่ 5.2) เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินในมาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร ภายหลังจากที่ สมศ. จะได้ยกเลิกการประเมินตามตัวบ่งชี้ในปีพ.ศ.2552 แต่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้มีการกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขึ้นมา เพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาแทนการประเมินภายนอก ตัวบ่งชี้การประเมินการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่ปรากฏจึงประกอบด้วยตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินตนเองของแต่ละสถาบันกับการประเมินโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยอาศัยกรอบการประเมินและเกณฑ์ที่กำหนดโดยสองหน่วยงานนี้

จุดเน้นของการประเมินโดยสกอ.และก.พ.ร.ดังกล่าว เป็นการมุ่งติดตามว่าสถาบันอุดมศึกษามีการจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์หรือไม่ มีการดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ตามแผนหรือไม่ และเกิดผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานและนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติและมีการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้หรือไม่ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) อย่างไรก็ตาม การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามแนวทางของสองหน่วยงานดังกล่าว ยังเป็นการประเมินที่มุ่งเน้นองค์ประกอบเชิงกระบวนการ โดยพิจารณาประเด็นของการวางแผน การรวบรวม การถ่ายทอดความรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการกับข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กรเท่านั้น ในขณะที่การประเมินการจัดการความรู้ในองค์กรสากลจะประเมินการจัดการความรู้โดยพิจารณาจากหลายมิติประกอบกัน ทั้งมิติด้านทุนทางปัญญาขององค์กร มิติด้าน

ผลตอบแทนจากการลงทุนหรือผลกำไร มิติด้านกระบวนการจัดการความรู้ มิติด้านผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนมิติด้านบริบทและปัจจัยนำเข้า ได้แก่ สภาพแวดล้อม และการบริหารจัดการด้านต่างๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้เทคโนโลยี สนับสนุน และวิธีการวัด/ ประเมินการจัดการความรู้ขององค์กร (American Productivity and Quality Center (APQA) and Arthur Anderson Consulting ใน Jager, 1998; David Skyrme Associates, 1999; Grossman, 2006) การประเมินลักษณะนี้จึงเป็นการประเมินแบบองค์รวม พิจารณาเชิงระบบทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของจิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) ซึ่งได้พัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย ผลการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณระบุถึงตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยนำเข้า อันเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะของบุคคลและคุณลักษณะขององค์กร องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการ เป็นตัวบ่งชี้การพัฒนามนุษย์กับการพัฒนาองค์กร และองค์ประกอบที่ 3 ผลผลิต ซึ่งประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์กับทุนองค์กร ดังนั้น แม้ว่าการวัดและประเมินการจัดการความรู้ส่วนใหญ่จะ มุ่งเน้นไปที่กระบวนการ แต่ควรมีการพิจารณาตัวบ่งชี้ด้านบริบท ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ประกอบด้วย

ตั้งแต่ค.ศ. 1995 ซึ่งเป็นยุคแห่งการพัฒนาแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร นักวิชาการและองค์กรต่างๆ ได้นำเสนอวิธีการประเมินการจัดการความรู้ไว้อย่างหลากหลาย หนึ่งในเครื่องมือประเมินการจัดการความรู้ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย ได้แก่ Knowledge Management Assessment Tool หรือ KMAT พัฒนาโดย APQC and Arthur Anderson Consulting (1999) เป็นการประเมินการจัดการความรู้เชิงปริมาณด้วยเครื่องมือแบบมาตราส่วนค่า มุ่งประเมิน กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร และปัจจัยแวดล้อมด้านวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของ ฝ่ายบริหาร เทคโนโลยี และการวัดผล คล้ายกับเครื่องมือ KMMM (Knowledge Management Maturity Model) ซึ่งพัฒนาโดยบริษัทซีเมน เอจี ใช้ในการวัดและประเมินการจัดการความรู้แบบ องค์รวม ทั้งมิติด้านปัจจัยนำเข้า เช่น สมรรถนะของคนในองค์กร โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบโครงสร้างความรู้ และปัจจัยด้านกระบวนการและบทบาทขององค์กร โดยการประเมินมีลำดับขั้นที่ชัดเจนและกำหนดให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลผสมผสานทั้งเชิง ปริมาณและคุณภาพ นอกจากเครื่องมือเชิงปริมาณดังกล่าวแล้ว ยังมีการประยุกต์แนวคิดการ ประเมินเชิงคุณภาพมาใช้ในการประเมินการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น Teruya (2003) ได้ใช้ การวิจัยกรณีศึกษา (qualitative case study approach) ในการวัดและประเมินการจัดการความรู้

แบบผสมวิธีตามลำดับขั้น (step-wise multi-method approach) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายทั้งการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการวิเคราะห์เนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

การวัดและการประเมินเชิงคุณภาพซึ่งเป็นที่รู้จักแพร่หลาย อีกวิธีหนึ่งได้แก่ การประเมินวินิจฉัยการจัดการความรู้ (Knowledge Management Diagnostic) เสนอโดย Bukowitz and Williams (1999) การประเมินรูปแบบนี้ กำหนดประเด็นการประเมินตนเองเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรใน 7 ด้านได้แก่ การได้รับ การใช้ การเรียนรู้ การมีส่วนร่วม การประเมิน การสร้าง/ การรักษาให้ยั่งยืน และการสกัดความรู้จากบุคคล บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรจะเป็นผู้ประเมินสภาพที่เกิดขึ้นในองค์กรตนเองตามประเด็นการประเมินที่กำหนด นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่นำวิธีวิทยาการประเมินอื่นๆ มาประยุกต์ใช้กับการประเมินการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น งานวิจัยของ Burke, Elliman, Orange, and Zairi (2005) ได้เสนอแนวทางการประยุกต์วิธีการประเมินเชิงสะท้อน (reflective evaluation approach) มาใช้ร่วมกับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อประเมินระบบ e-Government ในธุรกิจก่อสร้างประเทศอังกฤษ และยังมีงานวิจัยของ Hellstrom and Jacob (2003) ได้ประยุกต์แนวคิดการประเมินแบบไม่อิงวัตถุประสงค์ (goal-free evaluation) ของ Scriven (1973, อ้างถึงใน Hellstrom and Jacob, 2003) และเมโนทัศน์โครงสร้างนิยม (constructivist) มาใช้กับการประเมินโปรแกรมการจัดการความรู้ จากผลการศึกษาเบื้องต้นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาวิธีวัดและประเมินการจัดการความรู้ในต่างประเทศมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องเรื่อยมา โดยมีการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีการวัดและประเมิน ตลอดจนวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกัน

หนึ่งในวิธีการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินแผนงาน/ โครงการแนวใหม่ที่นำมาใช้กับงานพัฒนาที่มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมากได้แก่ เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping Technique) เทคนิคนี้ พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.2001 โดยศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศแห่งชาติแคนาดา (International Development Research Centre: IDRC, Canada, 2001) การประเมินรูปแบบนี้ จะมีการกำหนดเป้าหมาย ภาวคิที่เกี่ยวข้อง การออกแบบการวัดผล รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ การออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์โดยใช้เครื่องมือแผนที่กลยุทธ์และการฝึกปฏิบัติขององค์กร รวมถึงการจัดทำแผนการประเมินผล โดยมีขั้นตอนย่อย 12 ขั้นตอน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายของแผนงาน การประเมินจะเน้นที่ผลลัพธ์ (outcomes) ที่เกิดขึ้น นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนงาน/

โครงการ ตลอดจนการเรียนรู้และการพัฒนาที่เกิดขึ้น มากกว่าผลผลิต (output) โดยเชื่อว่าผลลัพธ์ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นจะมีความยั่งยืนและก่อให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนายกระดับคุณภาพการดำเนินงาน เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์จึงเป็นการประเมินแบบมีส่วนร่วมรูปแบบหนึ่งที่สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการความรู้ ที่มีจุดเน้นในเรื่องการเรียนรู้ในองค์กรและการจัดการกับบทเรียน วิธีปฏิบัติที่ดี รวมทั้งองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ในการประเมินการจัดการความรู้ยังมีจำนวนไม่มากนัก ตัวอย่างงานวิจัยที่พบในต่างประเทศเช่น Fonseca (2003) ได้ใช้การวิจัยกรณีศึกษาพร้อมกับเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ในการศึกษาผลกระทบของโปรแกรมการจัดการความรู้ต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาย่อยของธนาคารโลก ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้โดยการกระตุ้นโดยหัวหน้าทีมและการสร้างความผูกพันภายในทีมได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันในองค์กรเพิ่มมากขึ้น สำหรับประเทศไทย แม้ว่าสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) จะได้เริ่มนำแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์มาเผยแพร่ เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับองค์กรนำไปใช้กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาถึงการนำเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้ประเมินการจัดการความรู้ขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทสถาบันการศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และบทความเกี่ยวกับการวัดและการประเมินการจัดการความรู้ของประเทศไทยในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาพบว่า มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) รวมทั้งองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำการจัดการความรู้ไปใช้ในงานจำนวนหนึ่ง แต่แนวคิดเหล่านั้นส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การศึกษารูปแบบและกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรต่างๆ ประเทศไทยยังขาดแคลนงานวิจัยที่ศึกษาถึงผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ การพัฒนาเครื่องมือวัด ตลอดจนการประเมินการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม และยังไม่ปรากฏงานวิจัยที่ศึกษาวิธีการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กรรวม โดยเฉพาะการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์กรฐานความรู้ (knowledge-based organization) เป็นแหล่งสร้าง รวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ที่สำคัญ ในขณะที่แนวคิดการจัดการความรู้ยังถือเป็นแนวคิดใหม่ในวงการศึกษา การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวัดและการประเมินการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษายังมีจำนวนไม่มากนัก ด้วยเหตุนี้ การวัดและการประเมินความสำเร็จของการ

จัดการความรู้จึงมีข้อถกเถียงและยังไม่มีข้อสรุปถึงแนวทางและวิธีการที่ชัดเจน ทำให้ยังขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับปัจจัยต่างๆ ในบริบททางการศึกษา

จากความสำคัญของการจัดการความรู้ ทิศทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา และปัญหาในการวัดและการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ดังกล่าว ทำให้เกิดประเด็นปัญหาวิจัยและปัญหาประเมินที่น่าสนใจหลายประการ โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ รวมถึงการวัดและการประเมินการจัดการความรู้ในบริบทของสถาบันการศึกษา เพื่อตอบปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัยเชิงประเมิน (evaluative research) เพื่อศึกษาความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยในการสังเคราะห์จุดเน้นของการประเมินการจัดการความรู้ พัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ของบริบท ปัจจัยป้อน และกระบวนการที่ส่งผลต่อความสำเร็จดังกล่าว

สำหรับการประเมินการจัดการความรู้ การวิจัยครั้งนี้ได้มีการพัฒนารูปแบบการประเมินและเครื่องมือเพื่อใช้กำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาแบบองค์รวม เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง-จุดที่ควรพัฒนา รวมทั้งได้มีการพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการประเมินในลักษณะของการประเมินคุณภาพภายในควบคู่กันไปกับการจัดการความรู้ปกติ ทั้งนี้รูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นได้ประยุกต์หลักการตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ เพื่อออกแบบกระบวนการและกิจกรรมที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์เป็นกลไกขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้และการประเมินผลลัพธ์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้น กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ที่นำมาใช้จึงเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่ผสมผสานไปกับการจัดการความรู้และการประเมินตลอดระยะเวลาที่ศึกษา นอกจากนี้การวิจัยจะเปรียบเทียบความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่ใช้และไม่ใช้รูปแบบการประเมินด้วยเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ เพื่อศึกษาถึงประสิทธิผลของการนำรูปแบบดังกล่าวประเมินมาใช้ ผู้วิจัยมุ่งหวังว่าผลการศึกษาที่ได้จะเป็นแนวทางสำหรับการออกแบบวิธีการและเครื่องมือสำหรับใช้วัดและประเมินการจัดการความรู้ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยได้อย่างมีความตรง และได้สารสนเทศจากการประเมินที่นำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายในการกำหนดปัจจัยเงื่อนไขเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาให้ดำเนินไปอย่างเกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาและก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยการเรียนรู้ได้ในที่สุด

คำถามวิจัย

1. องค์ประกอบที่บ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยอะไรบ้าง แต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญในการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้เพียงใด และมีเกณฑ์การตัดสินผลสำเร็จอย่างไร

2. การจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษามีความสำเร็จในประเด็นเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านบริบท ปัจจัยป้อนที่เสริมหนุน กระบวนการ และการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรได้สอดคล้องกับเป้าหมายเพียงใด และมีสินทรัพย์ความรู้ที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

3. สถาบันอุดมศึกษาที่มีบริบทต่างกัน มีระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันหรือไม่

4. การประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping technique) ในการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ควรมีลักษณะรูปแบบการประเมินอย่างไร

5. มีความแตกต่างของระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ทดลองใช้และไม่ใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้วยเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์หรือไม่ อย่างไร

6. รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ประเมินการจัดการความรู้ ในลักษณะการประเมินคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่ อย่างไร

จากคำถามวิจัยดังกล่าว คำถามวิจัยข้อ 1-3 นำไปสู่วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 ส่วนคำถามวิจัยข้อ 4 นำไปสู่วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 และคำถามวิจัยข้อ 5-6 นำไปสู่วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาองค์ประกอบและประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน

2. เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้วยเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์

3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ และเปรียบเทียบระดับความสำเร็จ ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้และไม่ใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้วยเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประเมิน แบ่งการศึกษาเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่หนึ่ง ขั้นการพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ระยะที่สอง ขั้นการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยอิงแนวคิดเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์และการประเมินเชิงระบบตามแนวคิดชิป (CIPP) สำหรับระยะที่สามเป็นการวิจัยเชิงทดลองเพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรทดลองได้แก่ รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นที่มีต่อผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยขอบเขตของการวิจัยเกี่ยวกับประชากรและตัวแปรในการศึกษามีดังนี้

1. ประชากรในการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาและตรวจสอบตัวบ่งชี้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา และบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การสุ่มกลุ่มตัวอย่างจะใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย ได้แก่ กลุ่มมหาวิทยาลัยสมาชิกเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (university knowledge management: UKM) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งประกอบด้วย มหาวิทยาลัยของรัฐดั้งเดิม มหาวิทยาลัยเปิด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

2) ประชากรที่ใช้ในระยะพัฒนารูปแบบและการวิจัยเชิงทดลอง ได้แก่ บุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ได้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานจัดการความรู้ตามแนวทางการประเมินตามตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และได้รับผลการประเมินตัวบ่งชี้การพัฒนาสถาบันสู่องค์กรการเรียนรู้อยู่ในเกณฑ์ระดับดี โดยผู้วิจัยจะได้มีการสุ่มเลือกหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวเพื่อใช้เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 3 หน่วยงาน

2. ตัวแปรในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ทั้งในระยะเวลาพัฒนาตัวบ่งชี้ สํารวจ พัฒนารูปแบบประเมินและทดลอง ต่างสนใจศึกษาตัวแปรตามที่สำคัญคือความสำเร็จของการจัดการความรู้ (knowledge management success: KM success) ซึ่งวัดได้จากระดับของผลการดำเนินงานจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีค่าสูงเทียบเท่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ความสำเร็จของการจัดการความรู้มีลักษณะเป็นตัวแปรรวม (composite variable) ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญคือ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานจัดการความรู้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้หรือประสิทธิผลซิป (KM context-input-process effectiveness: CIP effectiveness) 2) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ (KM effectiveness) และ 3) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนทีผลลัพ์ (KM/ OM effectiveness)

ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 2 ด้านแรก ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพอันเกิดจากดำเนินงานจัดการความรู้ภายใต้บริบท การได้รับปัจจัยป้อน และการดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ตามแผนงานของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นการดำเนินงานตามหลักการจัดการความรู้ที่มีการปฏิบัติโดยทั่วไป ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลตัวแปรทั้ง 6 ชุดนี้ กับกลุ่มตัวอย่างเชิงสำรวจ 442 คน ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา 40 แห่งในประเทศไทย ส่วนประสิทธิผลด้านที่ 3 การออกแบบ-กำกับติดตาม-ประเมินการจัดการความรู้ ประกอบด้วยมิติที่ 7 องค์ประกอบเชิงกระบวนการและมิติที่ 8 ผลลัพ์อันเกิดจากการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินตามแนวคิดเทคนิคแผนที่ผลลัพ์ที่ผสานเข้ากับการจัดการความรู้ตามปกติ ผู้วิจัยจึงได้เก็บรวบรวมข้อมูลประสิทธิผล 2 ด้านนี้เพิ่มเติม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ปกติกับการจัดการความรู้ที่ผสานเทคนิคแผนที่ผลลัพ์ การเก็บข้อมูลประสิทธิผลด้านที่ 3 ดังกล่าวจึงใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงทดลองที่ได้รับรู้และทดลองใช้รูปแบบการประเมินจำนวน 90 คน ตัวแปรที่นำมาศึกษาในแต่ละระยะของการวิจัยจึงสรุปได้ดังนี้

2.1 การวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาสภาพและความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ตัวแปรที่สำคัญได้แก่ ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวบ่งชี้ขึ้นมาเพื่อวัดประสิทธิผล 3 ด้านที่สะท้อนถึงความสำเร็จของการจัดการความรู้ และได้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในโมเดลการวัด พัฒนาเกณฑ์ และนำตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่ได้ไปใช้ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีบริบทต่างกัน เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่เหมาะสมในการวัดตัวแปรและนำไปสู่กำหนดเกณฑ์การประเมินที่สมเหตุสมผล

2.2 การศึกษาเชิงทดลองเพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น การศึกษาในขณะนี้ ตัวแปรทดลอง (treatment) ที่สนใจศึกษา ได้แก่ รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ และตัวแปรตาม 2 ตัว ได้แก่ 1) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ วัดจากประสิทธิผล 3 ด้าน เช่นเดียวกับการศึกษาในระยะแรก และ 2) ความสามารถในการจัดการความรู้ซึ่งเป็นการวัดในระดับบุคคล ก่อนและหลังการใช้รูปแบบการประเมิน

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่สถาบันอุดมศึกษาใช้ เพื่อระบอบองค์ความรู้ที่สำคัญจำเป็น การแสวงหาความรู้ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึกในตัวคนและความรู้ชัดแจ้ง การสร้างความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากร การจัดเก็บความรู้ การใช้ความรู้ รวมทั้งการเผยแพร่ความรู้

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (knowledge management success) หมายถึง ระดับของผลการดำเนินงานจัดการความรู้หรือประสิทธิผลที่มีคะแนนการประเมินระดับการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้สูงกว่าร้อยละ 90

ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success indicators) หมายถึง องค์ประกอบของตัวแปรย่อยหลายตัวในการวัดระดับของผลการดำเนินงานจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้จำแนกได้เป็น 3 ชุด 8 มิติ และ 35 ด้าน ซึ่งได้แก่ ตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้รอง และตัวบ่งชี้ย่อย ประกอบด้วย

- ชุดที่ 1 ตัวบ่งชี้หลักประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ (CIP effectiveness indicators) ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้รองบริบท (KM context) ปัจจัยป้อน (KM input) และกระบวนการจัดการความรู้ (KM process)

- ชุดที่ 2 ตัวบ่งชี้หลักประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KM effectiveness indicators) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้รองผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM performance) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ (performance effectiveness) และสินทรัพย์ความรู้ (knowledge assets)

- ชุดที่ 3 ตัวบ่งชี้หลักประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (KM/OM effectiveness indicators) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้รองกระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม และ

ประเมินการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (OM process) และผลลัพธ์จากการใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (OM outcome)

ความสามารถในการจัดการความรู้ (knowledge management capability) หมายถึง การรับรู้ถึงความสามารถของตนเองในการสร้างและแสวงหาความรู้ ปรับเปลี่ยน/ จัดระบบความรู้ ให้เหมาะสมกับความต้องการการใช้งาน และการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

สถาบันอุดมศึกษา หมายถึง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย มหาวิทยาลัยของรัฐดั้งเดิม มหาวิทยาลัยเปิด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ได้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานการจัดการความรู้ตามแนวทางการประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา (mission of higher education) หมายถึง ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่สถาบันอุดมศึกษาพึงกระทำ 6 ด้าน ได้แก่ หน้าที่ในด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย/ สร้างสรรค์นวัตกรรม การบริการวิชาการแก่ประชาชนและสังคม การประเมินและประกันคุณภาพ และการพัฒนานิสิต/ นักศึกษาให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (evaluative model of knowledge management success) หมายถึง กรอบแนวทางการประเมินการขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยอิงแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ ประกอบด้วยปรัชญา วัตถุประสงค์ กระบวนการ ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ และรายละเอียดการดำเนินงานซึ่งเสนอในรูปเอกสารคู่มือการประเมิน

เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping technique) หมายถึง กรอบแนวทางในการวางแผน กำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานแบบอิงผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ระหว่างและภายหลังการดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้

การวิเคราะห์เอสอีเอ็ม (structural equation modeling) หมายถึง เทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่อยู่ในรูปชุดของสมการโครงสร้างเชิงเส้นตรงหลายสมการในคราวเดียวกัน สำหรับการวิจัยนี้ การวิเคราะห์เอสอีเอ็มนำมาใช้ในขั้นการพัฒนาแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างของตัวแปรที่มุ่งประเมินและตรวจสอบผลการนำรูปแบบการประเมินไปใช้ ด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์จากผลการวิจัย

1. ได้ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้วัดและตัดสินความสำเร็จของการจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษา
 2. ได้เครื่องมือวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ และรูปแบบการประเมินที่เหมาะสมสำหรับใช้วัดและประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งหน่วยงานสามารถนำเครื่องมือนี้ไปใช้ในการประเมินตนเองหรือการประเมินคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษาได้
 3. ผลการศึกษาเชิงสำรวจจะทำให้ทราบถึงสภาพจริงของประสิทธิผลการดำเนินงานจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในด้านต่างๆ และระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน
 4. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่นำมาใช้กับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดขึ้น
- ทั้งนี้ สารสนเทศข้อ 1-4 จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน รวมถึงได้แนวทางการปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมการใช้การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับแผนที่ผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ทางวิชาการ

1. ได้แนวทางการวิจัยและพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์สำหรับใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน รวมถึงวิธีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงที่มีหลายองค์ประกอบ
2. ได้เทคนิควิธีในการพัฒนารูปแบบการประเมินที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ประเมินการวางแผน การกำกับติดตามกระบวนการดำเนินงาน และการประเมินการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา
3. ได้แนวทางการประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ในการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ/ แผนงานที่มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายกลุ่ม
4. ได้แนวทางการพัฒนาเทคนิควิธีในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในแบบแผนการวิจัยเชิงทดลองซึ่งมีตัวแปรตามเป็นตัวแฝงที่วัดจากหลายองค์ประกอบ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้ แบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ตอนที่ 3 องค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการความรู้ ตอนที่ 4 การวัดและการประเมินการจัดการความรู้ ตอนที่ 5 เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ และตอนที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย รายละเอียดผลการศึกษาดังกล่าวเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ (knowledge management) ไว้อย่างหลากหลาย นิยามของการจัดการความรู้ในยุคแรกเป็นนิยามในมุมมองทางธุรกิจ หมายถึง การสร้างรูปแบบในการเข้าถึงประสบการณ์ ความรู้ และความเชี่ยวชาญขององค์กรเพื่อสร้างขีดความสามารถ พัฒนาสมรรถภาพการปฏิบัติงาน สร้างนวัตกรรมใหม่ และยกระดับคุณค่าที่จะเกิดกับลูกค้า (Bekman, 1999) ดั่งนิยามของ Davidson and Voss (2002) ซึ่งกล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรนั้นๆ ในยุคต่อมา นิยามของการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรการเรียนรู้และมีจุดเน้นในเรื่องกระบวนการแลกเปลี่ยนและการถ่ายโอนความรู้มากขึ้น เช่น American Productivity and Quality Center: APQC (อ้างถึงใน Hasanali, 2002) นิยามความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นชุดของกลยุทธ์และวิธีการในการสร้าง เก็บรักษา และใช้สินทรัพย์ความรู้ (knowledge asset) ซึ่งหมายถึงทั้งคนและสารสนเทศขององค์กร โดยการเคลื่อนที่ของรูขุมความรู้จะมีการส่งผ่านไปยังคนที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม และคนเหล่านั้นสามารถใช้ความรู้ที่มีสร้างคุณค่าที่เพิ่มมากขึ้นให้กับองค์กร ในขณะที่ Teruya (2003) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการ โครงสร้างและเครื่องมือที่จะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างคนในองค์กร โดยกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยทั้งมิติด้านคนที่เข้ามามีส่วนร่วมและมิติด้านเทคโนโลยี

นิยามของการจัดการความรู้จากสารานุกรมออนไลน์วิกิพีเดีย (2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบเพื่อจัดการกับข้อมูลให้แปรสภาพเป็นสารสนเทศ จากสารสนเทศเป็นความรู้ และจากความรู้เป็นปัญญา การจัดการความรู้จึงมาจากการที่องค์กรใช้เทคนิค กลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานของแรงงานความรู้ (knowledge worker) ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าวได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ในเอกสารหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการสร้างช่องทางและเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล

อย่างไรก็ตาม นิยามความหมายของการจัดการความรู้ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางเป็นนิยามตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) และ Davenport, DeLong, and Beers (1998) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยกระบวนการจัดการความรู้ได้แก่ การระบอบความรู้ที่องค์กรต้องการจัดเก็บ การสรรหาองค์ความรู้ทั้งที่เป็นความรู้ในตัวคน (tacit knowledge) ความรู้ภายในองค์กร (organizational knowledge or explicit knowledge) และความรู้จากภายนอกที่ต้องเสาะหาเพิ่มเติม การคัดเลือก การรวบรวม และจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ การแลกเปลี่ยน การกระจายและการถ่ายโอนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการใช้ประโยชน์ความรู้ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กร

ในประเทศไทย ได้มีผู้นิยามให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร., 2549) นิยามการจัดการความรู้ว่า เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการเรียนรู้องค์ความรู้เดิมเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และสามารถแบ่งปันความรู้ให้กับคนในองค์กรได้ อันจะเป็นการพัฒนายกระดับองค์กรไปสู่องค์กรการเรียนรู้และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในทุกระดับการทำงาน โดยจำแนกประเภทของความรู้ตามแนวคิดของ Nonaka เป็น 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนหรือความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ซึ่ง

เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ จึงอาจเรียกได้ว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2) ความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี เอกสาร คู่มือ ตลอดจนเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้ให้ความหมายของคำว่าการจัดการความรู้ในเชิงปฏิบัติไว้ว่า การจัดการความรู้คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรการเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงเป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้ (Knowledge Asset)” ออกมาบันทึกไว้ นอกจากนั้นยังต้องมี 6) การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้จะบูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องจะเป็นทั้งความรู้ที่ชัดเจน อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง อยู่ในตัวตน ทั้งความเชื่อ ค่านิยมที่อยู่ในใจ เหตุผลที่อยู่ในสมอง และทักษะในการปฏิบัติ

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการระบุงค์ความรู้ที่จำเป็นและต้องการจัดเก็บ การสรรหาและสกัดความรู้ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึกในบุคคลและความรู้ชัดเจนขององค์กร การแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ระหว่างคนในองค์กร การปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ใหม่เพื่อใช้งาน การประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ความรู้เหล่านั้นขับเคลื่อนองค์กรไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมาย

ตั้งแต่ปี ค.ศ.1995 เป็นต้นมา แนวคิดด้านการจัดการความรู้ได้แพร่หลายอย่างกว้างขวางในองค์กรธุรกิจ โดยมีการนำโมเดลการจัดการความรู้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน (performance) เพิ่มประสิทธิผล (effectiveness) ประสิทธิภาพ (efficiency) ผลผลิตภาพ (productivity) และการสร้างนวัตกรรมใหม่ (new innovation) ตลอดจนการสร้างคุณค่า

(value) ให้กับองค์กร โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอโมเดลการจัดการความรู้ไว้อย่างหลากหลาย โมเดลการจัดการความรู้ที่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ได้แก่ โมเดลเกลียวความรู้ SECI-Knowledge Conversion หรือ Spiral Model ของ Nonaka and Takeuchi (1995) ที่มีแนวคิดที่ว่า ความรู้ทั้ง tacit และ explicit knowledge มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) หมุนเวียนเคลื่อนที่ได้ การจัดการความรู้จึงเป็นการหมุนเกลียวความรู้ของความรู้ทั้ง 2 ประเภทซึ่งเป็นเกลียวความรู้จำนวนมากเพื่อยกระดับความรู้ขึ้นไป ผ่านวงจรการปฏิบัติอันประกอบด้วย 1) *กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมหรือสังคมประภคิต (socialization)* ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อดึงความรู้ฝังลึกในบุคคลแต่ละคนออกมา (tacit to tacit) 2) *การถ่ายทอดความรู้ในตนสู่ภายนอก (externalization)* เพื่อแปลงความรู้ฝังลึกของบุคคลให้เป็นความรู้ชัดแจ้งขององค์กร (tacit to explicit) 3) *การผนวกรวมความรู้ชัดแจ้งจากหลายแหล่งเข้าด้วยกันหรือการหลอมรวม (combination)* คือการนำความรู้ชัดแจ้งขององค์กรที่เกิดขึ้นใหม่มาหลอมรวมกับความรู้ขององค์กรที่มีอยู่เดิม ความรู้ขององค์กรที่เพิ่มขึ้นแพร่กระจาย ถ่ายทอดไปยังบุคคลากรขององค์กร (explicit to explicit) จนเกิดกระบวนการที่ 4) *การสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในตน (internalization)* โดยบุคคลจะสังสมข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากภายนอกมาผนวกรวมกับความรู้และประสบการณ์เดิมที่มี (explicit to tacit) กระบวนการดังกล่าวเกิดเป็นวงจรต่อเนื่อง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงเปรียบได้กับการหมุนเกลียวความรู้อย่างเป็นอัตโนมัติ โดยอาจใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เช่น การเล่าเรื่อง (storytelling) การเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (peer-assist) การสนทนา (dialogue) ทีมเฉพาะกิจ (task force) เป็นต้น กิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ การสร้างทีมจัดการความรู้ การสร้างการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติ การพัฒนาการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนารูปแบบการทำงาน การจัดการองค์กรโดยใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน ปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่พหุบาท (hypertext) และสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก (วิจารณ์ พานิช, 2548)

ในขณะที่โมเดลของ Nonaka and Takeuchi ซึ่งเป็นนักวิชาการชาวตะวันออกมีจุดเน้นที่การสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร Mertins, Heisinf, and Vorbeck (2003) ได้เสนอโมเดลการจัดการความรู้แบบองค์รวม (holistic knowledge management model) ที่แพร่หลายในยุโรปซึ่งประกอบด้วย กระบวนการหลัก 4 ขั้นตอนที่สัมพันธ์กันเป็นวัฏจักร ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปัน/ เผยแพร่ความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ กระบวนการเหล่านี้ได้รับอิทธิพลจากบริบทขององค์กร เช่น วัฒนธรรมและบทบาทขององค์กร การควบคุม

วัฒนธรรมการร่วมมือ ภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนประกอบ

แนวคิดด้านการจัดการความรู้ที่ขยายออกไปมากขึ้นในประเทศไทย ได้ก่อให้เกิดองค์กรที่ทำหน้าที่ในการสร้างเสริมการจัดการความรู้ขึ้นในปี พ.ศ.2547 ได้แก่ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) สคส.ได้มีการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ บนฐานการปฏิบัติภายใต้ชื่อโมเดลปลาหู ประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลักคือ 1) ส่วนเป้าหมาย เปรียบได้กับหัวปลา หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (shared knowledge vision) 2) ส่วนกิจกรรม เปรียบได้กับตัวปลา หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) ผ่านกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ และ 3) ส่วนการจับบันทึกความรู้ เปรียบได้กับหางปลาซึ่งเป็นขั้นตอนท้ายสุด หมายถึง การบันทึกและจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กรหรือชุมชนความรู้ (knowledge asset) เพื่อไว้ใช้ประโยชน์ โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนถือว่ามีความสำคัญจะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ นอกจากนั้น สคส. ยังได้เสนอชุดเครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เรียกว่า สายธารปัญญา เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกการจัดการความรู้ใช้ในการวิเคราะห์แก่นความรู้ ที่เป็นจุดเน้นหรือจุดที่ควรได้รับการส่งเสริม รวมทั้งสามารถจำแนกกลุ่มบุคคลที่จะมาร่วมเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนให้สะดวกต่อการนำไปปฏิบัติยิ่งขึ้น

1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

จากการศึกษาแนวคิดในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ นักวิชาการหลายคนต่างมีความเห็นว่า การจัดการความรู้เป็นแนวคิดที่เกิดจากการบูรณาการของหลายศาสตร์ ซึ่งยังมีผู้เสนอทฤษฎี หลักการ และแนวคิดในเรื่องนี้จำนวนไม่มากนัก (Grossman, 2006) จากการศึกษาศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าทฤษฎี แนวคิด และหลักการที่ปรากฏซึ่งมีการอ้างอิงในงานวิจัยส่วนใหญ่ได้แก่ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กร ทฤษฎีฐานความรู้ในมุมมองทางธุรกิจ และทฤษฎีการสร้างความรู้ โดยมีรายละเอียดโดยสังเขปของแต่ละทฤษฎีดังนี้

ทฤษฎีการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning Theory) (Argyris and Schon, 1996) ทฤษฎีนี้มีจุดเน้นที่ว่า การเรียนรู้ในองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประมวลผล การตีความ และการตอบสนองต่อข้อมูลที่ได้รับจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลดังกล่าวเป็นได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยทั่วไปมักเป็นข้อมูลที่เปิดเผยและเผยแพร่ต่อสาธารณะ มุมมองทางสังคมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กรจะสนใจเกี่ยวกับวิธีการที่คนนำประสบการณ์มาใช้กับงาน ประสบการณ์อาจได้มาจากแหล่งข้อมูลที่เปิดเผยหรือแหล่งข้อมูลที่แฝงเร้นอยู่ในบุคคล

กรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) จะได้มาจากกระบวนการเก็บรวบรวมที่เป็นรูปธรรมอย่างเป็นขั้นตอน แต่ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ต้องสร้างรูปแบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นด้วยการปฏิบัติ การสังเกต หรือเลียนแบบคนที่เคยทำมาก่อน รวมทั้งบทเรียนจากความสำเร็จและความผิดพลาด ประสบการณ์ดังกล่าวจะถ่ายทอดออกมาผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การเรียนรู้จึงเป็นการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์กันของคน การเรียนรู้ขององค์กรเกิดจากการเรียนรู้ผลลัพธ์ทั้งทางบวกและลบที่สมาชิกขององค์กรนั้นได้รับจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวันของเขา ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการขยายขอบเขตการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน หรือกล่าวได้ว่าการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่แผ่ขยายออกไปจะเป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในความทรงจำขององค์กร (organizations' memories) ที่พร้อมจะถูกดึงมาใช้ประโยชน์

Hedberg (1981, อ้างถึงใน Sabherwal and Becerra-Fernandez, 2003) กล่าวว่า แม้องค์กรจะไม่มีสมอง แต่องค์กรมีระบบปัญญา (cognitive systems) และความทรงจำ (memories) เมื่อคนในองค์กรมีการเรียนรู้ มีการพัฒนาบุคลิกภาพ อุปนิสัยและความเชื่ออยู่ตลอดเวลา องค์กรก็จะมีพัฒนาโลกทัศน์และระบบความคิดไปด้วย แม้ว่าสมาชิกขององค์กรจะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียน แต่ความทรงจำขององค์กร ยังคงคงเก็บแบบแผนของพฤติกรรม แบบที่สมอง (mental map) ปทัสถาน (norm) และคุณค่าต่างๆ ไว้ตลอดเวลา

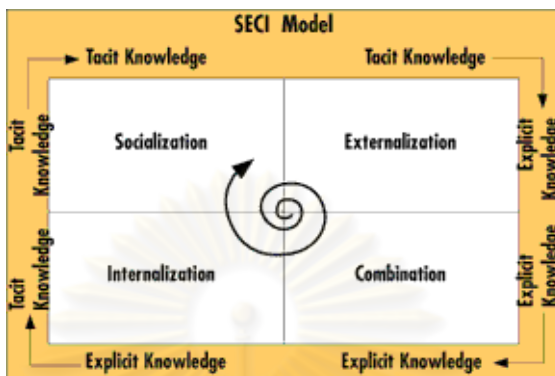
Argyris and Schon (1974, อ้างถึงใน Argyris and Schon, 1996) ได้เสนอรูปแบบการเรียนรู้ขององค์กรในรูปแบบโมเดลการย้อนการเรียนรู้จากงาน หรือ Single and Double-Loop Learning กล่าวถึงการเรียนรู้ 3 รูปแบบ นั่นคือ 1) การเรียนรู้แบบ *Single-loop Learning* เป็นการเรียนรู้ซ้ำๆ จากการค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานและการแก้ไขข้อผิดพลาดหรือปัญหาเฉพาะหน้าเหล่านั้น ทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์การปฏิบัติที่บุคคลเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนภายใต้สถานการณ์ที่เผชิญและค่อยๆ สะสมการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จนกระทั่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในที่สุด ในขณะที่การเรียนรู้แบบที่ 2) *Double-Loop Learning* เป็นการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เป็นปัญหาขององค์กร ซึ่งบุคคลต้องตอบสนองเพื่อควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หรือสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ จึงก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และเป็นที่มาของแบบจำลองธุรกิจใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน การเรียนรู้รูปแบบนี้จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบต่อองค์กรที่ค่อนข้างรวดเร็ว ส่วนการเรียนรู้ในรูปแบบที่ 3) *Triple-Loop Learning* เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาหลักการใหม่ที่องค์กรสามารถนำไปดำเนินการในขั้นต่อไป (โกศล ดีศีลธรรม, 2546) ทั้งนี้

Argyris and Schon เชื่อว่าการเรียนรู้ขององค์กรทั้ง 3 รูปแบบนั้น การเรียนรู้แบบ Double-Loop Learning มีความสำคัญมากที่สุด

ทฤษฎีฐานความรู้ (Knowledge-Based Theory) (Grant, 1996) หรือทฤษฎีฐานความรู้ในมุมมองทางธุรกิจ (knowledge-based perspective of the firm) เป็นทฤษฎีที่นำเสนอแนวคิดที่ว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดสำหรับองค์กรทางธุรกิจ ด้วยเหตุที่ทรัพยากรฐานความรู้เป็นสิ่งที่ยากจะเลียนแบบและสังเคราะห์ที่มีความซับซ้อน ขีดความสามารถในการใช้ความรู้เป็นฐานและสมรรถนะขององค์กรธุรกิจจึงเป็นเครื่องชี้วัดความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่า ความรู้ขององค์กรจะฝังตัวอยู่และถูกเรียกใช้ผ่านทางองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมและเอกลักษณ์ขององค์กร นโยบายขององค์กร งานประจำ เอกสาร ระบบงาน และคนขององค์กรนั้นๆ ความรู้เหล่านั้นถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ที่จะต้องมีการบริหารจัดการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการสังเคราะห์ บูรณาการ ยกกระดับ และสร้างความรู้ให้ขยายวงออกไปมากขึ้น Grant (1996) ได้เสนอว่า ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการบูรณาการความรู้ของคนในองค์กร เมื่อความรู้มีการสร้างและเก็บรักษาไว้ในตัวบุคคล ดังนั้นองค์กรควรจะต้องมีบทบาทในการบูรณาการ และสร้างความรู้ใหม่จากฐานความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลเหล่านั้น จากทฤษฎีฐานความรู้ในมุมมองทางธุรกิจจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความรู้เริ่มต้นสร้างจากภายในบุคคล และองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องบูรณาการความรู้เหล่านั้นโดยใช้กลไกการจัดการและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ ในการนำทรัพยากรความรู้เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กร

ทฤษฎีการสร้างความรู้หรือทฤษฎีเกลียวความรู้ (Theory of Organizational Knowledge Creation) (Nonaka and Takeuchi, 1995) ทฤษฎีการสร้างความรู้ หรือโมเดล SECI หรือโมเดลเกลียวความรู้ (Spiral Model) ของ Nonaka and Takeuchi มีแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความรู้ใน 2 มิติ คือมิติด้านธรรมชาติของความรู้ (ontology) และมิติด้านการกำเนิดของความรู้ (epistemology) Nonaka and Takeuchi เสนอมุมมองของความคิดในมิติด้านการกำเนิดของความรู้ที่ว่า ความรู้จำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ได้แก่ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการสะสมประสบการณ์ภายในบุคคล และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่เปิดเผยและมีการจัดเก็บบันทึกไว้ ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีลักษณะสลับเปลี่ยนหมุนเวียนเป็นวงจรผ่านกระบวนการปฏิบัติ การจัดการความรู้จึงเปรียบได้กับการหมุนเกลียวความรู้ของความรู้ทั้ง 2 ประเภทเพื่อยกระดับความรู้ขึ้นไป จากความรู้ที่เริ่มต้นสร้างขึ้นในระดับบุคคลไปสู่ความรู้ระดับกลุ่มบุคคล และผนวกรวมเป็นความรู้ขององค์กร การสร้างความรู้ตาม

ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยกระบวนการ SECI มี 4 ขั้นตอนคือ socialization, externalization, combination, และ internalization ดังภาพ 2.1



ภาพ 2.1 โมเดลการสร้างความรู้หรือโมเดลเกลียวความรู้ (SECI Model/ Spiral model)

ที่มา: Nonaka and Takeuchi (1995)

ความหมายของ 4 องค์ประกอบสำคัญในโมเดลเกลียวความรู้ให้คำจำกัดความได้ว่าการถ่ายทอดทางสังคมหรือสังคมประกิต (*socialization*) เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสังคม เช่น การสังเกต การเรียนรู้จากการเลียนแบบ การฝึกฝนจนเกิดประสบการณ์ หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน ทำให้เกิดเป็นความรู้ฝังลึกในตัวตน การถ่ายทอดความรู้ในตนสู่ภายนอก (*externalization*) ทั้งในและนอกองค์กร กล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนสถานะความรู้ฝังลึกของบุคคลเป็นความรู้ชัดแจ้งขององค์กร การหลอมรวม (*combination*) เป็นการผนวกเอาความรู้ขององค์กรที่มีอยู่ เก็บรักษาไว้และทำให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ทำให้เกิดเป็นความรู้ชัดแจ้งที่มีคุณค่าขององค์กร และการสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในตน (*internalization*) เป็นการเปลี่ยนรูปความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล และพร้อมจะพัฒนาระดับความรู้เหล่านั้นให้สูงขึ้นหรือสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ Nonaka and Takeuchi ยังเสนอแนวคิดในมิติด้านธรรมชาติของความรู้ที่ว่า ทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งมีลักษณะเป็นตัวแปรพหุระดับ (multi-level) เริ่มต้นสร้างขึ้นจากระดับบุคคล (individuals) เมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ ความรู้จะยกระดับขึ้นเป็นความรู้ระดับกลุ่ม (groups) ระดับองค์กร (organizations) และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร (inter-organization) ในที่สุด ดังนั้นความรู้จึงเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นจากทั้งภายในบุคคลและเกิดจากการเก็บสะสมความรู้ในแต่ละระดับของการแลกเปลี่ยน (collective levels) ทั้งสองส่วนประกอบกัน

จากทฤษฎีทั้ง 3 ทฤษฎีซึ่งเป็นรากฐานแนวคิดการจัดการความรู้ดังกล่าว สรุปเป็นแนวคิดสำคัญได้ดังนี้

1. ความรู้ขององค์กรมีทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง ความรู้ภายในและความรู้ภายนอก ความรู้เชิงวิชาการและความรู้เชิงปฏิบัติ

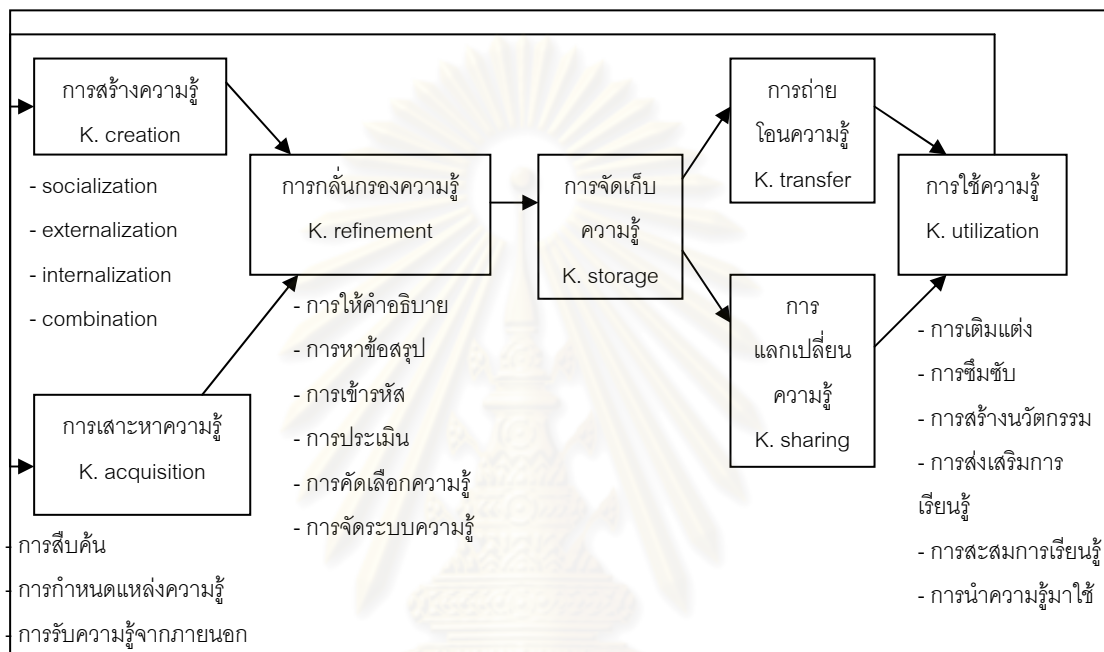
2. ธรรมชาติของความรู้ในองค์กร มีลักษณะเป็นตัวแปรพหุระดับ (multi-level) เริ่มต้นสร้างขึ้นจากระดับบุคคล (เกิดการสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในตน) เมื่อมีการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ ผ่านกระบวนการสังคมประภิต การถ่ายทอดความรู้ในตนสู่ภายนอก และการหลอมรวม ความรู้จะยกระดับขึ้นเป็นความรู้ระดับกลุ่ม (groups) ระดับองค์กร (organizations) และระหว่างองค์กร (inter-organization) เป็นลำดับขั้น

3. ความรู้ขององค์กรจะฝังตัวอยู่และถูกเรียกใช้ผ่านทางองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมและเอกลักษณ์ขององค์กร นโยบายขององค์กร งานประจำ เอกสาร ระบบงาน และคนขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องบูรณาการความรู้เหล่านั้นโดยใช้กลไกการจัดการและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างและใช้ความรู้เหล่านั้นสำหรับเป็นฐานและสมรรถนะขององค์กร

4. การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการนำไปสู่การพัฒนาทางปัญญา (cognitive development) ขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร ผ่านกระบวนการเชิงปฏิบัติที่สำคัญได้แก่ การระบอบองค์ความรู้ที่จำเป็นและต้องการจัดเก็บ การสรรหาและสกัดความรู้ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งขององค์กร การแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ระหว่างคนในองค์กร การปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ใหม่เพื่อใช้งาน การประยุกต์ใช้ความรู้ และการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ กระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นสามารถนำมาเขียนเป็นวงจร KM cycle ตามลำดับกิจกรรมที่มักเกิดขึ้นดังภาพ 2.2 (ปรับปรุงจาก King, Chung, and Haney, 2008)

โมเดลวงจรการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเป็นวงจรแบบเกลียว แต่ละกิจกรรมในภาพ 2.2 แสดงกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรที่เริ่มต้นจากการสร้างความรู้ใหม่ (knowledge creation) หรือการแทนที่ความรู้ที่มีอยู่เดิมขององค์กรด้วยความรู้ชุดใหม่ขององค์ประกอบของการสร้างความรู้ที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป เป็นองค์ประกอบตามแนวคิด SECI Model ของ Nonaka ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่ การถ่ายทอดทางสังคม (socialization) การถ่ายทอดความรู้ในตนสู่ภายนอก (externalization) การหลอมรวม (combination) และการสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในตน (internalization) ดังกล่าวมาแล้ว นอกจากองค์กรจะมีการสร้างความรู้ใหม่ผ่านการปฏิบัติงานและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์กรการเรียนรู้ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ (knowledge acquisition) การรับเอาข้อมูลสารสนเทศที่เป็น

โยชน์จากภายนอก รวมถึงการซึมซับคุณค่าของความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรไว้ การแสวงหาความรู้ใหม่จึงแตกต่างจากการสร้างความรู้ตรงที่ใช้แหล่งความรู้จากภายนอก ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการสืบค้น เสาะหา การเลือกแหล่งความรู้ที่เหมาะสมจะนำมาใช้ และรับเอาความรู้จากแหล่งต่างๆ เหล่านั้นมาสู่คนในองค์กร เพื่อที่จะสร้างเป็นความรู้ใหม่ขององค์กรต่อไป



ภาพ 2.2 โมเดลวงจรการจัดการความรู้ (KM cycle model)

ปรับปรุงจาก: King, Chung, and Haney (2008)

ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นและได้จากการสืบค้นจะผ่านกระบวนการกลั่นกรอง (knowledge refinement) โดยการคัดเลือก การให้คำอธิบาย การหาข้อมูล การเข้ารหัส การจัดรูปแบบความรู้ นั้นอย่างเป็นระบบ รวมถึงการประเมินและสร้างกฎเกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินว่าควรจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้ใช้ประโยชน์ต่อไปหรือไม่ โดยเฉพาะความรู้ชัดแจ้งควรจะต้องผ่านการจัดรูปแบบ ประเมิน และเลือกสรร ก่อนจะนำไปสู่กระบวนการจัดเก็บความรู้ (knowledge stored) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของความทรงจำขององค์กร (organization's memory) การจัดเก็บความรู้อาจเป็นได้ทั้ง การที่บุคคลากรขององค์กรนั้นเก็บรักษาความรู้ไว้ในตน การจัดเก็บความรู้ขององค์กรไว้ในคลังความรู้ในรูปเอกสารและข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ หรือการรักษาความรู้ที่ฝังอยู่ในกระบวนการดำเนินงาน ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ตลอดจนบริการต่างๆ

กระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ในขั้นต่อมาคือ การถ่ายโอนความรู้ (knowledge transfer) และการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ซึ่งหมายถึงการดึงเอา

ความรู้ที่มีอยู่ภายในบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรมาเผยแพร่ กระจายออกไปสู่ภายนอก โดยการถ่ายโอนความรู้มีเป้าประสงค์และจุดเน้นเพื่อการสื่อสารความรู้จากคนหรือกลุ่มคนที่เป็นผู้ส่งสาร (sender) ไปยังผู้รับสาร (receivers) ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย ในขณะที่การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ได้มีจุดเน้นที่การเผยแพร่ความรู้มากเท่ากับการถ่ายโอนความรู้ แต่เปรียบเสมือนการส่งผ่านความรู้จากคนหรือกลุ่มคนหนึ่งไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่ได้เฉพาะเจาะจง เมื่อความรู้มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอน ความรู้นั้นก็จะถูกใช้หรือนำไปประยุกต์กับการปฏิบัติงาน โดยมีการเติมแต่งรายละเอียดให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น องค์กรจึงควรมีการกำหนดความรู้ที่เป็นประเด็นสำคัญเพื่อที่จะซึมซับความรู้เหล่านั้น ตลอดจนการใช้ความรู้เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคล การสะสมการเรียนรู้ การแก้ปัญหาแบบร่วมมือรวมพลัง และการนำความรู้มาใช้ซ้ำ ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอนใน KM cycle ดังกล่าว มีส่วนสำคัญในการทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) เมื่อองค์กรมีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกัน มีการกระตุ้น เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ มีการส่งเสริมให้คนในองค์กรพัฒนาศักยภาพของตนโดยอาศัยบทเรียนที่สำเร็จและล้มเหลว จนสามารถนำความรู้มาปรับปรุง พัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนนำองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้ องค์กรที่มีลักษณะดังกล่าวนี้จึงเรียกได้ว่า บรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรการเรียนรู้ (learning organization) ที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร (สุกัญญา โสวิไลกุล, 2547) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังกล่าวจึงส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรให้เติบโตไปในทางที่ดีขึ้น มีผลการปฏิบัติงาน/ ประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงขึ้น และเป็นฐานในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรเหล่านั้น

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

2.1 การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดด้านการพัฒนาองค์กร มีที่มาเริ่มต้นจากองค์กรทางธุรกิจ จากนั้นในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา แนวคิดนี้ได้ขยายไปสู่องค์กรไม่หวังผลกำไรรวมทั้งสถาบันการศึกษาอย่างต่อเนื่อง Lamont (2006) ได้แสดงทัศนะในบทความ *“Education means business: The role of KM”* ว่า องค์กรทางการศึกษาและองค์กรทางธุรกิจมีปัญหาที่เกิดขึ้นคล้ายกันคือ มีข้อมูลมหาศาล มีสารสนเทศจำนวนมาก แต่มีสารสนเทศที่พร้อมใช้ในการตัดสินใจได้น้อย หากสามารถนำข้อมูลและสารสนเทศเหล่านั้นมาประมวลผลและจัดการอย่างเป็นระบบให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร การจัดการความรู้ที่นำมาใช้ในบริบทของสถาบันการศึกษาจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการให้บริการวิชาการและทำ

ให้เกิดผลิตภาพทางการศึกษา (educational productivity) เพิ่มมากขึ้น โดยสถาบันการศึกษาสามารถให้บริการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ มีการหลอมรวมข้อมูลให้เป็นสารสนเทศภายในองค์กรเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และวางกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

Geng et al. (2005) กล่าวถึงความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาว่าจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ ความรู้เชิงวิชาการ (scholarly knowledge) และความรู้เชิงปฏิบัติการ (operational knowledge) ความรู้เชิงวิชาการเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ที่มีการถ่ายทอดผ่านกระบวนการสอน รายงานผลการวิจัย ผลงานวิชาการที่ตีพิมพ์ การสัมมนาวิชาการ ผลงานที่ได้รับการจดสิทธิบัตร ตลอดจนกิจกรรมบริการวิชาการ ชุมชนความรู้ในมหาวิทยาลัยจะร่วมกันสร้าง “ความรู้ภูมิาน” (meta-knowledge) เพื่อใช้ในการจัดการและเรียกใช้ความรู้เชิงวิชาการจากแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น หอจดหมายเหตุ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ หรือพิพิธภัณฑ์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการจัดการความรู้เชิงวิชาการและเข้าถึงความรู้ประเภทนี้ได้ง่ายและมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยบูรณาการ (interdisciplinary research) การเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง (collaboration learning) และงานที่มีการบูรณาการข้ามศาสตร์ (cross-disciplinary task) ที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นในมหาวิทยาลัย แนวโน้มซึ่งเป็นการต้องการของสังคมดังกล่าวทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายโอนความรู้ ซึ่งเป็นประเด็นวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของมหาวิทยาลัย (Duderstadt, 1999 อ้างถึงใน Geng et al., 2005)

ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาอีกประเภทหนึ่งคือ ความรู้เชิงปฏิบัติการ (operational knowledge) ได้แก่ความรู้ที่มาจากการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัย และความรู้ในสายงานบริหาร ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ชัดแจ้งที่เผยแพร่อย่างกว้างขวางผ่านทางเครือข่ายการสื่อสารและคอมพิวเตอร์ การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านสายงานบริหารในองค์กร ตลอดจนการให้บริการแก่นักศึกษา เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงทีมงาน การทำงานข้ามหน่วยงาน สารสนเทศและข้อมูลที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล รวมทั้งความรู้ในกระบวนการจะมีการถ่ายโอน แลกเปลี่ยน และเพิ่มจำนวนมากขึ้น การปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินไปโดยต่อเนื่อง จะทำให้เกิดความรู้ชัดแจ้งในกระบวนการงาน (explicit transaction knowledge) ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงแนวทางปฏิบัติงานได้

นอกจากนี้ยังมีบทความจำนวนหนึ่งได้เสนอมุมมองเชิงปฏิบัติของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไว้อย่างน่าสนใจ เช่น บทความเรื่อง “Applying corporate knowledge management practices in higher education” โดย Kidwell, Vander, and

Johnson (2000) ผู้เขียนได้กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษามีโอกาสที่จะประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนพันธกิจขององค์กรในทุกด้าน โดยหากได้มีการดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมจะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร เช่น การเพิ่มขึ้นของขีดความสามารถ ในการตัดสินใจที่ถูกต้อง ลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินโครงการพัฒนาต่างๆ ตลอดจนมีการ ปรับปรุงการให้บริการทางวิชาการและงานบริการสนับสนุนการเรียนการสอนอื่นๆ ในบทความ ดังกล่าว Kidwell และคณะได้นำเสนอตัวอย่างการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ใน กระบวนการตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การใช้กระบวนการจัดการความรู้ใน กระบวนการวิจัย ในรูปแบบของการจัดเก็บทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย การจัดการผลงานวิจัย รวมถึงการสร้างช่องทางในการสื่อสารระหว่างนักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ และแหล่งทุน การนำการ จัดการความรู้ไปใช้ในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ที่มีการเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูล มีการ แลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติกับผู้สอนและผู้เรียน การนำการจัดการความรู้ไปใช้ในกระบวนการ ปรับปรุงการให้บริการแก่นักศึกษาและศิษย์เก่า ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ รวมทั้งใช้การ จัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำหรับฝ่ายบริหารในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนอกเหนือไปจาก การทำวิจัยสถาบันและการใช้เครื่องมือการบริหารจัดการอื่นๆ

Jennifer Rowley (2000) นักวิชาการด้านการจัดการและสังคมศาสตร์ชาวอังกฤษ ได้ จำแนกประเภทของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ตามวัตถุประสงค์ของการจัดการ ความรู้ตามแนวคิดของ Davenport, De Long, and Beers (1998) ได้เป็น 4 กลุ่มคือ 1) การ จัดการความรู้เพื่อสร้างและรักษาไว้ซึ่งแหล่งความรู้ (knowledge repository) 2) การจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงขีดความสามารถในการเข้าถึงความรู้ (improving knowledge access) 3) การจัดการ ความรู้เพื่อสร้างสังคมความรู้ (knowledge environment) และ 4) การจัดการความรู้เพื่อสร้าง คุณค่าความรู้ (valuing knowledge) สถาบันอุดมศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรฐานความรู้จึง จำเป็นต้องวางกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายทั้ง 4 ประการ เพื่อสนองต่อการ พัฒนาในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้และการสร้างโอกาสในการแข่งขันในระดับสากล

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาประเทศไทยได้เริ่มมีการนำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้อย่าง จริงจังเมื่อ พ.ศ.2547 อันเป็นผลมาจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตราที่ 11 ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ใน ส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้มีการกำหนดประเด็นการประเมินผลการจัดการความรู้ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการ ประเมินในมิติด้านการพัฒนาองค์กร และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ

การศึกษา (สมศ.) ก็ได้มีการกำหนดให้ตัวบ่งชี้ดังกล่าวเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งในการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษาด้วยเช่นกัน สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจึงได้มีความตื่นตัวในเรื่องนี้มากขึ้น เห็นได้จากการที่มหาวิทยาลัยต่างๆ ได้เริ่มมีการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และมีการกำกับติดตามแผนงาน ตามข้อกำหนดในการประเมินของ ก.พ.ร.และสมศ. การร่วมเป็นภาคีความร่วมมือการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ ของกลุ่มมหาวิทยาลัย เช่น เครือข่ายการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยไทย (University Knowledge Management Network) 7 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายการจัดการความรู้กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ เครือข่ายวิจัยการจัดการความรู้ (KM research) ชุมชนนักปฏิบัติ (community of practices: CoPs) ในคณะ ภาควิชา และชุมชนนักปฏิบัติในมหาวิทยาลัยต่างๆ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการและเอกสารประกอบการประชุมวิชาการส่วนใหญ่ มักจะเป็นงานวิจัยที่ศึกษากับองค์กรธุรกิจหรือองค์กรทางเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในทางการศึกษาที่พบในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ยังมีจำนวนไม่มากนักเมื่อเทียบกับงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในบริบททางธุรกิจ เนื่องจากแนวคิดการจัดการความรู้ยังถือเป็นแนวคิดใหม่ที่เพิ่งเริ่มแพร่ขยายมาสู่สถาบันการศึกษา และได้มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในเชิงปฏิบัติมากกว่าการพัฒนาองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎี งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีการเผยแพร่ส่วนใหญ่จึงมักเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจและงานวิจัยเชิงบรรยาย ดังตัวอย่างงานวิจัยทั้งของไทยและต่างประเทศที่ได้ยกมานำเสนอต่อไปนี้

Geng et al. (2005) ได้ดำเนินโครงการวิจัยนำร่องเพื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในประเทศจีนกับมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา โดยมีมิติของการเปรียบเทียบ 4 มิติ ได้แก่ ลำดับความสำคัญของหน้าที่ในการจัดการความรู้ (function priorities) ความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ (perceived needs) เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ (preferred tools) และการสนับสนุนการจัดการความรู้ของฝ่ายบริหาร (administrative behaviors) การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากมหาวิทยาลัยในประเทศจีน 28 แห่ง และมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 11 แห่ง ผลการเปรียบเทียบพบว่า แม้ว่ามหาวิทยาลัยต่าง

เชื้อชาติจะเป็นองค์ลักษณะเดียวกัน มีเป้าหมายและพันธกิจเหมือนกัน แต่การให้ความสำคัญกับหน้าที่ในการจัดการความรู้มีความแตกต่างกัน เช่น มหาวิทยาลัยในประเทศจีนจะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพื่อการวิจัยทางวิชาการ การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การบริหารความเสี่ยง และการจัดการกับข้อมูลผู้เรียนมากกว่ามหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้ยังมีความต้องการการจัดการความรู้ มีการใช้เครื่องมือจัดการความรู้ และได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารแตกต่างกันด้วย ผลการวิจัยยังพบว่าตัวแปรทั้ง 4 มิติมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญในบริบทของทั้งสองประเทศ ทั้งนี้ ข้อค้นพบที่สำคัญแสดงให้เห็นว่ารูปแบบโครงสร้างองค์กร (organization structure) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างของมิติการจัดการความรู้ดังกล่าว

McCarthy (2006) ได้ทำการประเมินกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้การวิจัยกรณีศึกษา เก็บข้อมูลเชิงลึกด้วยวิธีการเชิงคุณภาพเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่สถาบันดำเนินการ และใช้เทคนิคเดลฟายในการพัฒนาแบบสอบถามกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนได้ ด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนบทเรียนสู่ความสำเร็จและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ข้อค้นพบประการที่สองพบว่า การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรช่วยให้การทำงานของบุคลากรระดับมัธยสมอง (knowledge worker) ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในงานด้านการวิจัย แต่ในทางตรงข้าม กลับพบว่าการตั้งเป้าหมายเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจงเกินไป เช่น การตั้งเป้าหมายเพื่อต้องการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน อาจเป็นจุดอ่อนที่ทำให้การจัดการความรู้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น

การประเมินการจัดการความรู้ในบริบทสถาบันอุดมศึกษาจากงานวิจัยของ Biloslavo and Trnavcevic (2007) นักวิจัยชาวสโลวาเนีย ได้ใช้รูปแบบการประเมินที่เรียกว่าการตรวจสอบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Audit) เพื่อประเมินกระบวนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นกรณีศึกษา โดยมีกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในเวลาและนอกเวลาจำนวน 90 คน การประเมินการจัดการความรู้ใช้แบบประเมินแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ สอบถามใน 4 ประเด็น ได้แก่ การสร้างความรู้ (knowledge generation) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) การถ่ายโอนความรู้ (knowledge transfer) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge application) ของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา

ผลการประเมินพบว่า คณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษามีระดับการประยุกต์ใช้ความรู้มากกว่าการสร้างความรู้และการจัดเก็บความรู้ ในขณะที่มีกระบวนการถ่ายโอนความรู้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยประเด็นที่มีผลการประเมินในระดับมาก (ผลการประเมินมากกว่า 3 คะแนน) คือ คณะมีห้องสมุดที่ได้รับการสนับสนุนอย่างดี คณะมีการดำเนินงานที่ใช้สารสนเทศเป็นฐานรวมทั้งความสามารถของคณะในการถ่ายโอนความรู้ไปสู่การริเริ่มโครงการวิจัยใหม่ๆ

ในประเทศไทย งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในบริบททางการศึกษาที่พบส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ เช่น งานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย นักวิจัยได้สังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติขององค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย 49 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ในสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเกิดขึ้นจริงในระดับค่อนข้างน้อย ในขณะที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรของตนในระดับมาก โดยเฉพาะความต้องการให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ไปใช้ เช่น องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการประกันคุณภาพการศึกษา การนำการจัดการความรู้ไปใช้พัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร การวิจัย การสร้างนักวิชาการ ตลอดจนการบริการความรู้ นอกจากนี้ยังต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ในลักษณะของความร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นผู้ให้และผู้รับบริการในด้านการเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา

จากผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร นักวิจัยได้นำมาใช้ออกแบบและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ รูปแบบดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนวิชาการ ด้านภารกิจการผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบายการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึง ด้านเป้าหมายการพัฒนาวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยน

ความรู้ รวมทั้งด้านกระบวนการบริการความรู้ และด้านผลการดำเนินการ อย่างไรก็ตามรูปแบบที่นักวิจัยได้นำเสนอนั้น เป็นโมเดลเชิงแนวคิดที่ยังไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติและศึกษาผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้จึงแสดงให้เห็นถึงภาพรวมขององค์ประกอบระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทสถาบันอุดมศึกษาไทยในเชิงทฤษฎีเป็นหลัก

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษายังเป็นประเด็นที่มีผู้ให้ความสนใจอย่างต่อเนื่อง ดังปรากฏในงานวิจัยของ วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) ซึ่งได้วิจัยพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ การเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสาขาพยาบาลศาสตร์และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้จำนวน 7 คน ขั้นที่ 2 ขั้นดำเนินการพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา จากนั้นในขั้นที่ 3 เป็นนำเสนอระบบฯ และนำไปทดลองใช้กับอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะพยาบาลศาสตร์จำนวน 15 คน เป็นเวลา 12 สัปดาห์ ผลการวิจัยในขั้นการสังเคราะห์เอกสารพบว่า องค์ประกอบของระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทีม และการประเมินผล ทั้ง 5 องค์ประกอบดังกล่าวได้นำมาใช้ประกอบการพิจารณาออกแบบระบบสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนคือ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมสร้างความรู้ 2) การกำหนดประเด็นปัญหา/ ความรู้ที่ต้องการ 3) การตั้งทีมสร้างความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น 5) การสร้างความรู้ และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ 6) การสร้างต้นแบบ 7) การนำต้นแบบไปทดลองปฏิบัติ และ 8) การสรุปและประเมินผล หลังจากได้ระบบการสร้างความรู้ฯ และนำไปทดลองใช้กับอาจารย์พยาบาล ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมระหว่างก่อนการทดลองกับหลังการทดลองพบว่า คะแนนหลังการทดลองสูงกว่าคะแนนก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างอาจารย์พยาบาลเห็นว่าระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

Sarawanawong et al. (2009) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยไทย โดยศึกษาจากกรณีศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน

คณะกรรมการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ปัญหาและความต้องการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น การพัฒนาตัวแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้ในงานวิจัยนี้ อิงแนวคิดของ Hansen et al. (1999, อ้างถึงใน Sarawanawong et al., 2009) ที่จำแนกกลยุทธ์การจัดการความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ กลยุทธ์การเข้ารหัส (codification strategy) ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน และกลยุทธ์การจัดการความรู้ในคน (personalization strategy) ที่ใช้คนเป็นฐาน การพัฒนาตัวแบบกลยุทธ์ได้นำปัจจัยสู่ความสำเร็จรวมทั้งเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนมาร่วมพิจารณา ผลการวิจัยทำให้ได้กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบผสม (hybrid strategy) ระหว่างกลยุทธ์การเข้ารหัสและกลยุทธ์การจัดการความรู้ในคนที่สัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ 7 ชั้น นั่นคือ กลยุทธ์การจัดการความรู้ในคนจะใช้เพื่อขับเคลื่อนการระบุนวัตกรรม และการสร้างและแสวงหาความรู้ผ่านเทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือ เช่น บล็อก ชุมชนนักปฏิบัติ วงเสวนา การเทียบเคียงสมรรถนะ (benchmarking) ส่วนกลยุทธ์การเข้ารหัสจะใช้เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการเข้ารหัสความรู้ จัดเก็บความรู้ จัดการความรู้ เผยแพร่ความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ ผ่านเครื่องมือที่เป็นคลังข้อมูล แผนที่ผู้เชี่ยวชาญ การจัดการเอกสาร และฐานข้อมูลบทเรียนที่ดี

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยด้านการจัดการความรู้ของประเทศไทย มุ่งให้ความสนใจไปที่การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับสถานศึกษา และค่อนข้างให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ งานวิจัยที่ศึกษาวิธีการวัดและการประเมินการจัดการความรู้ หรือศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ยังพบน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของต่างประเทศ ปัญหาวิจัยซึ่งมุ่งไปที่การพัฒนาแบบการจัดการความรู้ทำให้ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในงานวิจัยของไทย มักใช้การวิจัยเชิงบรรยายและการวิจัยพัฒนา อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าแนวโน้มของการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ได้มีการประยุกต์ใช้วิธีวิทยาวิจัยขั้นสูง วิจัยแบบผสมผสาน วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิควิธีการใหม่ๆ มากขึ้น การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือการตรวจสอบยืนยันข้อค้นพบจากงานวิจัยในอดีตในประเด็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในบริบททางการศึกษา จึงควรได้นำเทคนิควิธีวิจัยเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อประโยชน์ในการค้นหาความรู้ความจริงที่มีความถูกต้องเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

แม้ว่าในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา จะมีการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างแพร่หลายมากขึ้น แต่การนำการจัดการความรู้ไปใช้ล้วนมีจุดมุ่งหมาย รูปแบบ และวิธีการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ยังไม่พบว่ามีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงาน การวัด และ

การประเมินการจัดการความรู้ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจน จึงสมควรที่จะได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อขยายองค์ความรู้ในประเด็นนี้ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นต่อไป

ตอนที่ 3 องค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการความรู้

3.1 ความหมายของความสำเร็จของการจัดการความรู้

เนื่องจากการจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้า โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กร การศึกษาปัจจัยซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการนิยามความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจน นิยามความสำเร็จของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับนิยามเป้าหมายของการจัดการความรู้ Firestone and McElroy (2005) แสดงทัศนะว่า การจัดการความรู้ไม่ได้เป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายเพื่อจะสร้างผลผลิตความรู้ (knowledge outcomes) โดยตรง แต่เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการของความรู้ (knowledge processes) เช่นเดียวกับที่ วิจารย์ พานิช (2548) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ว่า ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อมีระบบการจัดการความรู้ แต่ควรมุ่งไปที่เป้าหมายและวิสัยทัศน์หลักขององค์กร จึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ทั้งนี้พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ได้มีการเชื่อมโยงความสำเร็จของการจัดการความรู้กับการเรียนรู้และการสร้างผลผลิตขององค์กรสอดคล้องกับทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น

ผลการสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาตัวแปรตามเป็นผลของการจัดการความรู้ จำนวน 20 เรื่อง ดังตาราง 2.1 พบว่า ตัวแปรตามในการวิจัยซึ่งนักวิจัยนิยามว่าเป็นคุณภาพหรือความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้มีการให้ความหมายแตกต่างกันไป ขึ้นกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ขององค์กรหรือวัตถุประสงค์ของการวิจัยนั้นๆ การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับคำจำกัดความว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้อันเป็นเป้าหมายขององค์กรคืออะไร นักวิชาการหลายคนแสดงทัศนะว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ไม่สามารถแยกออกจากความสำเร็จขององค์กรได้ (Nonaka, 2006; Massey et al., 2002) จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่มีตัวแปรตามเป็นผลของการจัดการความรู้ สามารถนำมาจัดกลุ่มตามเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้เป็น 3 กลุ่มหลักคือ 1) กลุ่มที่นิยามความสำเร็จของการจัดการความรู้ในความหมายของประสิทธิผลของกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management effectiveness) หรือประสิทธิผลของการนำกลไกการจัดการความรู้ไปใช้อย่างสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย 2) กลุ่มที่นิยามความสำเร็จของการจัดการความรู้ในความหมายของ ผลการปฏิบัติงาน (performance) จำแนกได้เป็น 2 ระดับ คือ ผลการปฏิบัติงานของบุคคล และผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร ผลการสังเคราะห์พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ 3) กลุ่มที่

นิยามความสำเร็จของการจัดการความรู้ในความหมายของ *ประสิทธิผลขององค์กร* (organization effectiveness) นักวิชาการในกลุ่มนี้เสนอแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรมี 2 ระดับ ได้แก่ ประโยชน์ที่บุคคลได้รับ เช่น ความพึงพอใจของคนในองค์กรจากการได้รับและได้ใช้ความรู้ และประโยชน์ต่อองค์กร เช่น ผลประกอบการ ผลกำไรในมุมมองทางการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มที่ 4) กลุ่มที่นิยามความสำเร็จของการจัดการความรู้ว่าหมายถึง *ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่* (new innovativeness) ให้แก่องค์กร ทั้งในด้านแนวคิด ผลผลิต และกระบวนการ

เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่พบจากงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ จะเห็นได้ว่ามีหลายปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ภายในตัวบุคคล เช่น กระบวนการสร้างความรู้ตามหลัก SECI พฤติกรรมการทำงานโดยใช้ความรู้ การประเมินตนเองด้านการจัดการความรู้ ปัจจัยเกี่ยวกับกลุ่มบุคคล เช่น การทำงานเป็นทีม การกำหนดแผนงานจัดการความรู้ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร เช่น กลไกขององค์กรที่สนับสนุนการจัดการความรู้ กลไกทางวัฒนธรรม ความชัดเจนในพันธกิจขององค์กร ภาวะผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านกระบวนการและกลยุทธ์การจัดการความรู้ ตลอดจนปัจจัยด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุน ด้านวิธีวิทยาวิจัย งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) และงานวิจัยเชิงปริมาณที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรในโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (structural equation model) ดังผลการสังเคราะห์ตัวแปรที่นำเสนอในตาราง 2.1

ตาราง 2.1 ผลการสังเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัยที่มีตัวแปรตามเป็นผลของการจัดการความรู้

นักวิจัย	ตัวแปรอิสระในการวิจัย	ตัวแปรตามในการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล
กลุ่มที่ 1 งานวิจัยที่ศึกษาตัวแปรตาม <i>ประสิทธิผลของการจัดการความรู้</i> (KM effectiveness)			
Sabherwal and Becerra-Fernandez (2003)	กระบวนการจัดการความรู้ (ตามโมเดล SECI ของ Nonaka)	ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ ตามการรับรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร	โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (structural equation modeling) โดยใช้ LISREL
Smits and Moor (2004)	กระบวนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับทรัพยากรความรู้ ความต้องการของลูกค้า และกลยุทธ์ขององค์กร		- การวิจัยกรณีศึกษา (case study)
Meso et al. (2006)	การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน	การเลือกวิธีวิทยาที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของซอฟต์แวร์	- การวิเคราะห์ความแปรปรวน - โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง
Benbya (2006)	- กลไกขององค์กรที่สนับสนุน KM - กลไกทางวัฒนธรรม - คุณลักษณะของระบบ KM	ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (คุณภาพความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และผลลัพธ์ที่ได้ตามการรับรู้)	โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

นักวิจัย	ตัวแปรอิสระในการวิจัย	ตัวแปรตามในการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล
Lin et al. (2007)	- การรวบรวมความรู้ - การขยายขอบเขตความรู้ - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การสร้างความรู้ใหม่	Knowledge Performance วัดจาก - พัฒนาการของความรู้ - การขยายพรมแดนความรู้ - การบูรณาการความรู้	โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง โดยใช้ LISREL
กลุ่มที่ 2 งานวิจัยที่มีตัวแปรตามเป็นผลการปฏิบัติงาน (performance)			
Fonseca (2003)	โปรแกรมการจัดการความรู้	ผลการปฏิบัติงานขององค์กร	- วิธีผสมผสาน (mixed method) - Outcome Mapping Technique
Liu (2003)	- คุณภาพสารสนเทศ - คุณภาพของระบบ KM - ทรัพยากรสนับสนุนและการสร้างแรงจูงใจ	การเรียนรู้ของบุคคล (individual learning) - การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม - ผลการปฏิบัติงานของบุคคล	โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง
Choi et al. (2005)	กลยุทธ์การจัดการความรู้	ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (มุมมองทางการเงิน)	- Clustering Analysis - Association Analysis - Complementarity's Analysis
Lin and Lee (2005)	- โครงสร้างหน้าที่ของการจัดการความรู้ - โครงสร้างหน้าที่ขององค์กรการเรียนรู้	ระดับของการรับเอาระบบธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ (e-Business system adoption level)	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis)
Chen and Chen (2005)	- การประเมินการจัดการความรู้ - จำนวนครั้งในการวัด	ผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้	- การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) - การวิเคราะห์แนวโน้ม
Tseng (2006)	- กลยุทธ์การจัดการความรู้ - การกำหนดแผนงาน KM - การนำแผนไปปฏิบัติ	ผลการปฏิบัติงานขององค์กร คำนวณจาก KM performance index - มุมมองทางการเงิน - มุมมองที่ไม่ใช่ทางการเงิน	- การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) - โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง
Chu and Khosla (2008)	กลยุทธ์ทางธุรกิจของชุมชนนักปฏิบัติ	การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	Fuzzy multi-criteria decision making (MCDM)

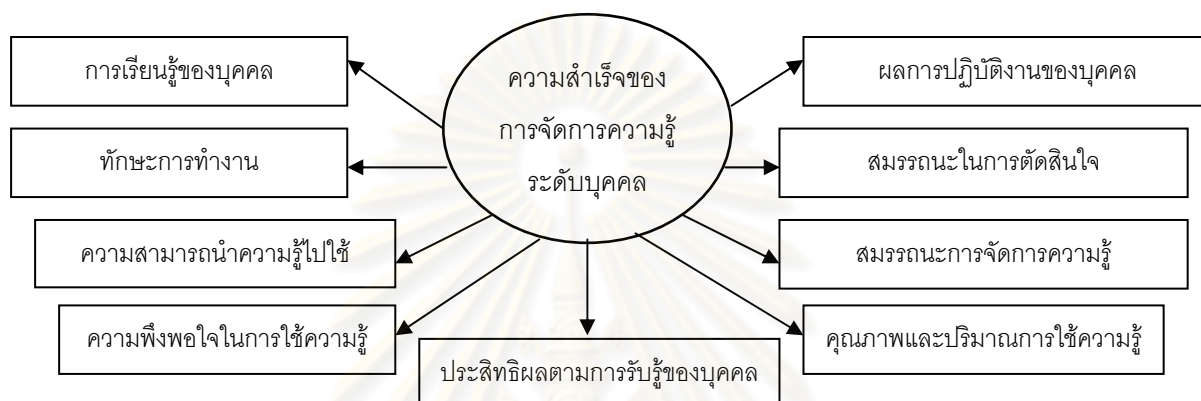
นักวิจัย	ตัวแปรอิสระในการวิจัย	ตัวแปรตามในการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล
กลุ่มที่ 3 งานวิจัยที่มีตัวแปรตามเป็นประสิทธิผลขององค์กร (organizational effectiveness)			
Mohrman et al. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - พฤติกรรมการทำงานโดยใช้ความรู้ - ความชัดเจนในพันธกิจขององค์กร - การปรับปรุงกระบวนการสร้างและใช้ความรู้ให้เกิดผล 	ประสิทธิภาพขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม/ ผลการปฏิบัติงาน ระดับบุคคล - ผลการดำเนินงานขององค์กร 	โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง
Jennex and Olfman (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพของระบบ KM - กลยุทธ์/ กระบวนการ KM 	ผลกำไรสุทธิ/ สัมฤทธิ์ผลขององค์กร (ผลที่ได้จากการรับรู้และความพึงพอใจของคนในองค์กร)	การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis)
Kulkarni, Ravindran, and Freeze (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำองค์กร - การสร้างแรงจูงใจ - ความร่วมมือของทีม - คุณภาพเนื้อหาความรู้ - คุณภาพของระบบ KM 	<ul style="list-style-type: none"> - ประโยชน์ที่ได้รับตามการรับรู้ - ความพึงพอใจของคนในองค์กร - การใช้ประโยชน์ความรู้ 	โมเดลสมการเชิงโครงสร้างโดยใช้การวิเคราะห์ LISREL
กลุ่มที่ 4 งานวิจัยที่มีตัวแปรตามเป็นความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร (organization's innovation)			
Chin-Loy (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมองค์กร - กระบวนการจัดการความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลกำไรขององค์กร - ความก้าวหน้าของนวัตกรรม - ผลสัมฤทธิ์ด้านความสามารถในการแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ - การวิเคราะห์การถดถอย
Gloet and Terziovski (2004)	การนำการจัดการความรู้ไปใช้	ผลการปฏิบัติงานด้านการสร้างนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์องค์ประกอบ - การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุ
Brockman and Morgan (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ที่มีอยู่ (existing knowledge) - การบริหารกิจการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการปฏิบัติงานด้านการสร้างผลผลิตใหม่แก่องค์กร - นวัตกรรมผลผลิตใหม่ 	โมเดลสมการเชิงโครงสร้างโดยใช้ LISREL
Srinivasan and Horowitz (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างความรู้ - การแลกเปลี่ยนความรู้ - การส่งเสริมจากองค์กร 	จำนวนนวัตกรรมใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง - Root Causes Analysis - Ordinary Least Square
Ju et al. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - คุณลักษณะของความรู้ - การเรียนรู้ขององค์กร - การบูรณาการความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการจัดการความรู้ - การสร้างนวัตกรรม ในเชิงผลผลิตและเชิงกระบวนการ 	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ความแปรปรวน - การวิเคราะห์ LISREL

การนิยามความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบริบทขององค์กรธุรกิจ เมื่อพิจารณาในเชิงระบบ ตามแนวคิดของ Firestone and McElroy (2005) และ Sabherwal and Becerra-Fernandez (2003) สรุปได้ว่า ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) *องค์ประกอบเชิงผลลัพธ์ (outcomes)* ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร (performance) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ (effectiveness) สินทรัพย์ความรู้หรือทุนทางปัญญาที่ได้ ตลอดจนความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (innovation capability) และ 2) *องค์ประกอบเชิงกระบวนการ (processes)* ได้แก่ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งทำให้เกิดการเพิ่มพูนประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน การพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ และการพัฒนาวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในและระหว่างองค์กร จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งสององค์ประกอบนี้สามารถพิจารณาได้ทั้งในมุมมองเชิงการเงินและมุมมองที่ไม่ใช่ทางการเงิน หรืออาจพิจารณาว่าเป็นคุณค่าภายใน (inherent value) คุณค่าภายนอก (explicit value) หรือคุณค่าเชิงอ้างอิง (inferred value) เป็นผลซึ่งเกิดขึ้นโดยมีการพัฒนาจากรดับบุคคล ไปสู่ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร และสามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ดังมิติต่างๆ ที่แสดงในตาราง 2.2

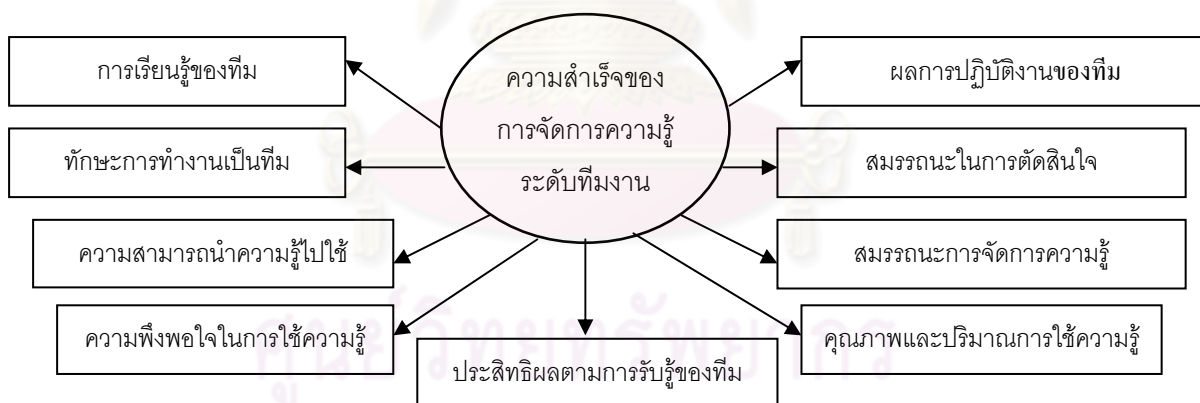
ตาราง 2.2 มุมมองความสำเร็จของการจัดการความรู้

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM SUCCESS)	มุมมองเชิงระบบ	องค์ประกอบเชิงปัจจัยนำเข้า (input)
		องค์ประกอบเชิงกระบวนการ (process)
		องค์ประกอบเชิงผลลัพธ์ (outcome)
	มุมมองทางการเงิน	ผลลัพธ์ทางการเงิน
		ผลลัพธ์ที่ไม่ใช่การเงิน
	มุมมองด้านประสิทธิผล	ประสิทธิผลของกระบวนการ KM (effective KM)
		ประสิทธิผลของโครงการ (effectiveness)
		การพัฒนานวัตกรรม (innovation)
		ผลการปฏิบัติงาน (performance)
	มุมมองเชิงคุณค่า	คุณค่าภายใน (inherent value)
		คุณค่าภายนอก (explicit value)
		คุณค่าเชิงอ้างอิง (inferred value)
	มุมมองด้านผู้ได้รับผล	ระดับบุคคล
		ระดับกลุ่ม/ ทีม
		ระดับองค์กร

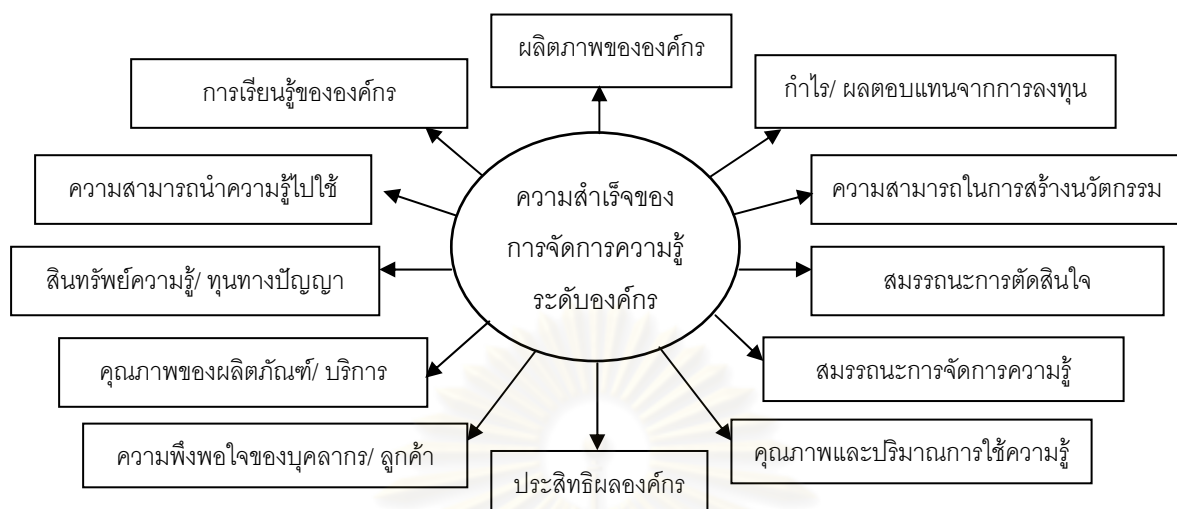
จากผลการสังเคราะห์งานวิจัยในตาราง 2.1 และแนวคิดมุมมองความสำเร็จของการจัดการความรู้ในตาราง 2.2 สามารถนำมาสรุปเป็นโมเดลการวัด แสดงโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ระดับขององค์กรธุรกิจ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ดังภาพ 2.3 -2.5 ตามลำดับ



ภาพ 2.3 องค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ ระดับบุคคล



ภาพ 2.4 องค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ ระดับทีมงาน



ภาพ 2.5 องค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ ระดับองค์กร

จากมุมมองทางธุรกิจ เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในมุมมองทางการศึกษา จะเห็นได้ว่า ในทางการศึกษายังไม่พบคำนิยามความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ชัดเจนในเชิงทฤษฎี แต่เมื่อพิจารณาแนวทางปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพของสมศ. สกอ. และ ก.พ.ร. จะเห็นได้ว่าการกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาความสำเร็จของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เป็นระดับขั้น (milestone) 5 ระดับ ได้แก่

- ขั้นที่ 1 มีการทบทวนและจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปี
- ขั้นที่ 2 มีการดำเนินงานตามแผนและเกิดผลสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
- ขั้นที่ 3 มีการดำเนินงานตามแผนและเกิดผลสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
- ขั้นที่ 4 มีการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน และ
- ขั้นที่ 5 มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา/ บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับงานประจำ

จากเกณฑ์ดังกล่าวจึงพิจารณาได้ว่า การวัดและประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ มุ่งเน้นไปที่กระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนงานที่แต่ละองค์กรกำหนดมากกว่าการพิจารณาผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบุคคลและองค์กร แต่เมื่อพิจารณาถึงพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแล้ว จะเห็นได้ว่าทุกพันธกิจล้วนเป็นงานที่มีความสำคัญ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาควรได้มีการวางกลยุทธ์โดยอาศัยการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนพันธกิจเหล่านั้นให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย ดังนั้น การวัดและประเมินความสำเร็จของ

การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาจึงควรนำองค์ประกอบเชิงผลลัพธ์มาพิจารณาร่วมด้วย กล่าวคือ ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาควรพิจารณาจากทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ 1) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ (KM effectiveness) ซึ่งเป็นองค์ประกอบเชิงผลลัพธ์ มีความหมายครอบคลุมถึง การบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ตามแผนงานของสถาบันอุดมศึกษา และผลของการใช้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ พันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 2) สินทรัพย์ความรู้ (knowledge asset) ซึ่งเป็นองค์ประกอบเชิงผลลัพธ์ หมายถึง องค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ได้จากประสบการณ์ทำงานของบุคคล กระบวนการจัดการความรู้และการสร้างความรู้ใหม่ภายในองค์กร เช่น จำนวนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) จำนวนสิทธิบัตร จำนวนนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น และองค์ประกอบที่ 3) ผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา (KM performance) ตามแนวคิดการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจอันเป็นผลจากการสังเคราะห์เอกสารดังกล่าวข้างต้น

อย่างไรก็ตาม ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบริบทขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไรรวมทั้งสถาบันการศึกษา ยังไม่ได้มีการศึกษาและเผยแพร่ในรายงานการวิจัยอย่างเป็นทางการ แต่จากสภาพปัจจุบันที่สถาบันการศึกษาได้เริ่มมีการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ในเชิงปฏิบัติและขยายวงออกไปยังองค์กรอื่น ๆ มากขึ้น ตัวบ่งชี้ของสมศ. สกอ. และ ก.พ.ร.อาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเชิงวิชาการ จึงมีความจำเป็นที่ควรจะได้มีการศึกษาถึงองค์ประกอบของตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบที่ชัดเจน เหมาะสมนำมาใช้วัดตัวแปร และสามารถนำไปเป็นฐานในการศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับผลกระทบที่เกิดขึ้นในบริบทของสถาบันการศึกษาแต่ละระดับต่อไป

3.2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Success Factors)

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้เป็นประเด็นหนึ่งที่นักวิชาการและผู้สนใจด้านการจัดการความรู้ในต่างประเทศสนใจศึกษาอย่างกว้างขวาง (Alazmi and Zairi, 2003; Creech, 2004) มีผู้เสนอแนวคิดในเรื่องนี้ไว้อย่างหลากหลาย เช่น Wiig (1996) ได้เสนอว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ประการที่หนึ่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ความรู้ของ

องค์กร ดังนั้นความรู้ขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่ต้องมีการจัดเก็บ รักษา และนำมาใช้งานอย่างสม่ำเสมอทั้งในระดับบุคคลและองค์กร และประการที่สอง ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ กระบวนการในการสร้าง รวบรวม หลอมรวม ถ่ายโอน เปลี่ยนรูป นำไปใช้และรักษาการจัดการความรู้จะต้องกระทำอย่างรอบคอบและมีการจัดการที่ชัดเจน

ในปี ค.ศ.1998 Davenport, De Long, and Beers (1998) ได้เสนอบทความเรื่อง *"Successful knowledge management project"* ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ 8 ประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานของสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การมีคุณภาพของความสามารถยืดหยุ่น วิวัฒนาการ และการเข้าถึงความรู้ การกระจายความรู้ วัฒนธรรมความรู้ การจูงใจพนักงานซึ่งเป็นผู้พัฒนา แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ วิธีการถ่ายโอนความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลาย และการได้รับการสนับสนุนและเห็นชอบจากผู้บริหาร ต่อมา Moffett et al. (2003 อ้างถึงใน Chong and Choi, 2005) ได้นำเสนอปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่เพิ่มเติม ในประเด็นด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร การพัฒนาบุคลากร การมีทีมงานที่เชื่อถือได้ การเสริมพลังอำนาจพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพ การเทียบเคียงสมรรถนะ (benchmarking) และโครงสร้างของความรู้ (knowledge structure) หลังจากนั้น Chong and Choi (2005) ได้ศึกษาในประเด็นเดียวกันและได้ข้อสรุปเพิ่มเติมว่า นอกจากปัจจัยสี่ด้านที่ Moffett และคณะนำเสนอขึ้นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จคือ การกำจัดภาวะความอึดอัด คับข้องใจภายในองค์กร (organization constraint)

Hasanali (2002) นักวิชาการจาก American Productivity and Quality Center and Arthur Andersen (APQC) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ส่งเสริมการจัดการผลิตภาพและคุณภาพในสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรว่าประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างกฎเกณฑ์และการกำหนดความรับผิดชอบขององค์กร โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในรูปผลตอบแทนจากการลงทุน (return of investment) สอดคล้องกับผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพของ Mathi (2004) ซึ่งสำรวจกลุ่มผู้บริหารระดับกลางของบริษัทในประเทศเยอรมันนี้ ผลการสำรวจแสดงข้อมูลสนับสนุนว่าปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 2) การวางโครงสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร 3) กลยุทธ์ ระบบงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ 4) กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ รวมถึง

5) การวัดผลการดำเนินงานและคุณค่าจากการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินความรู้ (knowledge asset) โดยค่าเฉลี่ยจากมาตรประมาณค่า 5 ระดับของปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มีค่าเท่ากับ 2.9, 2.6, 3.3, 2.9 และ 3.4 ตามลำดับ จากผลการวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการวัดผลการดำเนินงานและคุณค่าจากการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินความรู้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุด

เมื่อแนวคิดการจัดการความรู้ได้ขยายวงออกไปในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้ทำให้เกิดการพัฒนางานวิจัยและมีการนำเสนอแนวคิดในเรื่องนี้ในเอกสารวิชาการแพร่หลายมากขึ้น Alazmi and Zairi (2003) ได้นำเสนอผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (knowledge management critical success factors) ของนักวิชาการ 15 คน ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 9 ด้านคือ วัฒนธรรมองค์กร การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การใช้กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โครงสร้างของความรู้ และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยที่มีผู้มีความเห็นร่วมกันมากที่สุดคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ร้อยละ 58) รองลงมาเป็นโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 53) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 47) และกลยุทธ์การจัดการความรู้ (ร้อยละ 37) ตามลำดับ

กล่าวโดยสรุป จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและผลการวิจัยในอดีต สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้สามารถจำแนกได้เป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

1) **ปัจจัยด้านทรัพยากร (resources factors)** ประกอบด้วยทรัพยากรด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ได้แก่ ช่องทางในการถ่ายโอนความรู้ คุณภาพและประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ (knowledge management system quality) ทรัพยากรความรู้ เช่น ปริมาณและคุณภาพของเนื้อหาความรู้ (knowledge content quantity/quality) ปริมาณทรัพย์สินความรู้ (knowledge asset) รวมทั้งทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางการเงิน

2) **ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (environmental factors)** ประกอบด้วยปัจจัยด้านโครงสร้างความรู้ (knowledge structure) วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) กลไกทางวัฒนธรรม (cultural mechanism) เช่น เอกลักษณะขององค์กร ความไว้วางใจของคนในองค์กร บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงสภาวะการแข่งขันและการเมือง และโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยี

3) **ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (managerial factors)** ประกอบด้วยตัวแปรภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การวัด การประเมินและการควบคุมแบบร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร การสื่อสารเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน การบริหารโครงการโดยใช้หลักวิชา (discipline project management) ตลอดจนการอบรมและการเสริมพลังแก่บุคลากร

4) **ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KM strategy factors)** หรือปัจจัยเชิงกระบวนการ ประกอบด้วย การพัฒนากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ กระบวนการเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ การออกแบบและนิยามกระบวนการไว้อย่างชัดเจน (well define work process) การกำหนดหน้าที่แก่บุคคลอย่างเหมาะสม รวมถึงการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ตลอดจนการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นและได้มาตรฐาน

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ 5 และ 6 ซึ่งนักวิจัยกลุ่มหนึ่ง (Benbya, 2006; Lindsey, 2002 อ้างถึงใน Jennex and Olfman, 2004) เสนอว่าควรนำมาเป็นตัวแปรกำกับ (moderator variables) ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ นั่นคือ

5) **ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงาน (task characteristics)** ได้แก่ เนื้อหาของงาน (task content) และขอบเขตของงาน (task domain)

6) **ปัจจัยด้านคุณลักษณะของระบบการจัดการความรู้ (knowledge management system characteristics)** ประกอบด้วย คุณลักษณะเชิงบูรณาการของระบบการจัดการความรู้ (integration) ความสามารถในการเข้าถึง (accessibility) และขีดความสามารถในการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศ (search capability) เป็นต้น

จากผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กรทั้ง 6 ปัจจัย มีข้อสังเกตว่า การให้น้ำหนักความสำคัญกับตัวบ่งชี้ย่อยในแต่ละปัจจัยมีความแตกต่างกัน จากผลการวิจัยในอดีต ข้อสรุปรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ มุ่งเน้นไปที่ตัวแปรโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีในปีปัจจัยที่ 1 (ด้านทรัพยากร) สำหรับปัจจัยที่ 2 ด้านสภาพแวดล้อม นักวิชาการส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับตัวแปรโครงสร้างความรู้ (องค์ประกอบและระดับของความรู้) มากที่สุด ตัวแปรที่สำคัญรองลงมาได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร และวัฒนธรรมองค์กรซึ่งถือเป็นบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กรที่หล่อหลอมอยู่ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านการบริหาร (ปัจจัยที่ 3) ที่สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารและการกระตุ้น/ การสร้าง

แรงจูงใจแก่คนในองค์กร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากปัจจัย 3 ด้านดังกล่าวแล้ว การจัดการความรู้ถือเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการปฏิบัติ จึงจะทำให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้ ดังนั้น ปัจจัยเชิงกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ (ปัจจัยที่ 4) โดยเฉพาะปริมาณและคุณภาพของการแลกเปลี่ยน/ ถ่ายโอนความรู้ กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ใช้ ตลอดจนกระบวนการเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการความรู้ด้วยเช่นกัน (Ju, Li, and Lee, 2006; Ribiere, Arntzen, and Worasinchai, 2007) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ 2 ปัจจัยแรก จะเห็นได้ว่าลักษณะตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้จะเป็นตัวแปรเชิงคุณลักษณะที่เป็นบริบท มีความเฉพาะแตกต่างกันในแต่ละองค์กร องค์กรที่ถึงพร้อมด้วยทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ และมีสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คนในองค์กรมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยใช้บทเรียนที่ได้เรียนรู้ องค์กรนั้นย่อมจะมีโอกาสได้รับความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายในทุกๆด้าน ไม่เฉพาะแต่เป้าหมายด้านการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เท่านั้น ในขณะที่ปัจจัยด้านการบริหารและกลยุทธ์การจัดการความรู้ เป็นตัวบ่งชี้คุณภาพของกระบวนการดำเนินงาน ดังนั้น ในการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร หากได้มีกลยุทธ์การจัดการความรู้ มีกระบวนการเชิงระบบที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ก็ย่อมจะส่งผลทางตรงต่อการบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ตามที่องค์กรมุ่งหวัง

3.3 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความสำเร็จของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ในหลายระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ ทีมงาน จนถึงในระดับองค์กร การจัดการความรู้จึงเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับองค์ประกอบหลายด้าน งานวิจัยเชิงปริมาณจำนวนมากจึงให้ความสนใจกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อกระบวนการจัดการความรู้และส่งผลกระทบต่อบุคคลและองค์กร งานวิจัยดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่พัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลการจัดการความรู้ เช่น โมเดลความสำเร็จของการจัดการความรู้แบบองค์รวม (Holistic KM Model) ของ Diakoulakis et al. (2004) ที่ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์โมเดลการจัดการความรู้ ครอบคลุมตัวแปรทั้งมิติด้านการผลิต การตลาด และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ รวมทั้งมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร โมเดลที่พัฒนาขึ้นได้แสดงให้เห็นถึงการออกแบบโมเดลการวัดตัวแปรตามคุณภาพและปริมาณการใช้ความรู้ขององค์กร

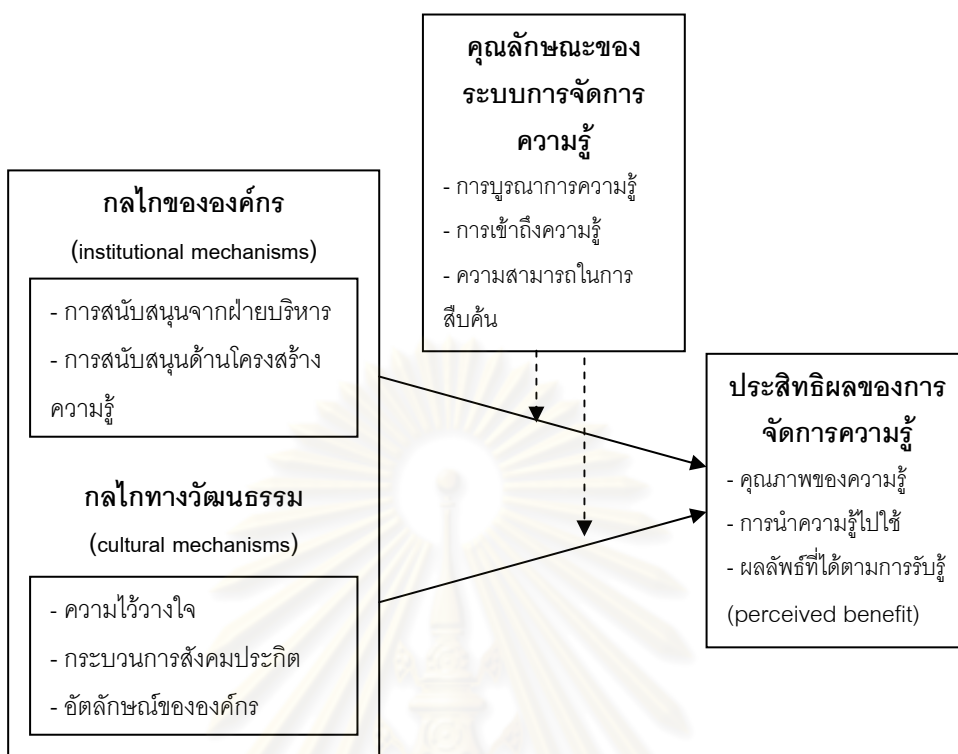
(quantity/ quality knowledge used) ซึ่งพิจารณาจากตัวบ่งชี้การบรรลุวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ 1) การบรรลุวัตถุประสงค์การบริหาร ได้แก่ การพัฒนาผลิตภาพและนวัตกรรม กับ 2) การบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการสร้างทุนทางปัญญา ได้แก่ ทุนกระบวนการ (process capital) และทุนความสัมพันธ์ (relationship capital) ที่องค์กรได้รับ โดยมีตัวแปรอิสระที่สำคัญได้แก่ การสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอก (exploration of the external environment) และการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน (scanning of the internal environment) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรตาม ผ่านตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ได้แก่ การหลอมรวม/ สร้างความรู้ การรักษา/ จัดระบบความรู้ และการแลกเปลี่ยน/ การเข้าถึงความรู้ โดยมีตัวแปรบริบทขององค์กรกับตัวแปรสภาพแวดล้อมร่วมกันอธิบายตัวแปรตาม

งานวิจัยอีกเรื่องหนึ่งที่ใช้วิธีเชิงปริมาณในการศึกษาตัวแปรการจัดการความรู้ ได้แก่ งานวิจัยของ Lin and Lee (2005) ซึ่งได้ศึกษาผลกระทบของการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ที่มีต่อระดับการนำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ (e-business adoption) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling) Lin and Lee ได้พัฒนาโมเดลประกอบด้วยตัวแปรอิสระซึ่งเป็นปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์กร วัดได้จากองค์ประกอบย่อย การจัดการอบรมด้านเทคโนโลยีให้แก่ผู้ใช้ระบบ (training availability) ระดับความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี (technical expertise) และระดับความรู้ด้านเทคโนโลยีของคนในองค์กร (knowledge level) กับ 2) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ วัดจากองค์ประกอบย่อย ได้แก่ กระบวนการสืบค้นความรู้ (knowledge acquisition) การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge application) และการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ของคนในองค์กรนั้นๆ ผลการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทยได้วันจำนวน 820 คน ได้ข้อค้นพบที่ว่า ตัวแปรอิสระการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ร่วมกันอธิบายระดับการนำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับการนำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ในองค์กรมากที่สุดคือ ระดับความรู้ของคนในองค์กร รองลงมาคือกระบวนการสืบค้นความรู้ การได้รับการฝึกอบรม และกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.43, 0.33, 0.28 และ 0.24 ตามลำดับ ทั้งนี้ ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีความแตกต่างจากข้อค้นพบจากงานวิจัยอื่นๆ ที่ศึกษาปัญหาวิจัยคล้ายกันตรงที่พบว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ส่งผลต่อระดับการนำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไปใช้อย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

การศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรการจัดการความรู้ยังพบในงานวิจัยเชิงปริมาณอีกเป็นจำนวนมาก เช่น Srinivasam and Horowitz (2004) ได้ทำการวิจัยประเมินคุณภาพโมเดลการจัดการความรู้ (knowledge management model) โดยใช้วิธีการจำลองข้อมูลเพื่อประเมินคุณภาพโมเดลด้วยเทคนิค Root Causes Analysis (RCS) เทคนิค Partial Least Square (PLS) และการวิเคราะห์การถดถอย ตัวแปรในโมเดลที่ศึกษาประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 12 ตัวแปร เช่น การบริหารด้วยความกระตือรือร้น การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การส่งเสริมขององค์กร และการส่งเสริมกันของทีมและบุคคล โดยตัวแปรเหล่านี้เป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรตามจำนวนนวัตกรรมขององค์กร นักวิจัยได้ศึกษาเปรียบเทียบความไว (sensitivity) ของค่า $over\ all\ R^2$ ในโมเดลที่ใช้การวิเคราะห์ PLS และโมเดลที่ใช้การวิเคราะห์ Ordinary Least Square ผลการศึกษาพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของโมเดลที่ใช้เทคนิค PLS มีค่าสูงถึงร้อยละ 85 สูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของโมเดลที่ใช้เทคนิค Ordinary Least Square ซึ่งอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามได้เพียงร้อยละ 65 โดยตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้ได้อย่างมีนัยสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ การส่งเสริมของทีมและบุคคล สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามได้ร้อยละ 31 การบริหารอย่างกระตือรือร้นและการมีส่วนร่วม สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามได้ร้อยละ 26 และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามได้ร้อยละ 20

เมื่อพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบ โครงสร้างความสัมพันธ์ของโมเดลการจัดการความรู้ของ Srinivasam and Horowitz แสดงถึงองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ที่คล้ายคลึงกับโมเดลการจัดการความรู้แบบองค์รวมของ Diakoulakis et al. (2004) แต่มีความแตกต่างกันตรงที่โมเดลของ Srinivasam and Horowitz พิจารณาตัวแปรตามผลของการจัดการความรู้ในขอบเขตที่แคบกว่า และไม่ได้พิจารณาถึงปัจจัยด้านคุณลักษณะและวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ และอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมได้

นอกจากงานวิจัยดังกล่าวมาแล้ว Benbya (2006) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของระบบการจัดการความรู้ (KM system effectiveness) โดยนิยามปฏิบัติการความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ว่าวัดได้จาก คุณภาพความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ตามการรับรู้ ตัวแปรตามดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากกลไกทางองค์กรและกลไกทางวัฒนธรรม โดยมีตัวแปรคุณลักษณะของระบบการจัดการความรู้ วัดได้จากองค์ประกอบ การบูรณาการความรู้ การเข้าถึงความรู้ ความสามารถในการสืบค้น ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับ (moderator) ดังโมเดลความสัมพันธ์ในภาพ 2.6

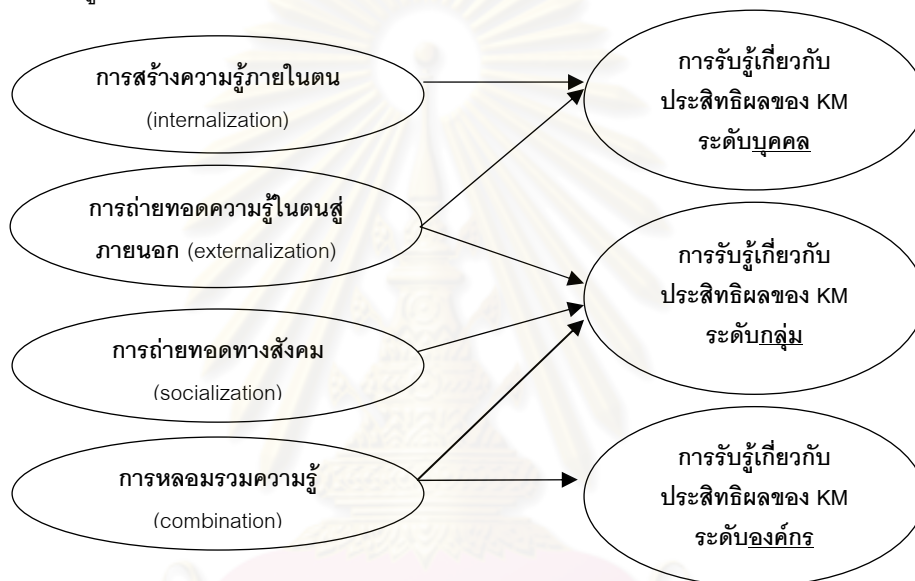


ภาพ 2.6 โมเดลเชิงสาเหตุของประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (Benbya, 2006)

จากงานวิจัยที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่านักวิจัยพยายามพัฒนาโมเดลการวัดและโมเดลเชิงโครงสร้างความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยนิยามตัวแปรตามผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ไว้ในทำนองเดียวกัน คือผลลัพธ์ในเชิงธุรกิจหรือผลผลิตที่ค่อนข้างเป็นรูปธรรม เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลิตภาพขององค์กร หรือจำนวนนวัตกรรมใหม่ งานวิจัยอีกจำนวนไม่น้อยที่พิจารณาผลของการจัดการความรู้ในมุมมองเชิงกระบวนการหรือพัฒนาการที่เกิดขึ้น เช่น โมเดลการวัดความสามารถในการจัดการความรู้ (KM capability) ของ Ju, Li, and Lee (2006) นิยามความสามารถในการจัดการความรู้ว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ ความสามารถในการสืบค้นความรู้ การเปลี่ยนรูปความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน และการประยุกต์ใช้ความรู้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในงานวิจัยดังกล่าวพบว่า โมเดลมีความตรงเชิงโครงสร้าง โดยทั้ง 3 องค์ประกอบมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.71-0.85 ด้วยค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน (α) ระหว่าง 0.80-0.83

ในขณะที่ Sabherwal and Becerra-Fernandez (2003) เสนอโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุระดับโดยระบุว่า กระบวนการจัดการความรู้อันประกอบด้วยปัจจัยการสร้างความรู้ภายในตน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมหรือสังคมประกิต การถ่ายทอดความรู้ในตนไปยังภายนอก และการหลอมรวมความรู้ ส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม

ประสิทธิผลการจัดการความรู้ขององค์กรที่เกิดขึ้นใน 3 ระดับ ได้แก่ ประสิทธิภาพระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร ดังภาพ 2.7 มุมมองของ Sabherwal and Becerra-Fernandez ข้างต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin (2007) ที่ได้เสนอโมเดลลำดับขั้นของการจัดการความรู้ (stage model of knowledge management) โดยมีแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้จะมีการพัฒนาไปตามลำดับขั้นของกระบวนการจัดการความรู้ ตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น ขั้นพัฒนา ระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุน ไปสู่ขั้นการจัดการความรู้อย่างเต็มรูป ที่มีการขยายเครือข่ายความรู้ออกไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร



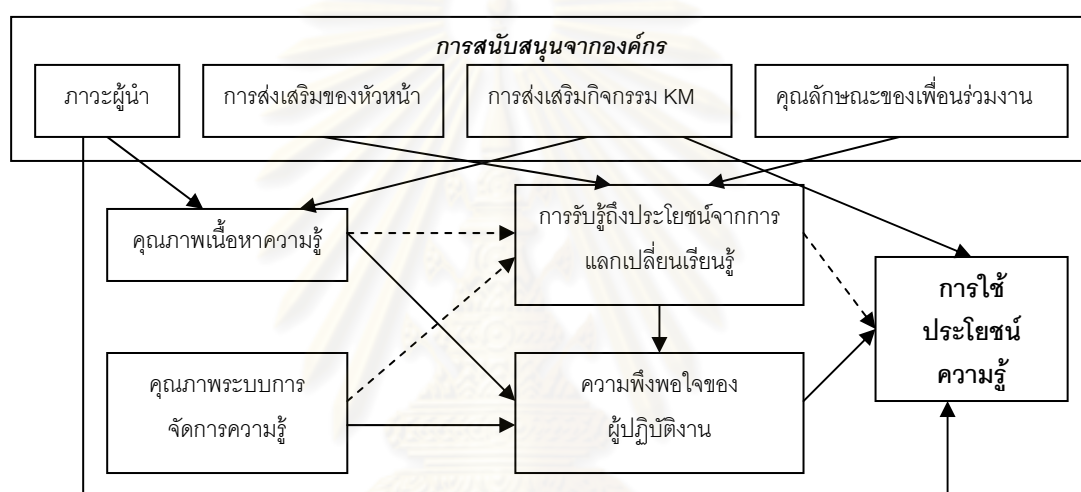
ภาพ 2.7 โมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับของประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (Sabherwal and Becerra-Fernandez, 2003)

ความพยายามในการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ ไม่ได้มีการศึกษาในมุมมองทางธุรกิจเท่านั้น นอกจากงานวิจัยในสาขาบริหารธุรกิจ สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์กรแล้ว ยังมีงานวิจัยในสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการคอมพิวเตอร์ จำนวนหนึ่งที่ทำให้ความสนใจกับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (knowledge management system: KMS) และการสร้างนวัตกรรม เช่น โมเดลเชิงสาเหตุที่เสนอโดย Gloet and Terziovski (2004) ซึ่งระบุว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ขององค์กร ส่งผลทางบวกและสามารถร่วมกันอธิบายความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ร้อยละ 84 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายตัวแปรตามได้มากที่สุดคือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เน้นด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์และปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน 0.511 และ 0.504 ตามลำดับ

งานวิจัยจำนวนหนึ่งได้อาศัยแนวคิดของการวัดความสำเร็จของระบบสารสนเทศ (information system: IS) มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาหาแนวทางการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบกับ *โมเดลความสำเร็จของระบบสารสนเทศ (IS success model)* หนึ่งในนั้น ได้แก่ งานวิจัยของ Jennex and Olfman (2004) ซึ่งได้เสนอโมเดลความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ (KMS Success Model) เทียบเคียงกับโมเดลความสำเร็จของระบบสารสนเทศของ DeLone and McLean (1992; 2002) อ้างถึงใน Jennex and Olfman, (2004) ซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย โดยนักวิจัยผู้นี้ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ คุณภาพของระบบจัดการความรู้ (system quality) ซึ่งวัดได้จากองค์ประกอบโครงสร้างหน้าที่ของระบบ เทคโนโลยี และบุคลากรสนับสนุน กับคุณภาพของความรู้หรือสารสนเทศ (knowledge/ information quality) วัดได้จากความมั่งคั่งทางปัญญาและความเชื่อมโยงของข้อมูล ล้วนเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การสนองตอบต่อความต้องการใช้งานความรู้ของบุคลากรทุกระดับ ส่งผลทำให้บุคลากรเหล่านั้นรับรู้ถึงคุณประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กรในที่สุด แต่ในบทความวิชาการดังกล่าวไม่ได้มีการรายงานผลการทดสอบสมมติฐานและขนาดอิทธิพลของตัวแปรไว้

การพัฒนาโมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยอาศัยแนวคิดจากโมเดลความสำเร็จของระบบสารสนเทศ ยังปรากฏในงานวิจัยของ Kulkarni, Ravindran, and Freeze (2007) โมเดลที่ Kulkarni และคณะพัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับโมเดลความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ของ Jennex and Olfman ในแง่ที่พิจารณาตัวแปรคุณภาพของระบบการจัดการความรู้ (KMS quality) และคุณภาพเนื้อหาความรู้ (knowledge content quality) เป็นปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรตามความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ระดับ ระดับที่หนึ่ง คือการรับรู้ของคนในองค์กรเกี่ยวกับประโยชน์ที่ตนและองค์กรได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (perceived usefulness) กับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (user satisfaction) ระดับที่สอง คือผลกระทบต่อปลายทางได้แก่ การใช้ประโยชน์ความรู้ (knowledge use) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรเรียนรู้ที่จะแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ระหว่างกันและใช้ความรู้เพื่อพัฒนางานของตน อย่างไรก็ตาม โมเดลความสำเร็จของการจัดการความรู้ของ Kulkarni และคณะ มีจุดที่แตกต่างจากโมเดลของ Jennex and Olfman ตรงที่ไม่ได้พิจารณาปัจจัยเชิงระบบ โดยเฉพาะเฉพาะระบบการจัดการความรู้ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสารสนเทศเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึงบริบทขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมการจัดการความรู้

จำนวนมากที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วยมุมมองที่กว้างขึ้น โดยบริบทขององค์กรที่ Kulkarni, Ravindran, and Freeze ได้เสนอไว้ในโมเดลของเขา ก็คือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 ส่วนคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership) การส่งเสริมของหัวหน้างาน (supervisor support) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดกิจกรรมการจัดการความรู้ (incentive) และคุณลักษณะของผู้ร่วมงาน (coworker) โครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในโมเดลความสำเร็จของการจัดการความรู้ของ Kulkarni, Ravindran, and Freeze ดังกล่าว สรุปได้ดังภาพ 2.8



ภาพ 2.8 โมเดลเชิงสาเหตุความสำเร็จของการจัดการความรู้ (Kulkarni et. al., 2007)

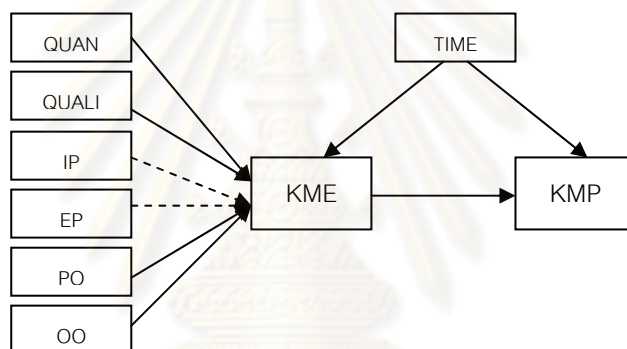
————— แสดงถึงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

----- แสดงถึงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเต็มรูปแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการวิเคราะห์ LISREL พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยค่าสถิติไค-สแควร์เท่ากับ 826 ค่าองศาอิสระ 395 ค่า RMSEA = 0.10, CFI = 0.92 และค่า SRMR = 0.24 โดยร้อยละของความแปรปรวนในตัวแปรตามการใช้ประโยชน์ความรู้ที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรอิสระในโมเดล เท่ากับ 80.5 (ค่าเฉลี่ย = 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.01, N=111)

ในขณะที่โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุส่วนใหญ่พิจารณาตัวแปรในเชิงระบบ โดยศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นปัจจัยนำเข้าซึ่งส่งผลต่อปัจจัยเชิงกระบวนการจัดการความรู้และก่อให้เกิดผลลัพธ์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ งานวิจัยของ Chen and Chen (2006) ได้เสนออีกมุมมองหนึ่ง โดยมุ่งศึกษาว่ารูปแบบการประเมินการจัดการความรู้แบบต่างๆ ได้แก่ การประเมินเชิงปริมาณ (QUAN) การประเมินเชิงคุณภาพ (QUALI) การประเมินที่ยึดผลการ

ปฏิบัติงานภายใน (internal performance: IP) การประเมินที่ยึดผลการปฏิบัติงานภายนอก (external performance: EP) การประเมินแบบอิงโครงการ (project-oriented: PO) และการประเมินแบบอิงองค์กร (organization-oriented: OO) รวมทั้งตัวแปรเวลา (time) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ (knowledge management performance: KMP) ผ่านตัวแปรการประเมินการจัดการความรู้ (knowledge management evaluation: KME) ในลักษณะความสัมพันธ์แบบเส้นทางหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ 4 รูปแบบ (QUAL, QUAN, PO, OO) มีอิทธิพลส่งผ่านตัวแปรการประเมินการจัดการความรู้ (KME) ไปยังผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ (KMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับตัวแปรเวลาที่มีส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม



ภาพ 2.9 โมเดลเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ (Chen and Chen, 2006)

————— แสดงถึงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่มีนัยสำคัญทางสถิติ
 ----- แสดงถึงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย ปัญหาวิจัยที่ผู้วิจัยมุ่งหมายหาคำตอบ ประกอบกับผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานดังกล่าว เห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการประเมินการจัดการความรู้กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามสถาบันอุดมศึกษาควรได้มีการนำรูปแบบการประเมินรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งไปใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่องภายในระยะเวลาหนึ่งควบคู่ไปกับการดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ที่ทำอยู่ปกติ เพื่อที่จะสามารถศึกษาติดตามผลสำเร็จของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นได้ชัดเจน

ตอนที่ 4 การวัดและการประเมินการจัดการความรู้

การนำเสนอสาระเกี่ยวกับการวัด การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในตอนนี้ เป็นสาระที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่ศึกษาตัวแปรการจัดการความรู้และมีการวัดตัวแปรดังกล่าวด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน โดยเริ่มจากการนำเสนอแนวคิดการวัดการจัดการความรู้โดยพิจารณาจากคุณค่าของสิ่งที่มุ่งวัดในหัวข้อ 4.1 ในหัวข้อ 4.2 นำเสนอวิธีวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งในเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณ และวิธีผสมผสาน ซึ่งครอบคลุมสาระเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้และการพัฒนาดัชนีความสำเร็จของการจัดการความรู้ และหัวข้อ 4.3 การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีต่างๆ ดังที่ผู้วิจัยจะได้เสนอตามลำดับต่อไป

4.1 การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ (knowledge management measurement)

Huang, Chen, and Yieh (2007) จำแนกการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ (KM performance) ออกเป็น 4 ประเภท โดยพิจารณาจากมิติคุณค่าของสิ่งที่มุ่งวัด ประกอบด้วย 1) การวัดคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ (human resource accounting) ได้แก่ การวัดคุณค่าของทรัพยากรบุคคลที่มีให้กับองค์กร ในฐานะที่เป็นผู้สร้างปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้ในการบริหารและการตัดสินใจขององค์กร 2) การวัดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (economic value added) ได้แก่ การวัดมูลค่าที่เพิ่มขึ้นทางเศรษฐศาสตร์ของผลที่ได้รับจากการจัดการความรู้ โดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับผลที่ควรจะได้รับตามจุดมุ่งหมาย 3) การวัดผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (the balance scorecard) ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้หรือผลของกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่องค์กรนำมาใช้ โดยพิจารณามุมมองด้านความต้องการของลูกค้า มุมมองทางธุรกิจ การเรียนรู้ภายในองค์กร ตลอดจนการบรรลุเป้าหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวัดประเภทที่ 4) การวัดทุนทางปัญญา (intellectual capital) ได้แก่ การวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้แต่ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร ประกอบด้วย การวัดทุนบุคลากร (human capital) เช่น ความเชี่ยวชาญของบุคลากร โครงสร้างและความมั่นคงของบุคลากร การวัดทุนโครงสร้าง (structure capital) เช่น โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีการผลิต และทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร และทุนความสัมพันธ์ (relationship capital) เช่น ฐานลูกค้า ประสิทธิภาพทางการตลาด และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นต้น

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) แบ่งประเภทการวัดและประเมินการจัดการความรู้ ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การวัดและประเมินระบบการจัดการความรู้ขององค์กร (knowledge management system) เป็นการวัดและประเมินระบบการจัดการความรู้แบบองค์รวมที่ครอบคลุม

ปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยแวดล้อม เช่น การวัดภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทีมงานและชุมชนการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ 2) การวัดและประเมินผลการดำเนินโครงการจัดการความรู้ (knowledge management project) เป็นการวัดและประเมินที่ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรม เช่น การวัดและประเมินผลการดำเนินงานของชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice) การวัดและประเมินผลกระบวนการสร้างความรู้ (knowledge creation) การวัดและประเมินการใช้ความรู้ (knowledge utilization) เป็นต้น 3) การวัดและประเมินผลกระทบของการจัดการความรู้ (knowledge management impact) ได้แก่ การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ในด้านผลลัพธ์และกิจกรรม (O'Dell and Grayson, 1998 อ้างถึงใน จิรัชฌา วิเชียรปัญญา, 2549) การวัดผลลัพธ์จะเน้นที่การบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จของโครงการ โดยถือว่าเป็นตัวแทนการวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงการหรือกิจกรรม เช่น การวัดค่าใช้จ่ายที่ลดลง การลดเวลาการทำงาน หรือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่วนการวัดกิจกรรมจะเน้นที่การปฏิบัติจัดการความรู้ซึ่งถูกประยุกต์ใช้ในโครงการ เช่น ความถี่ในการเข้าถึงและใช้ความรู้ ความถี่และคุณภาพของการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 4) การวัดและประเมินทุนทางปัญญา (intellectual capital) ได้แก่ การวัดคุณค่าที่ได้จากสติปัญญา ความสามารถและทักษะของบุคลากรในองค์กร กับคุณค่าที่เกิดจากโครงสร้างภายในขององค์กร

โดยสรุป การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ สามารถจำแนกตามคุณค่าของสิ่งที่มุ่งวัดได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ คือ

1) การวัดผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance/ KM capability measurement) หรือผลของกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KM strategies measurement) เป็นการวัดเชิงระบบที่มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการและกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่องค์กรนำมาใช้ สมรรถนะในการจัดการความรู้ขององค์กร รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เช่น การวัดโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การได้รับการเสริมหนุนทรัพยากรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ การวัดสมรรถนะการจัดการความรู้ของบุคคล ทีมงาน องค์กร หรือขีดความสามารถในการใช้ความรู้ เป็นต้น

2) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (performance and productivity measurement) เป็นการวัดที่มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผล ผลผลิต หรือผลลัพธ์ของแผนงาน/ โครงการตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนคุณภาพขององค์กร อันเกิดจากการดำเนินกิจกรรมที่ขับเคลื่อนด้วย

กระบวนการจัดการความรู้ เช่น ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมใหม่ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3) การวัดผลกระทบของการจัดการความรู้ (KM impact) เป็นการวัดผลกระทบทั้งที่เป็นผลที่คาดหวังและผลที่ไม่ได้คาดหมายที่เกิดกับคนในองค์กร กลุ่มงาน ทีมงาน องค์กร ตลอดจนคนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า/ ผู้ใช้บริการ ความพึงพอใจในการใช้ความรู้ และทัศนคติต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร การเรียนรู้ของคนในองค์กร การมีทีมงานที่หลากหลายในองค์กร เป็นต้น

4) การวัดทุนทางปัญญา/ ทุนความรู้ (knowledge asset) ได้แก่ การวัดสินทรัพย์ที่ได้จากสติปัญญา ความสามารถและทักษะของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นคุณค่าที่เกิดจากการจัดการความรู้ของบุคลากร ทีมงานและองค์กร เช่น คลังความรู้ที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดี ฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร การเรียนรู้ขององค์กร และการเป็นองค์กรการเรียนรู้

4.2 วิธีวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้

4.2.1 การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้วยวิธีเชิงคุณภาพ

ในยุคแรกของการวัดกระบวนการและผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ วิธีการที่นักวิจัยส่วนใหญ่ใช้คือ การศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรทางธุรกิจ ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพที่มีการสังเคราะห์และตีความเชิงอุปนัย (inductive approach) ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ การศึกษาจากกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จหรือกรณีศึกษาที่ล้มเหลว (best and worst practice) ตัวอย่างงานวิจัยที่ใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการศึกษาการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น งานวิจัยของ Zappavigna et al. (2003) ซึ่งได้ทำการวิจัยเชิงประเมินระบบการให้บริการการจัดการความรู้ (knowledge management services) ขององค์กรธุรกิจองค์กรหนึ่งในประเทศออสเตรเลีย โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการของระบบการจัดการความรู้ จากนั้นนักวิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบด้วยวิธีการวิเคราะห์วาทกรรม (discourse analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Systemic Functional Linguistics ผลการวิเคราะห์ทำให้เห็นถึงกระบวนการให้บริการของระบบการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันของ 2 หน่วยงาน รวมทั้งมุมมองของผู้ใช้ระบบทั้งด้านบวกและด้านลบเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน ทีมงาน องค์กร และการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลการประเมินได้นำไปสู่ข้อเสนอแนะจากมุมมองของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับแนวทางการให้บริการของระบบ ซึ่งเป็นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นกรณีศึกษาตัวอย่างของการใช้

วิธีการวิเคราะห์หาทฤษฎีในการประเมินแผนงานด้านการจัดการความรู้ แม้ว่าในรายงานการวิจัยจะไม่ได้ระบุถึงวิธีการวิเคราะห์โดยละเอียดมากนัก

Fonseca (2003) ได้ศึกษาวิจัยการจัดการความรู้ของธนาคารโลก โดยศึกษาผลของการบูรณาการสถาปัตยกรรมการจัดการความรู้ (knowledge management architecture) เข้ากับกระบวนการงาน (business process) ที่มีต่อผลการดำเนินงานและผลกระทบต่อธนาคารโลก โดยนักวิจัยแสดงทัศนะว่าปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัติ รวมทั้งการสร้างสรรคณ์วัตกรรม ล้วนส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในแง่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร และการสร้างสรรคณ์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ แต่การกำหนดตัวบ่งชี้ของความสำเร็จการจัดการความรู้เป็นเรื่องยาก จะพิจารณาเฉพาะมุมมองทางการเงินอย่างเดียวไม่ได้ เนื่องจากภายใต้กระบวนการสำคัญคือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ได้ก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มคน ภายในองค์กร ผลที่องค์กรจะได้รับจึงรวมถึงคุณค่าที่บุคคลและองค์กรรับรู้และยอมรับ ทั้งในแง่ประโยชน์ที่ได้จากโปรแกรมและความพึงพอใจด้วย ดังนั้น เพื่อศึกษาอิทธิพลของโปรแกรมการจัดการความรู้ของธนาคารโลกที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนส่งผลกระทบต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ Fonseca จึงได้เลือกทำการวิจัยกรณีศึกษากับหน่วยงานของธนาคารโลกใน 2 ประเทศได้แก่ ประเทศไนจีเรียและประเทศบราซิล โดยในการศึกษากระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ที่ได้ (KM outcomes) นักวิจัยได้เลือกใช้เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์บันทึก (records analysis) สำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสาร เทคนิคการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกรณีศึกษา และเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping Technique) ซึ่งนำมาใช้เป็นเครื่องมือสะท้อนวัตถุประสงค์ด้านผลลัพธ์ของหน่วยงานทั้งสอง ทั้งนี้ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรมการจัดการความรู้ของธนาคารโลกส่งผลทางตรงและก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกต่อการดำเนินงานของธนาคารซึ่งเป็นกรณีศึกษา โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนคือ โปรแกรมฯ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร พัฒนาการกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร รวมทั้งส่งเสริมการออกแบบและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมในประเทศนั้น นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการนำโปรแกรมการจัดการความรู้ไปปฏิบัติอย่างได้ผลคือ การบูรณาการโปรแกรมการจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการหลัก (business processes) ที่ดำเนินงานอยู่ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ขององค์กร

งานวิจัยอีกเรื่องหนึ่งได้แก่งานวิจัยของ Mathi (2004) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method) ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ Mathi ออกแบบงานวิจัยโดยเริ่มต้นจากการสังเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยในอดีต เพื่อนำมากำหนดเป็นสมมติฐานและพัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ 5 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้ กระบวนการเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์/ระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุน และการวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ การออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม โดยกระทำควบคู่ไปกับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสังเกต การใช้แบบสอบถามแบบบรรยาย (essay format) ตลอดจนการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการกับกลุ่มผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ้น 7 กลุ่ม จำนวน 186 คน โดยแบ่งการสัมภาษณ์เป็นหลายช่วง เก็บรวบรวมข้อมูลภายในระยะเวลา 2 ปี (ระหว่าง ค.ศ.2003-2004) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงตีความตามหลักอรรถปริวรรตศาสตร์ (hermeneutics) ผลการศึกษาเชิงปริมาณและคุณภาพให้ผลสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต กล่าวคือ ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ทั้ง 5 ด้าน ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล องค์กร ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงาน และช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่และความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ในการสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบ และนำไปสู่การพัฒนาทุนทางปัญญาอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาดังกล่าวแปรตามการจัดการความรู้ด้วยวิธีเชิงคุณภาพยังเป็นวิธีที่นักวิจัยใช้ต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน เช่น งานวิจัยของ Ravishankar and Pan (2008) ที่ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของเอกลักษณ์ขององค์กร (organizational identification) ที่มีต่อการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรเหล่านั้น โดยใช้วิธีวิจัยกรณีศึกษา (case study research) เก็บข้อมูลภาคสนามด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานขององค์กรกรณีศึกษาจำนวน 50 คน ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน กรณีที่ศึกษาที่เลือกมาศึกษาเป็นองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศอินเดียที่มีลักษณะแตกต่างกัน 2 องค์กร องค์กรหนึ่งเป็นองค์กรหลักที่มีเจ้าของดำเนินงานเอง อีกองค์กรหนึ่งเป็นองค์กรลูกที่มีการจ้างภายนอกดำเนินงานในลักษณะ outsourcing นักวิจัยได้ศึกษาดังกล่าวคือการยอมรับและความร่วมมือของพนักงานในการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ที่ริเริ่มโดยฝ่ายบริหาร ผลการศึกษาพบว่า ในองค์กรลูก การผลักดันแนวคิดการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ มักจะไม่ได้รับการยอมรับและความร่วมมือในการปฏิบัติตามจากพนักงาน กิจกรรมการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก เนื่องจากพนักงานไม่เข้าใจจุดประสงค์ของฝ่ายบริหาร

แต่หากมีการริเริ่มโปรแกรมในระดับหน่วยธุรกิจ (business unit) และมีการสื่อสารของฝ่ายบริหารที่ดี การยอมรับและการปฏิบัติตามก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก

4.2.2 การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้วยวิธีเชิงปริมาณ

1) การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้เชิงปริมาณ

การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้วยวิธีเชิงปริมาณส่วนใหญ่พบในงานวิจัยเชิงสำรวจและงานวิจัยเชิงบรรยายที่ศึกษาตัวแปรการจัดการความรู้ โดยนักวิจัยได้พัฒนาเครื่องมือประเภทแบบสอบถามหรือแบบประเมินชนิดมาตราประมาณค่า (rating scale) เพื่อใช้วัดและประเมินการจัดการความรู้ในเชิงปริมาณ นอกจากนี้เครื่องมือวัดที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัย ยังมีสถาบัน องค์การวิชาการ และหน่วยงานในภาคเอกชนทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศหลายหน่วยงาน ได้พัฒนาเครื่องมือวัดการจัดการความรู้เพื่อนำมาใช้ในเชิงธุรกิจหรือใช้ในหน่วยงานของตน โดยต่างมีการนิยามความหมายของการจัดการความรู้และกำหนดองค์ประกอบย่อยในการวัดการจัดการความรู้ในมิติที่แตกต่างกันออกไป ดังตัวอย่างต่อไปนี้

APQC (American Productivity and Quality Center, 1999) หน่วยงานด้านการจัดการคุณภาพและผลิตภาพขององค์กรในสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดประเด็นในการพิจารณาความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้ 5 องค์ประกอบคือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) กระบวนการจัดการความรู้ 4) โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5) การวัดการจัดการความรู้ APQC ได้พัฒนาแบบประเมินการจัดการความรู้ เรียกว่า KMAT (Knowledge Management Assessment Tool) เป็นแบบประเมินแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อคำถาม 24 ข้อ เพื่อวัด 5 องค์ประกอบย่อย มาตราประมาณค่าแต่ละระดับแสดงถึงผลการปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ตั้งแต่ระดับศูนย์คือไม่มีการปฏิบัติ ไปจนถึงระดับห้าคือการปฏิบัติได้ผลอย่างเป็นเลิศ แนวทางการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ของ APQC นอกจากจะมุ่งให้องค์กรประเมินตนเองโดยพิจารณาจากองค์ประกอบย่อยทั้งห้าแล้ว ยังใช้วิธีเดียวกับการวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร (business outcomes) โดยพิจารณาจากผลตอบแทนในการลงทุน (return of investment: ROI) และผลลัพธ์ทางธุรกิจอื่นๆ แต่มีข้อสังเกตว่าผลลัพธ์เหล่านั้นอาจไม่ได้มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการจัดการความรู้โดยตรงเสียทีเดียว อาจมีตัวแปรแทรกซ้อนจำนวนมาก ซึ่งนักวิจัยจะต้องพยายามควบคุมและติดตามศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา

Smits and Moor (2004) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้เชิงปริมาณเพื่อวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรทางการเงินแห่งหนึ่งในประเทศฮอลแลนด์ การพัฒนา

ตัวบ่งชี้ดังกล่าวอยู่บนฐานของวิธีการวัดทุนทางปัญญาขององค์กรและทฤษฎีการสร้างความรู้หรือโมเดล SECI ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสร้างความรู้ที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ socialization-externalization-combination-internalization ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของกระบวนการ socialization ได้แก่ ร้อยละของการเชื่อมต่อการสื่อสารโดยตรง ร้อยละของเวลาที่ใช้ในการทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละของกระบวนการสังคมประภคิตที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ สำหรับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของกระบวนการ externalization ประกอบด้วย จำนวนไบต์ของเอกสารการประชุมในแต่ละโครงการและร้อยละของชั่วโมงการทำงานที่ใช้ในการจัดประชุม ส่วนตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของกระบวนการ combination วัดจากปริมาณความรู้เชิงระบบขององค์กร ได้แก่ จำนวนประเภทของรายการในฐานข้อมูลความรู้และจำนวนรายการในฐานข้อมูลความรู้ ในทำนองเดียวกัน ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของกระบวนการ internalization จะเป็นปริมาณความรู้เชิงปฏิบัติที่วัดได้จากค่าเฉลี่ยประสพการณ์การทำงานของคนในองค์กรและความถี่ในการใช้งานฐานข้อมูลความรู้ แม้ว่าตัวบ่งชี้ทั้งหมดจะเป็นตัวบ่งชี้เชิงปริมาณที่มุ่งวัดความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) แต่การวิจัยของ Smits and Moor ยังได้ใช้วิธีวิจัยกรณีศึกษาเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้น โดยได้พิจารณาถึงมุมมองด้านแหล่งความรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) และการเรียนรู้ทางสังคมในองค์กรร่วมด้วย

สำหรับประเทศไทย ได้เริ่มมีการประยุกต์ใช้และพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดและประเมินการจัดการความรู้ทั้งในองค์กรทางธุรกิจ หน่วยงานราชการ และสถาบันการศึกษา เช่น แบบประเมินการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือ KMAT ของ APQC ซึ่งเป็นแบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (สเกล 0-4) ใช้วัดระดับการปฏิบัติงานด้านจัดการความรู้ขององค์กรในมิติด้านกระบวนการ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เทคโนโลยี และการวัดการจัดการความรู้ ในทำนองเดียวกับคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ที่ได้ประยุกต์ใช้แนวคิด balance scorecard ในการพัฒนาเครื่องมือแบบมาตรฐานค่า 7 ระดับ เพื่อใช้วัดและประเมินการจัดการความรู้ในมุมมองด้านภาวะผู้นำ (leadership) ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) การบริหารกระบวนการ (business process management) มุมมองด้านลูกค้าและการตลาด (customer and market focus) สารสนเทศและความรู้ (information and knowledge) และผลที่เกิดกับองค์กร (results) นอกจากนี้ยังมีการวัดสินทรัพย์ความรู้ที่อาศัยแนวคิดการวัดทุนทางปัญญา (intellectual capital) เช่น แบบสอบถามในโครงการวิจัยการจัดการความรู้และการปรับปรุงระบบการจัดการคุณภาพในสาขาการจัดการลูกค้าสัมพันธ์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (Srivihok and

Intrapairot, 2004) ที่มีการวัดทุนปัญญาในด้านทุนบุคคล ทุนโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

2) การพัฒนาดัชนีวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้

การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้สามารถวัดได้หลายแนวทาง งานวิจัยส่วนใหญ่จะใช้วิธีสร้างเครื่องมือเป็นแบบสำรวจหรือแบบสอบถามเพื่อใช้วัดกระบวนการและผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ งานวิจัยอีกส่วนหนึ่ง ได้เสนอวิธีวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ในรูปแบบของการประมาณค่าออกมาเป็นดัชนี เช่น งานวิจัยของ Lee, Lee, and Kang (2005) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาดัชนีความสำเร็จในการจัดการความรู้ (KMPI: Knowledge Management Performance Index) เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร เรียกว่า KMPI metric เมตริกตามแนวคิดนี้กำหนดข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการคือ 1) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นวงจรหมุนเวียน (Knowledge Circulation Processes: KCP) ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้น ได้แก่ การสร้างความรู้ใหม่ การสะสมความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้ความรู้ และการจัดการความรู้ภายในบุคคล 2) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ใช้ในการจัดกิจกรรมที่สนับสนุน KCP ทั้ง 5 ขั้นตอน 3) องค์กรธุรกิจสามารถจะเพิ่มความยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนบางอย่างในการดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และ 4) องค์กรธุรกิจที่มีการนำการจัดการความรู้มาใช้ KMPI จะเพิ่มขึ้น

การพัฒนา KMPI Metric เป็นแนวคิดที่มาจากภาคธุรกิจที่มีการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจในลักษณะต่างๆ เช่น ดัชนีความพึงพอใจของผู้บริโภค, ดัชนีคุณภาพสินค้าและบริการ, ROE, ROC, ROS, ฯลฯ เช่นเดียวกับการศึกษาการจัดการความรู้ที่ได้มีผู้ให้ความสนใจหาแนวทางในการประเมินทั้งในมุมมองทางการเงินและในมุมมองของสินทรัพย์ที่ไม่ได้เป็นตัวเงิน (Sveiby, 1997) แนวทางการพัฒนา KMPI ตามข้อตกลงเบื้องต้นที่ว่าวงจรกระบวนการความรู้ (KCP) ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นที่เชื่อมโยงกัน ผสมกับหลักการของ Logistic Function ใช้สร้างสมการคำนวณดัชนี KMPI จากสมการเส้นตรง KCP โดยที่

$$KMPI_t = \frac{1}{1 + e^{-KCP_t}}$$

เมื่อ KCP เป็นฟังก์ชันที่เกิดจากผลคูณของค่า relative weight of the eigenvalue (RWE) ของแต่ละ KCP กับ average factor for value (AFV) ของ KCP องค์ประกอบนั้นๆ ดังสมการ

$$KCP = RWE_{KC}AFV_{KC} + RWE_{KA}AFV_{KA} + RWE_{KS}AFV_{KS} + RWE_{KU}AFV_{KU} + RWE_{KI}AFV_{KI}$$

แนวคิดของ Lee, Lee, and Kang ต่อมาได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยของ Tseng (2006) เพื่อศึกษา KMSPI ของบริษัทขนาดใหญ่ในได้วันจำนวน 79 บริษัท โดยมีกรอบแนวคิดที่ต่างไปเล็กน้อย คือ Tseng ได้จำแนกตัวแปรอิสระองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้ ออกเป็น 3 ส่วน (ลดเหลือ 3 องค์ประกอบ) ได้แก่ การวางแผนการจัดการความรู้ (KM plan) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ (KM strategies) และการนำแผนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ (KM implementation) โดยมีตัวแปรตามในการศึกษา คือ ผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ (knowledge performance) ทั้งที่วัดโดยใช้มุมมองทางการเงินและไม่ใช้มุมมองทางการเงิน นักวิจัยกำหนดสมมติฐานทางสถิติไว้ 2 ประการคือ 1) ถ้าค่า KMSPI เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามผลลัพธ์ในมุมมองทางการเงินที่วัดได้เพิ่มขึ้น 2) ถ้าค่า KMSPI เพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของตัวแปรตามผลลัพธ์ในมุมมองที่ไม่ใช่ทางการเงินด้วย นอกจากนี้ ผลการทดสอบสมมติฐานยังพบว่าดัชนี KMSPI มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ในมุมมองทางการเงิน (financial measure) และผลลัพธ์ในมุมมองที่ไม่ใช่ทางการเงิน (non-financial measure) ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าเมื่อดัชนี KMSPI มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ในมุมมองทางการเงินและผลลัพธ์ในมุมมองที่ไม่ใช่ทางการเงิน ก็มีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นด้วย

4.2.3 การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้วยวิธีผสมผสาน

ในปี ค.ศ. 2003 Stacey Alan Teruya ได้นำเสนองานวิจัยเรื่อง “An analysis of the value of implementing knowledge management” รายงานการวิจัยได้อ้างถึงการวัดคุณค่าของการจัดการความรู้ตามแนวทางของ APQC ซึ่งระบุว่าควรพิจารณาจากความสามารถในการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ (business processes) และเครื่องมือทางเทคโนโลยี (technology tools) รวมถึงการวัดความสามารถในการทำให้คนในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น Teruya ได้ขยายความในประเด็นนี้ โดยได้จัดประเภทวิธีการวัดคุณค่าของการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การวัดคุณค่าภายใน (inherent value measurement) ส่วนใหญ่การวัดคุณค่าประเภทนี้จะใช้วิธีการวัดเชิงคุณภาพและวิธีแบบผสมผสาน (multi-method approach) เพื่อมุ่งวัดกระบวนการส่งเสริมและการรักษาการจัดการความรู้ในองค์กรให้คงอยู่ รวมทั้งวัดผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยน การถ่ายโอน และการขยายพรหมแดนความรู้ในองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการวัดพัฒนาการของความรู้ในองค์กรนั่นเอง 2) การวัดคุณค่าภายนอก (explicit value measurement) มักใช้วิธีการวัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และมักจะมีการวิเคราะห์เชิงตัวเลข เช่น การวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (return of investment)

หรือผลกำไรขององค์กร การวัดเชิงปริมาณอาจมาจากคำนวณโดยการวัดความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล และนำมาคูณกับจำนวนครั้งที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรืออาจวัดจากผลิตภาพการผลิต (productivity) ผลการปฏิบัติงาน รายได้ที่เพิ่มขึ้น และการประหยัดงบประมาณ 3) การวัดคุณค่าเชิงอ้างอิง (Inferred Value Measurement) มักใช้การวัดเชิงคุณภาพและการเก็บประวัติผลกำไร (anecdotal benefits) เช่น การวัดความเฉลียวฉลาด (knowledgeable) และแรงงานที่มีประสิทธิภาพ (efficient work force) Teruya กล่าวว่าวิธีการวัดแบบที่ 3 นี้ เป็นวิธีวัดที่ยากที่สุด กล่าวคือ การวัดอย่างเที่ยงตรงเป็นเรื่องทำได้ยากเพราะตัวแปรที่มุ่งวัดอาจนิยามได้หลายนัย และไม่ได้เป็นผลตอบแทนจากการลงทุนที่สามารถติดตามวัดได้โดยง่าย อาจต้องอาศัยระยะเวลาานกว่าจะเห็นผลกระทบที่เกิดขึ้น

นอกจากจะเสนอแนวคิดการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ 3 ประเภทดังกล่าวแล้ว งานวิจัยของ Teruya ยังมีจุดเน้นในเรื่องการออกแบบวิธีวัดการจัดการความรู้แบบผสานวิธีตามลำดับขั้น (step-wise multi-method approach) โดยมีเป้าหมายเพื่อนำผลจากการวัดไปใช้พัฒนากระบวนการดำเนินงานตามแผนงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น Teruya ได้แบ่งกระบวนการวัดเป็น 4 ขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 1 การสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาสภาพการณ์การจัดการความรู้และวัดคุณค่าที่แฝงเร้นอยู่ในกระบวนการ KM ภายในขององค์กร ด้วยการสังเกตและวัดอย่างไม่เป็นทางการ ขั้นที่ 2 ขั้นการนิยามและกำหนดขอบเขตการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร การวัดและประเมินความสอดคล้องของกิจกรรม KM กับกับวิสัยทัศน์ การวัดกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่องค์กรใช้ ตลอดจนจนการวัดผลพลอยได้จากการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ (by product of concurrent effort) การวัดในขั้นนี้ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการเชิงคุณภาพ โดยยังไม่ได้พิจารณามุมมองทางการเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง ผลของการวัดในขั้นนี้จะทำให้ทราบถึงจำนวนผู้ที่เกี่ยวข้องและจุดแข็งของการดำเนินงานในปัจจุบัน ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงมุมมองในเชิงเปรียบเทียบความสำเร็จของการนำ KM มาใช้ในรูปแบบต่างๆ ในขั้นที่ 3 เป็นการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ ได้แก่ การวัดคุณค่าทางธุรกิจ (business value) ประสิทธิภาพของชุมชนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (effectiveness of sharing communities) ความสามารถในการเก็บรักษาความรู้ (retention of knowledge) ผลกระทบทางวัฒนธรรม (cultural impact) และผลลัพธ์อื่นๆ การวัดในขั้นนี้จะใช้ทั้งวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงตัวเลขและข้อมูลจากการบอกเล่าของผู้ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงทำการวัดในขั้นตอนสุดท้าย ขั้นที่ 4 เป็นการศึกษารูปแบบผลกระทบของการจัดการความรู้ต่อความสำเร็จของโครงการ นั่นคือ

การประเมินผลการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างเป็นทางการและการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปดัชนีผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)

4.3 รูปแบบการประเมินการจัดการความรู้

Martin Grossman (2006) ได้กล่าวในบทความ *"An Overview of Knowledge Management Assessment Approaches"* ว่าแนวโน้มของการขยายพรมแดนด้านการจัดการความรู้ ไม่เพียงแต่อยู่ในบริษัทหรือองค์กรภาคธุรกิจเท่านั้น แต่ได้ขยายขอบเขตออกไปยังองค์กรอื่นๆ ในระดับสากล อย่างไรก็ตาม กลับพบว่าวิทยากรด้านการจัดการความรู้ยังขาดองค์ความรู้ และทฤษฎีพื้นฐานที่จะช่วยสร้างกรอบความคิด แนวทางการวิเคราะห์ เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้นของนักปฏิบัติ การพัฒนาวิธีวัดและการประเมินการจัดการความรู้จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยสร้างมาตรฐานที่ชัดเจนสำหรับการประเมินประสิทธิผลได้อย่างถูกต้อง

การประเมินการจัดการความรู้จำแนกได้หลายวิธีขึ้นกับเกณฑ์ที่นำมาใช้พิจารณา เช่น Hellstrom and Jacob (2003) ได้จำแนกประเภทการประเมินการจัดการความรู้ตามแนวคิดเชิงระบบ โดยแยกเป็น 2 ประเภทคือ การประเมินการจัดการความรู้แบบอิงกระบวนการ (process-oriented KM evaluations) เป็นการประเมินโดยพิจารณาว่ามีกระบวนการจัดการความรู้เกิดขึ้นหรือไม่และกระบวนการที่องค์กรนำมาใช้เป็นไปตามความมุ่งหมายเพียงใด และการประเมินการจัดการความรู้แบบอิงผลลัพธ์ (outcome-oriented KM evaluations) โดยพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ได้ทั้งที่เป็นทุนทางปัญญาและผลตอบแทนทางธุรกิจเป็นไปตามจุดมุ่งหมายและความคาดหวังหรือไม่ เพียงใด

Malhotra (2003) ได้จำแนกประเภทการประเมินการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ประเภทตามวิธีการที่นำมาใช้ในการประเมิน ได้แก่ 1) การประเมินโดยใช้ scorecard method 2) การประเมินทุนทางตลาด (market capitalization) และ 3) การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (return on assets) ในขณะที่ Huang, Chen, and Yieh (2007) ได้จำแนกมุมมองการประเมินการจัดการความรู้ตามวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 มุมมอง ได้แก่ การประเมินโดยใช้มุมมองการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (qualitative analysis) การประเมินโดยใช้มุมมองการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (quantitative analysis) การประเมินโดยใช้มุมมองผลการปฏิบัติงานภายใน (internal performance analysis) การประเมินโดยใช้มุมมองผลการปฏิบัติงานเทียบกับภายนอก (external performance analysis) การประเมินโดยใช้มุมมองการวิเคราะห์แบบอิงโครงการ (project-oriented analysis) การประเมินโดยใช้มุมมองการวิเคราะห์แบบอิงองค์กร (organizational-oriented analysis)

นอกจากนั้น Grossman (2006) ได้สรุปถึงการประเมินการจัดการความรู้ว่าจะต้องพิจารณาสิ่งที่เราจะประเมินใน 2 มิติคือ 1) ทูทางปัญญา (intellectual capital) และ 2) เมตริกการวัดการจัดการความรู้ (KM metric) ในมิติที่ 1 การประเมินทุนทางปัญญา อาจพิจารณาประเมินทุนทางปัญญาโดยตรงหรืออาจประเมินโดยใช้โมเดลทางการตลาด บางกรณีอาจใช้วิธีการประเมินผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่ได้ลงทุนไป (return of asset) หรือใช้หลัก Scorecard Method พิจารณามุมมองด้านบุคคลและลูกค้าประกอบด้วย สำหรับมิติที่ 2 ได้แก่การประเมินโดยใช้ KM Metrics Rao (2005, อ้างถึงใน Grossman, 2006) ได้เสนอ 5 เมตริกสำหรับประเมินการจัดการความรู้เชิงสมดุลย์ ได้แก่ 1) เมตริกด้านเทคโนโลยี (technology metric) 2) เมตริกด้านกระบวนการ (process metric) 3) เมตริกด้านความรู้ (knowledge metric) 4) เมตริกด้านพนักงาน (employee metric) และ 5) เมตริกด้านธุรกิจ (business metric) อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ก็ยังโต้แย้งว่าวิธีการประเมินดังกล่าว เป็นการพิจารณาโดยใช้มุมมองทางการเงินมากเกินไป (Mahotra, 2003 อ้างถึงใน Grossman, 2006) จึงได้มีผู้เสนอแนะว่า วิธีการประเมินที่เหมาะสมควรใช้วิธีการทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ หรือวิธีการกึ่งเชิงปริมาณ (semi-quantitative) ประกอบกัน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้ผลการประเมินที่แม่นยำมากยิ่งขึ้น (Sabherwal and Becerra-Fernandez, 2003; Roa, 2005 อ้างถึงใน Grossman, 2006)

จากการสังเคราะห์แนวคิดการประเมินการจัดการความรู้ที่นำเสนอโดยนักวิชาการดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการจำแนกประเภทการวัดการจัดการความรู้ ในที่นี้จึงได้จำแนกประเภทของการประเมินการจัดการความรู้โดยพิจารณาจากสิ่งที่มุ่งประเมิน แยกเป็น 3 ประเภทคือ

1. การประเมินทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Evaluation) ได้แก่วิธีการประเมินดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) *Intangible Asset Monitor Framework* เสนอโดย Sveiby (1997) มีขอบเขตการประเมินสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ 3 ด้านคือ 1) การประเมินสมรรถนะของคนในองค์กร ในด้านภูมิหลังทางการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะทางสังคม และคุณค่าต่อองค์กร 2) การประเมินโครงสร้างภายในขององค์กร เช่น ฐานข้อมูล กระบวนการ โมเดลธุรกิจ ตลอดจนสิทธิบัตร และสินทรัพย์ความรู้ต่างๆที่องค์กรเป็นเจ้าของ และ 3) การประเมินโครงสร้างภายนอกขององค์กร ได้แก่ การประเมินการได้รับการยอมรับจากสังคมภายนอก เช่น ภาพลักษณ์ขององค์กร การยอมรับในเครื่องหมายการค้า รวมทั้งความสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งนี้ การมององค์กรประกอบทั้ง 3 ด้าน จะพิจารณา

ใน 3 มิติคือ มิติของพัฒนาการและการสร้างสิ่งใหม่ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านความคงเส้นคงวา

2) *Intellectual Capita Index* ว่าด้วยรูปแบบการประเมินที่ประกอบด้วย 4 ดัชนีบ่งชี้ ได้แก่ ดัชนีทุนความสัมพันธ์ (relationship capital index) ดัชนีทุนมนุษย์ (human capital index) ดัชนีโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure index) และดัชนีทุนนวัตกรรม (innovative capital index)

3) *Skandia Navigator Method* (Edvinsson and Malone, 1997) เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดย Swedish Financial Services Company ใช้ประเมินสินทรัพย์ที่เป็นความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสร้างคุณค่า ครอบคลุมมิติ 5 ด้าน ได้แก่ มิติด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ การปรับปรุง/พัฒนา และคนในองค์กร วิธีการนี้คล้ายกับการประเมินโดยใช้หลัก Balanced Scorecard แต่มุ่งให้ความสำคัญกับคนในฐานะทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร จึงได้มีการกำหนดองค์ประกอบการประเมินคนในด้านความผูกพันต่อองค์กร ความสามารถในการสร้างผลิตภาพ และคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพิ่มเข้ามาด้วย

4) *Knowledge Audit* (Liebowitz et al., 2000) เป็นการตรวจสอบว่าองค์กรมีความรู้ อะไรบ้างที่ต้องจัดการ เพื่อแก้ปัญหาขององค์กรหรือทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การทำ Knowledge Audit ต้องตอบคำถามสำคัญที่ว่า ข้อมูลความรู้ลักษณะใดที่องค์กรมีอยู่แล้ว องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายของความรู้ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งที่ต้องการนำมาใช้ในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ และต้องสามารถบอกได้ว่าความรู้ขององค์กรที่ขาดหายไปคืออะไร เมื่อกำหนดเป้าหมายของความรู้ที่ต้องการได้แล้ว จึงมาสู่การกำหนดว่าใครเป็นผู้ต้องการใช้ความรู้ และจะใช้อย่างไร จากนั้นจึงนำข้อมูลผลการตรวจสอบความรู้ที่ประเมินได้มาจัดทำข้อเสนอแนะในเชิงการจัดการ ในรูปแบบของแผนการจัดการความรู้ (KM plan) และคำแนะนำในการปรับปรุงพัฒนา แนวคิดนี้จึงค่อนข้างให้ความสำคัญกับความรู้ขององค์กรและความเป็นไปได้ในการนำความรู้ไปใช้ แต่ไม่ค่อยได้ให้ความสนใจกับกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และคุณลักษณะขององค์กรมากนัก

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ (KM Performance Evaluation/ KM Solution Assessment) ได้แก่วิธีการประเมินดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) *การประเมินโดยใช้ KMAT* (Knowledge Management Assessment Tool) เสนอโดย Arthur Anderson Consulting ร่วมกับ American Productivity and Quality Center เป็นการประเมินการจัดการความรู้แบบเทียบเคียงสมรรถนะ (benchmarking) ที่อิงกับกระบวนการตามโมเดลการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วยการประเมินกิจกรรมหลัก ได้แก่ การกำหนดความรู้ที่

ต้องการจัดเก็บ การเก็บรวบรวมความรู้ การดัดแปลง แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ การประเมินโดยใช้ KMAT จะเน้นการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้ โดยมุ่งเปรียบเทียบระหว่างองค์กรหรือระหว่างธุรกิจ ซึ่งผู้ใช้ผลประเมินจะเป็นผู้ระบุกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะตามต้องการ จากนั้นจึงใช้เครื่องมือได้แก่ แบบประเมิน KMAT จัดเก็บข้อมูลใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับของการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ และระดับของการเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ในแบบประเมิน KMAT นอกจากจะกำหนดรายการประเมินเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญแล้ว ยังมีข้อคำถามสำหรับการประเมินในมิติด้านวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร เทคโนโลยี และการวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้รวมอยู่ด้วย

2) การประเมินการจัดการความรู้ด้วยวิธี KMMM (Knowledge Management Maturity Model) ซึ่งวิธีนี้มีการกำหนดตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินไว้ 8 ด้าน ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านสมรรถนะของคนในองค์กร โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี การร่วมมือรวมพลังและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งแวดล้อมและพันธมิตร กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านความรู้ กระบวนการและบทบาทขององค์กร รูปแบบโครงสร้างความรู้ และการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร โมเดล Knowledge Management Maturity ที่นำเสนอนี้ ได้ถูกนำไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความตรงเชิงโครงสร้าง และความตรงตามเกณฑ์สัมพันธโดย Rodrigues, Gayathri, and Rao (2006) ผลการตรวจสอบพบว่า ตัวบ่งชี้ด้านสมรรถนะของคนในองค์กร และการร่วมมือรวมพลังและวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญ และองค์กรได้มีการนำแนวคิดดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างเห็นผลชัดเจน

3) การประเมินการจัดการความรู้โดยใช้การวินิจฉัยที่เรียกว่า *KM Diagnostic* เสนอโดย Bukowitz and Williams (1999) จัดเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้หลักของการประเมินตนเอง (self-evaluation) มาใช้ในการประเมินการจัดการความรู้ขององค์กร การวินิจฉัยการจัดการความรู้เป็นการประเมินการเรียนรู้ขององค์กรและความสามารถในการรักษาทุนทางปัญญาขององค์กรไว้อย่างยั่งยืนใน 7 มิติ ได้แก่ Get, Use, Learn, Contribute, Assess, Build and Sustain และ Divest ตามแนวคิดนี้ ถือว่ากระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพควรจะต้องส่งเสริมให้คนสามารถเข้าถึงและได้รับความรู้ที่ตนต้องการ (Get) มีการใช้ความรู้ (Use) ภายในองค์กร มีการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ (Learn) และการมีส่วนร่วม (Contribute) ในทุกระดับ นอกจากนั้นยังมีการประเมินว่าองค์กรมีการดำเนินกระบวนการเชิงกลยุทธ์นั้นคือ มีการประเมิน (Assess) ทุนปัญญาขององค์กรหรือไม่ มีการสร้างและรักษากระบวนการจัดการความรู้นั้นให้ยั่งยืนเพียงใด (Build and Sustain) รวมทั้งมีการสกัดความรู้ภายในบุคคลเพื่อเผยแพร่ต่อไป (Divest) มากน้อยเพียงใด การ

ประเมินรูปแบบนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้แก่ การประเมินการเรียนรู้ใน 7 มิติด้วยมาตราประมาณค่าและคำนวณออกมาเป็นคะแนนเชิงปริมาณ การเก็บข้อมูลจากรายงานตนเอง แฟ้มสะสมงานของบุคคล หรือรายงานตนเองของฝ่ายงาน โดยการประเมินจะใช้การเปรียบเทียบข้อมูลเพื่อดูความแตกต่างของกระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างคนในหน่วยงาน และหน่วยงานในองค์กร

4) การประเมินกระบวนการจัดการความรู้ตามโมเดล SECI เป็นการประเมินกระบวนการสร้างความรู้ 4 ชั้นตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) ประกอบด้วย การประเมินการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรผ่านกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมหรือสังคมประกิต (Socialization) การประเมินการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ภายในตนเองออกสู่ภายนอก (Externalization) การประเมินการหลอมรวมความรู้ (Combination) เพื่อกลั่นกรอง ผนวกรวมและจัดเก็บความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้สามารถพร้อมใช้งาน และการประเมินการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง (Internalization) ตามลำดับในวงจร SECI

3. การประเมินผลกระทบของการจัดการความรู้ (Impact Assessment of KM)
ได้แก่วิธีการประเมินดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) *Balanced Scorecard* ของ Kaplan and Norton (1996) ประเมินด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ขององค์กร แนวคิดการประเมินรูปแบบนี้จะเชื่อมโยงการวัดเข้ากับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดการความรู้ และค่อนข้างจะให้ความสำคัญกับการประเมินสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible asset) ในมุมมองที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการเชิงนวัตกรรม และความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน

2) *Economic Value Added (EVATM)* เป็นวิธีการประเมินที่เสนอโดย Leibowitz (2000) มุ่งประเมินผลของการจัดการความรู้ในมิติด้านทรัพย์สินและผลลัพธ์ในมุมมองเชิงการเงิน ได้แก่ ผลตอบแทนจากการลงทุนและมูลค่าในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ โดยมุ่งเน้นที่มูลค่าเพิ่มที่สามารถสร้างรายได้จนชดเชยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (operating costs) และต้นทุนเงินทุน (cost of capital) ได้หมด

ตาราง 2.3 ผลการสังเคราะห์วิธีการประเมินการจัดการความรู้

วิธีการ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	มิติการประเมิน	จุดแข็ง/ ข้อจำกัด
● การประเมินทุนทางปัญญา				
- Intangible Asset Monitor		X	สมรรถนะของคนในองค์กร/ โครงสร้างภายในและภายนอกขององค์กร	มีการพิจารณาถึงบริบทแวดล้อม แต่ไม่เน้นการประเมินกระบวนการ
- Intellectual Capita Index	X		ทุนความสัมพันธ์/ ทุนมนุษย์/ โครงสร้างพื้นฐาน/ ทุนวัฒนธรรม	พิจารณามุมมองทางการเงินมากกว่ามุมมองความสัมพันธ์
- Skandia Navigator	X	X	มุมมองด้านการเงิน/ ลูกค้า/ กระบวนการ/ การปรับปรุงพัฒนา/ คนในองค์กร	พิจารณาทั้งมุมมองทางการเงินและไม่ใช้การเงิน
- Knowledge Audit	X		โครงสร้างความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็น tacit และ explicit knowledge/ ผู้ใช้ความรู้/ การนำความรู้ไปใช้	พิจารณาเฉพาะมิติด้านความรู้ ไม่เน้นการประเมินปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ
● การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
- KMAT	X		ประสิทธิภาพของกระบวนการ KM/ วัฒนธรรมองค์กร/ ภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร/ เทคโนโลยี/ การวัดผลการดำเนินงาน KM	ผลการประเมินให้มุมมองในเชิงเปรียบเทียบ ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง/ จุดอ่อน ที่ควรพัฒนา
- KM Diagnostic		X	กระบวนการ KM ที่ทำให้เกิดการ Get, Use, Learn, Contribute, Assess, Build and Sustain และ Divest ภายในบุคคล/ หน่วยงาน/ องค์กร	พิจารณาผลที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค่อนข้างเน้นกระบวนการเรียนรู้และความยั่งยืนมากกว่าเน้นผลลัพธ์
- KM Maturity Model (KMMM)	X	X	สมรรถนะของคนในองค์กร/ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี/ การร่วมมือรวมพลังและวัฒนธรรมองค์กร/ สิ่งแวดล้อมและพันธมิตร/ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านความรู้/ กระบวนการและบทบาทขององค์กร/ รูปแบบโครงสร้างความรู้/ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	มีการพิจารณาถึงบริบทแวดล้อม ประเมินทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ทั้งมุมมองทางการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสาน
- KM Metric	X		ด้านเทคโนโลยี/ กระบวนการ/ ความรู้/ บุคลากร และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ	มีการพิจารณาถึงบริบทแวดล้อม
- SECI model	X		กระบวนการสร้างความรู้	เน้นกระบวนการตามลำดับขั้น
● การประเมินผลกระทบ				
- Balanced Scorecard	X	X	มุมมองด้านการเงิน/ ลูกค้า/ กระบวนการภายใน/ การเรียนรู้ขององค์กร	พิจารณาทั้งมุมมองทางการเงินและไม่ใช้การเงิน
- EVA	X		มุมมองด้านการเงิน/ มูลค่าเพิ่มจากการลงทุน	พิจารณาเฉพาะมุมมองทางการเงิน ไม่สนใจกระบวนการ

จากสาระเกี่ยวกับวิธีวิทยาที่ใช้ในการประเมินการจัดการความรู้ และผลการสังเคราะห์ดังตาราง 2.3 จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่ใช้วัดและประเมินการจัดการความรู้ ค่อนข้างสอดคล้องกับองค์ประกอบที่นักวิจัยและนักวิชาการส่วนใหญ่เสนอในการพัฒนาเครื่องมือวัดการจัดการความรู้ ซึ่งพิจารณาทั้งคุณค่าเชิงรูปธรรมที่จับต้องได้ในรูปผลประกอบการ ผลกำไร จำนวนนวัตกรรม รวมถึงคุณค่าในเชิงนามธรรมในรูปสินทรัพย์ทางปัญญาที่จับต้องไม่ได้ ดังนั้นวิธีการที่ใช้ในการประเมินการจัดการความรู้จึงควรผสมผสานทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หรือการออกแบบการประเมินที่มีการบูรณาการวิธีประเมินอื่นๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้องเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 5 แนวคิดทางการประเมินที่นำมาใช้ในการวิจัย

แนวคิดการประเมินการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 แนวคิดหลักคือ เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ซึ่งพัฒนาโดยศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ ประเทศแคนาดา (2001) และแนวคิดการประเมินเชิงระบบ (systematic approach) ได้แก่ โมเดลชิป (CIPP model) ของ Stufflebeam และคณะ (1971; 2004) โดยมีหลักการสำคัญและรายละเอียดโดยสังเขปดังนี้

5.1 เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping technique)

เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping technique) เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 2001 โดยศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศแห่งชาติแคนาดา (International Development Research Centre: IDRC, Canada, 2001) เพื่อใช้สำหรับการออกแบบ กำกับติดตามและประเมินแผนงาน/โครงการพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับคนหรือกลุ่มคน หรือแผนงาน/โครงการที่มีความซับซ้อน โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การวัดผลกระทบของแผนงาน/โครงการ โดยเฉพาะโครงการพัฒนา เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก อาจต้องใช้ระยะเวลาอันจึงจะเห็นผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้น การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานทั่วไปมักมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานและผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ ในขณะที่เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ให้ความสนใจผลลัพธ์ที่นอกเหนือไปจากผลสัมฤทธิ์ของงานคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ การกระทำ ตลอดจนความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและองค์กร ซึ่งแสดงถึงความเจริญงอกงามและพัฒนาการในทางที่ดีขึ้น โดยเชื่อว่าผลลัพธ์ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้จะดำรงอยู่ได้นานและมีความยั่งยืนมากกว่า การวัดและประเมินตามแนวคิดนี้จึงให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของคน กลุ่มคน หรือองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป หลังจากได้ดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการ เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ยังมีแนวคิดที่ว่า ความสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นไม่ได้

ขึ้นกับแผนงานใดแผนงานหนึ่งเพียงแผนงานเดียว แต่มาจากการร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจเป็นทั้งคนในและนอกองค์กรมาดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่การพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

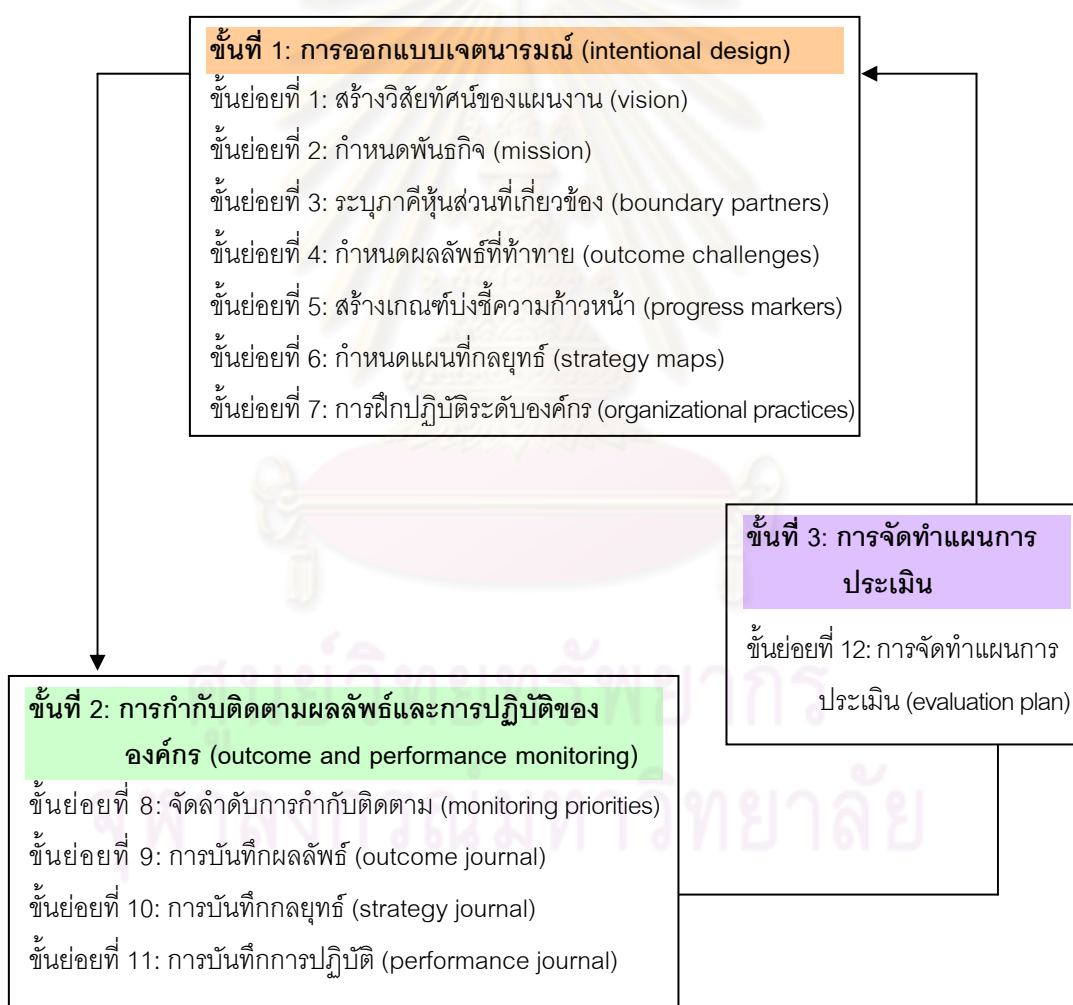
เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์เป็นเครื่องมือในการออกแบบแผนงาน กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยให้ความสำคัญกับ “คน” ที่เป็นเป้าหมายการพัฒนา แนวคิดนี้เชื่อว่า หากคนหรือกลุ่มคนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญ (key player/ actor) หรือตามที่แผนที่ผลลัพธ์ใช้คำว่า “ภาคีหุ้นส่วน” (boundary partners) ได้เข้ามามีส่วนร่วมกับแผนงาน/โครงการ และได้รับการกระตุ้น เสริมหนุนอย่างเหมาะสมเพียงพอ จนคนหรือกลุ่มคนเหล่านั้นมีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ถูกต้อง มีความสามารถหรือมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ คนหรือกลุ่มคนเหล่านั้นก็จะสามารถสร้างผลผลิต ผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เป็นรูปธรรม และมีแนวโน้มที่จะดำเนินงานตามกระบวนการของแผนงาน/โครงการอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความยั่งยืนของผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ได้

แผนที่ผลลัพธ์จึงเน้นผลลัพธ์ที่เป็นผลลัพธ์ระหว่างทาง (on going outcomes) ซึ่งได้แก่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน/โครงการ โดยเฉพาะการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth) ของภาคีหุ้นส่วนที่เกิดขึ้น มากกว่าผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) หรือผลกระทบ (impact) ที่เป็นผลตอบแทนหรือผลสัมฤทธิ์ โดยเชื่อว่าผลลัพธ์ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นจะมีความยั่งยืนและก่อให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาระดับคุณภาพการดำเนินงานให้สูงขึ้น

แผนที่ผลลัพธ์ยังเชื่อว่า แผนงาน/โครงการพัฒนาส่วนใหญ่ไม่อาจดำเนินงานด้วยคนคนเดียว หากแต่จะสำเร็จได้ด้วยการร่วมมือรวมพลังของคน กลุ่มคน หรือภาคีหุ้นส่วนที่จะมีบทบาทสำคัญเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จ ดังนั้นผู้เล่นสำคัญที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนงาน กระบวนการต่างๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่มุ่งหวังก็คือภาคีหุ้นส่วน ระหว่างโครงการ/แผนงาน ภาคีหุ้นส่วนจะได้เรียนรู้ พัฒนา จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในแนวทางที่พึงประสงค์ และเกิดการยกระดับขีดความสามารถจนสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ส่วนเจ้าของแผนงาน/โครงการจะมีบทบาทในการให้การสนับสนุนทรัพยากร สร้างความรู้ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ใช้กลยุทธ์เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้ภาคีหุ้นส่วนเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง รวมทั้งพัฒนาความสามารถของภาคีหุ้นส่วนให้แก่งขึ้น ดีขึ้นจนสามารถทำงานให้เกิดผลได้ด้วยตนเอง

กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์

แผนที่ผลลัพธ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง การระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์เป็นลำดับขั้น รวมทั้งการกำกับติดตาม การวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการ โดยมีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์ (intentional design) ขั้นที่ 2 การกำกับติดตามผลลัพธ์และการปฏิบัติขององค์กรโดยใช้เครื่องมือแผนที่กลยุทธ์และการบันทึก (outcome and performance monitoring) และขั้นที่ 3 การจัดทำแผนการประเมิน (evaluation planning) โดยมีขั้นตอนย่อย 12 ขั้นตอน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายของแผนงานดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพ 2.10 กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ (Earl, Carden, and Smutylo, 2001)

ขั้นที่ 1: การออกแบบเจตนารมณ์ (intentional design)

กระบวนการดำเนินงานของแผนที่ผลลัพธ์เริ่มจากขั้นที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์ ได้แก่ ขั้นการวางแผนและจัดทำแผนงานเพื่อวางแนวทางปฏิบัติในลักษณะของแผนปฏิบัติการ (action plan) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 7 ขั้น ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของแผนงาน 2) การกำหนดพันธกิจ 3) การระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน 4) การกำหนดผลลัพธ์ที่ท้าทาย 5) การสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า 6) การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (strategy maps) และ 7) การฝึกปฏิบัติระดับองค์กร โดยแต่ละขั้นย่อยมีรายละเอียดโดยสังเขปดังนี้

1) การสร้างวิสัยทัศน์ของแผนงาน (vision) เป็นการอธิบายภาพความสำเร็จปลายทางที่ปรารถนาอยากให้เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาที่มุ่งหวัง หรือภาพที่คาดหวังอันเป็นจุดมุ่งหมายร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน/ โครงการที่อยากเห็นหรืออยากให้เกิด โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน/ โครงการมีความตั้งใจที่จะทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริง การสร้างวิสัยทัศน์ของแผนงานควรมุ่งไปที่ผู้รับผลประโยชน์ กล่าวคือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน/ โครงการควรได้พิจารณาร่วมกันว่า เมื่อแผนงาน/ โครงการดำเนินงานไป เราต้องการเห็นผู้รับผลประโยชน์เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร อยากให้เขาได้อะไร หรือมีภาพที่พึงปรารถนาเกี่ยวกับเขาอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดี นอกจากจะต้องมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดขึ้นแล้ว ยังควรเป็นมุมมองอนาคตที่สร้างสรรค์หรือผลสำเร็จจินตนาการที่สร้างแรงบันดาลใจ สร้างเป้าหมายร่วมที่เป็นหลักชัยให้ทุกคนมุ่งไปสู่จุดนั้น

2) การกำหนดพันธกิจ (mission) เป็นการอธิบายว่าเจ้าของแผนงาน/ โครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำอะไรเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กิจกรรมใหญ่ๆ ที่จะทำเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์คืออะไร มุ่งความสนใจไปที่งานอะไร และจะทำงานใดหรือทำแค่ไหนก่อน การกำหนดพันธกิจเป็นการกำหนดขอบเขตการทำงานของแผนงาน/ โครงการและสิ่งที่จะทำ แต่ไม่ได้อธิบายทุกกิจกรรมที่แผนงาน/ โครงการเข้าไปมีส่วนร่วมทั้งหมด (อธิบายว่าจะทำอะไร แต่ไม่ต้องแจกแจงว่าทำอย่างไร)

3) การระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (boundary partners) ตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ ภาคีหุ้นส่วนหมายถึง คน กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่แผนงาน/ โครงการทำงานด้วยโดยตรง เป็นกลุ่มคนที่เป็นหลักในการขับเคลื่อนงานตามแผนงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ เจ้าของแผนงาน/ โครงการต้องทำงานร่วมกับภาคีหุ้นส่วนเพื่อกระตุ้น ผลักดันให้ภาคีหุ้นส่วนเกิดการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้และพัฒนา จนมีศักยภาพที่จะทำงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ได้ ภาคีหุ้นส่วนจึงเปรียบเสมือนผู้เล่นหลัก (key player) ผู้ปฏิบัติ (actor) หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์และผลกระทบที่ตามมา และเป็นผู้ผลักดันแผนงาน/ โครงการให้บรรลุเป้าหมาย แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์จึงให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคี

หุ้นส่วนมากที่สุดเป็นอันดับแรก การระบุภาคีหุ้นส่วนจึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่เจ้าของแผนงาน/โครงการต้องทำในลำดับต้นๆ ทั้งนี้ การกำหนดภาคีหุ้นส่วนควรต้องมีขอบเขต (boundary) ที่ชัดเจนว่าควรจะต้องดึงคน กลุ่มบุคคล หรือองค์กรใดเข้ามาร่วมดำเนินงานตามแผนงาน ภาคีหุ้นส่วนควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ นอกจากนี้ยังควรมีความสนใจในงานตามแผนงาน/โครงการนั้นหรือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ทำงานกับแผนงาน/โครงการโดยตรง

นอกจากภาคีหุ้นส่วนซึ่งเป็นผู้ทำงานกับแผนงาน/โครงการโดยตรงแล้ว แผนที่ผลลัพธ์ยังให้ความสำคัญกับการกำหนด ภาคียุทธศาสตร์ (strategic partners) ซึ่งหมายถึงผู้ให้การสนับสนุนพันธกิจของแผนงาน รวมทั้งมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของภาคีหุ้นส่วน แต่ไม่ได้เป็นผู้ลงมือทำงานนั้นโดยตรง แผนที่ผลลัพธ์ให้ความสนใจภาคียุทธศาสตร์ในแง่ของการเข้ามาเสริมหนุนด้านทรัพยากร การอำนวยความสะดวก การให้ข้อเสนอแนะ และการขับเคลื่อนกลยุทธ์ โดยที่ภาคีกลยุทธ์อาจเป็นผู้มีส่วนร่วมดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ แต่ไม่ได้มุ่งหวังว่าภาคียุทธศาสตร์จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระหว่างที่แผนงาน/โครงการดำเนินไป

4) การกำหนดผลลัพธ์ที่ท้าทาย (outcome challenges) เป็นการกำหนดและให้คำอธิบายผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และ/หรือการกระทำต่างๆ ของภาคีหุ้นส่วน โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมของแผนงาน/โครงการเพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติตามพันธกิจและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ผลลัพธ์ที่ท้าทายจึงเป็นภาพที่อยากเห็นคล้ายกับวิสัยทัศน์ แต่มุ่งไปที่ภาคีหุ้นส่วน ว่าเราอยากเห็นภาคีหุ้นส่วนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปอย่างไร กรณีที่แผนงาน/โครงการมีภาคีหุ้นส่วนหลายกลุ่ม ก็ควรมีการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังให้เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม โดยพิจารณาถึงศักยภาพของภาคีหุ้นส่วนและตั้งเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ให้มีความท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานเชิงรุก และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวหน้า

5) การสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (progress markers) เป็นการกำหนดตัวบ่งชี้ของผลลัพธ์ที่ท้าทาย โดยตัวบ่งชี้ดังกล่าวเป็นตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมที่ต้องวัดได้และแสดงถึงลำดับขั้นความก้าวหน้าของพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนที่มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากระดับขั้นพื้นฐานไปสู่ความท้าทายที่มากยิ่งขึ้น เปรียบได้กับเป้าหมายรายทาง (milestone) ในแต่ละช่วงของการดำเนินงานที่อยากเห็น แผนที่ผลลัพธ์เสนอแนะให้สร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าที่สะท้อนถึงความลึกซึ้งและคุณภาพของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 พฤติกรรม

ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see: short-term indicator) ระดับที่ 2 พฤติกรรมที่อยากให้เกิดขึ้น (like to see: medium-term indicator) และระดับที่ 3 พฤติกรรมที่ถ้าเกิดขึ้นแล้วจะดีมาก (love to see: long-term indicator) ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าควรมีจำนวนตัวบ่งชี้ไม่มากเกินไปคือไม่ควรเกิน 5 ตัวบ่งชี้ในแต่ละระดับ หรือรวมแล้วไม่เกิน 15 ตัวบ่งชี้

6) การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (strategy maps) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่กระตุ้นเสริมหนุนให้ภาคีหุ้นส่วนมีพฤติกรรมเป็นไปตามผลลัพธ์ที่ทำทนายที่คาดหวัง การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ตามแนวแผนที่ผลลัพธ์จะสร้างเป็นตารางเมตริกซ์ 2 x 3 สำหรับกลยุทธ์ 6 ประเภทนั่นคือ กลยุทธ์ที่มุ่งไปที่ภาคีหุ้นส่วนโดยตรง (strategy aimed at a specific individual or group: I-strategy) กับกลยุทธ์ที่มุ่งไปที่สิ่งแวดล้อม (strategy aimed at individual's or group's environment: E-strategy) ทั้งนี้ทั้งกลยุทธ์ I และ E จะถูกจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ที่เป็นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (causal) กลยุทธ์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive) และกลยุทธ์ที่เสริมหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive) ดังตารางแผนที่กลยุทธ์ต่อไปนี้

ตาราง 2.4 แผนที่กลยุทธ์

กลยุทธ์	เป็นเหตุให้เกิด (causal)	ชักจูงให้เกิด (persuasive)	เสริมหนุนให้เกิด (supportive)
มุ่งที่คน กลุ่มบุคคล องค์กร	I-1	I-2	I-3
	<ul style="list-style-type: none"> เป็นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตรง ทำให้ได้ผลผลิต เช่น กลยุทธ์การให้เงินทุนสนับสนุน การได้ทำวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> กระตุ้นให้เกิดการคิด/ ทักษะใหม่ๆ การกระตุ้น/ชักจูงโดยผู้เชี่ยวชาญ เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมขีดความสามารถ การพัฒนาทักษะ การจัดอบรมปฏิบัติ การ 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายความร่วมมือ มีผู้อำนวยการ ให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำ สร้างการมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอและยั่งยืน ส่งเสริมความพอเพียง เช่น จ้างผู้ให้บริการมาช่วยงาน (outsourcing)
มุ่งที่สิ่ง แวดล้อม	E-1	E-2	E-3
	<ul style="list-style-type: none"> เปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพหรือนโยบาย การให้แรงจูงใจ การสร้างกฎระเบียบ การกำหนดแนวทางปฏิบัติเช่น พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต การเปลี่ยนแปลงนโยบาย 	<ul style="list-style-type: none"> การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้เป็นที่รับรู้ในวงกว้าง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การเปลี่ยนแปลงระบบข้อมูลข่าวสารเช่น การประชาสัมพันธ์แผนงานผ่านสื่อต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายการเรียนรู้/ เครือข่ายนักปฏิบัติ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และการช่วยเหลือกันของภาคีหุ้นส่วน เช่น สร้างเครือข่ายวิจัย

7) การฝึกปฏิบัติระดับองค์กร (organizational practices) เป็นการกำหนดรายละเอียดของวิธีปฏิบัติงาน วิธีทำงานของเจ้าของแผนงาน/ โครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ขั้นตอนนี้จึงสะท้อนถึงแนวทางปฏิบัติ ทั้งในด้านของการแสวงหาแนวทาง โอกาสและทดลองสิ่งใหม่ๆ และการรับฟังเสียงสะท้อนจากรอบด้านเพื่อนำมาทบทวนตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่อย่างยั่งยืน แผนที่มีผลลัพธ์เสนอแนะแนวทางการฝึกปฏิบัติระดับองค์กรใน 8 ประเด็นที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ท้าทาย ได้แก่ (1) การค้นหาแนวคิด โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ (2) การรับฟังข้อมูลป้อนกลับ (feedback) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) อย่างรอบด้าน (3) การแสวงหาการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (4) การประเมินและทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ ระบบ ตลอดจนขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน (5) การตรวจสอบกิจกรรมที่ได้ดำเนินงานอยู่และผลที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากสิ่งนั้น (6) การแลกเปลี่ยนความรู้กับภายนอก (7) การทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค้อย่างต่อเนื่อง และ (8) การเข้าไปมีส่วนร่วมรับฟังเสียงสะท้อนต่อองค์กรจากผู้ปฏิบัติทุกระดับ

ขั้นที่ 2: การกำกับติดตามผลลัพธ์และการปฏิบัติขององค์กร (outcome and performance monitoring)

ขั้นที่สองของกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ เป็นขั้นดำเนินการหรือการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ และการกำกับติดตามผลที่เกิดขึ้น (monitoring) ในขั้นนี้ แผนที่ผลลัพธ์ให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามใน 3 ส่วนหลักคือ ประการที่หนึ่ง ติดตามว่าผลลัพธ์ที่ท้าทายซึ่งเป็นที่คาดหวังนั้นเป็นไปตามลำดับขั้นของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าหรือไม่ ประการที่สอง การใช้กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ได้ผลหรือไม่ เพียงใด และประการที่สาม องค์กรหรือเจ้าของแผนงานได้มีการปฏิบัติงานเพื่อเสริมหนุนให้ภาคีหุ้นส่วนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ขั้นตอนย่อยในขั้นที่สองนี้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

8) การจัดลำดับการกำกับติดตาม (monitoring priorities) เป็นการวางแผนการกำกับติดตามโดยกำหนดว่าจะติดตามการดำเนินงานอะไรก่อนหลัง แผนที่ผลลัพธ์เน้นการกำกับติดตาม 3 สิ่งคือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานของแผนงาน กลยุทธ์ที่ใช้ และการปฏิบัติระดับองค์กร ในฐานะหน่วยจัดการ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริบทนั้นๆ การจัดลำดับการกำกับติดตามการดำเนินงานของแผนงานจึงเป็นการวางลำดับการติดตามใน 3 ด้านหลักนี้ โดยคำนึงถึงการใช้ประโยชน์สารสนเทศที่ได้สำหรับผู้เกี่ยวข้องต่างๆ นอกจากกำหนดว่าจะกำกับติดตามอะไรก่อนหลัง แผนที่ผลลัพธ์ยังเสนอแนะให้ผู้เกี่ยวข้อง

ร่วมกันพิจารณาด้วยว่า จะเก็บข้อมูลจากใคร ในรูปแบบใด ใช้เครื่องมืออะไร ใครเป็นคนเก็บข้อมูล และมีรอบการกำกับติดตามบ่อยครั้งเพียงใด อย่างไรก็ตามผู้เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันกำหนดได้ว่า ต้องการกำกับติดตามแต่ละด้านในระดับลึกเพียงใด เช่น การติดตามการใช้กลยุทธ์บางอย่างที่ซับซ้อนอาจจำเป็นต้องใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง ในขณะที่การติดตามผลลัพธ์บางอย่างที่เกิดขึ้นโดยตรงไปตรงมาก็อาจใช้การสำรวจว่าเกิดขึ้นหรือไม่เพียงเท่านั้นก็ได้

9) การบันทึกผลลัพธ์ (outcome journals) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำกับติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน ว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบรรลุตามผลลัพธ์ที่ทำตามระดับของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าหรือไม่ การบันทึกจะบันทึกผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า โดยอาจใช้มาตราประมาณค่า (rating scale) เพื่อประเมินเชิงปริมาณโดยพิจารณาจากจำนวนภาคีหุ้นส่วนที่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือพิจารณาจากคุณภาพหรือระดับความลึกของการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนว่าเกิดขึ้นในระดับใด นอกจากนี้ยังอาจใช้การสังเกต การสนทนากลุ่ม การสุนทรียสนทนา หรือการสัมภาษณ์ภาคีหุ้นส่วนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยและผู้มีส่วนต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น หลักฐานเชิงประจักษ์ และบทเรียนที่ได้รับเพิ่มเติมด้วย (แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลศึกษาได้จากคู่มือ *Outcome mapping: building learning and reflection into development programs*, 2001 หน้า 94-95 และแบบฟอร์มที่ปรับแก้ในภาคผนวก ข)

10) การบันทึกกลยุทธ์ (strategy journals) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำกับติดตามผลการใช้กลยุทธ์แต่ละประเภทว่ามีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนหรือไม่ เพียงใด การบันทึกกลยุทธ์นี้จะช่วยขยายภาพความเชื่อมโยงของผลลัพธ์ที่บันทึกได้ในชั้นย่อยที่ 9 กับกลยุทธ์แต่ละประเภท และเชื่อมต่อไปยังผลการปฏิบัติขององค์กรในชั้นย่อยที่ 11 การบันทึกกลยุทธ์ จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประเภทของกลยุทธ์ที่ติดตาม อธิบายกิจกรรมการใช้กลยุทธ์ ประสิทธิภาพและผลผลิตที่เกิดขึ้น สิ่งที่ต้องติดตามเพิ่มเติมหรือการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ (แต่ยังไม่เกิด) รวมทั้งบทเรียนที่ได้รับจากการใช้กลยุทธ์ต่างๆ และรอบการติดตามกลยุทธ์ครั้งต่อไป (แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลศึกษาได้จากคู่มือ *Outcome mapping: building learning and reflection into development programs*, 2001 หน้า 101 และแบบฟอร์มที่ปรับแก้ในภาคผนวก ข)

11) การบันทึกการปฏิบัติขององค์กร (performance journal) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานของเจ้าของแผนงานหรือองค์กรผู้รับผิดชอบ

แผนงาน/ โครงการ ว่าได้มีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจรวมทั้งบรรลุตามผลลัพธ์ที่มุ่งหวังแล้วหรือยัง มีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ก้าวหน้าขึ้นอย่างไร การบันทึกการปฏิบัติขององค์กรจะเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัด 8 ด้าน สอดคล้องกับขั้นย่อยที่ 7 ได้แก่ การบันทึกตัวอย่าง/ ตัวอย่าง หลักฐานเชิงประจักษ์ และบทเรียนจากการแสวงหาความคิด โอกาสและทรัพยากรใหม่ๆ การรับฟังเสียงสะท้อนรอบด้าน การได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ การประเมินและทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ ระบบ การตรวจสอบเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม การแลกเปลี่ยนความรู้กับภายนอก การทดลองสิ่งใหม่ๆ เพื่อธำรงรักษาการสร้างสรรค์ และการเข้าไปมีส่วนร่วมรับฟังเสียงสะท้อนต่อองค์กร นอกจากนี้ประเด็นสำคัญของการบันทึกการปฏิบัติขององค์กรก็คือต้องระบุให้ได้ว่าจะทำอะไรที่ทำได้อยู่แล้วและควรทำต่อไป และอะไรที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงพัฒนา

ขั้นที่ 3: การจัดทำแผนการประเมิน (evaluation planning)

จากการกำกับติดตามและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบในขั้นย่อยที่ 9-11 จะทำให้แผนงานได้สารสนเทศที่ครอบคลุมกว้างขวาง เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายของกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์หรือขั้นย่อยที่ 12) **การจัดทำแผนการประเมิน (evaluation plan)** เป้าหมายของการทำแผนการประเมินก็เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ข้อมูลจากการกำกับติดตามจึงช่วยในการกำหนดขอบเขตของการประเมิน การกำหนดคำถามประเมิน การออกแบบวิธีการประเมิน แหล่งข้อมูล และผู้เกี่ยวข้องกับประเมินได้เป็นอย่างดี การประเมินแนวใหม่ยังให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ใหม่ ส่งเสริมการเรียนรู้ การตั้งสมมติฐานกับคำถาม และการวางแผนงานในอนาคต โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากเจ้าของแผนงาน/ โครงการ ภาคิหุ้นส่วน และผู้เกี่ยวข้องจะได้สารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าควรประเมินอะไร ในขอบเขตแค่ไหนแล้ว การจัดทำแผนการประเมินยังสะท้อนถึงสิ่งที่เจ้าของแผนงาน/ โครงการ ภาคิหุ้นส่วน และผู้เกี่ยวข้องยังมองไม่เห็นตนเองหรือไม่มีความชัดเจน ซึ่งสิ่งเหล่านั้นจะเป็นคำถามประเมินที่สามารถเสนอแนะต่อผู้ประเมินภายนอกที่เข้ามาเป็นผู้ประเมินได้อย่างตรงประเด็น

จากกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ 3 ขั้นตอนหลัก 12 ขั้นย่อย จะเห็นได้ว่าแผนที่ผลลัพธ์เน้นการมีส่วนร่วมของภาคิหุ้นส่วนต่างๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนงานในทุกขั้นตอน มีการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้พัฒนาการเรียนรู้ของตน มีการนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ปรับปรุงพัฒนางาน สร้างพันธะผูกพันต่อแผนงาน และส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่คนทำงาน (พิกุล สิทธิประเสริฐกุล และวีรบูรณ์ วิสารทสกุล, 2547) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคิหุ้นส่วนเป็นสิ่ง

สำคัญที่มุ่งหวังให้เกิดเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและรักษาความยั่งยืนของผลลัพธ์อันจะนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ แผนที่ผลลัพธ์ยังให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยเปรียบได้กับปัจจัยป้อน (input) ที่ใส่เข้าไปในแผนงาน/ โครงการ ในขณะที่การกำกับติดตามและการประเมินเน้นการประเมินแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation) โดยวิธีการเก็บข้อมูลเน้นการบันทึกข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative method) ใช้แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลสำหรับการกำกับติดตามกระบวนการ (process) ที่เกิดขึ้นและประเมินผลลัพธ์ (outcomes) อย่างเป็นขั้นตอน การดำเนินงานตามกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ทั้ง 3 ชั้น จึงทำให้ได้ผลผลิตที่เป็นแผนกลยุทธ์ และ/ หรือแผนปฏิบัติการที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน รวมถึงแผนการกำกับติดตาม และแผนการประเมิน ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบแผนงานใหม่ที่สร้างสรรค์และยกระดับการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานต่อไป

5.2 โมเดลชิป (Context-Input-Process-Product approach: CIPP model)

โมเดลชิปพัฒนาขึ้นโดย Stufflebeam และคณะ (1971) เป็นรูปแบบการประเมินที่ให้ความสำคัญกับประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยมีจุดเน้นสำคัญเพื่อให้ได้ข้อมูล/สารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมาประกอบการตัดสินใจ การประเมินตามรูปแบบชิปประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การประเมินบริบท (context) การประเมินปัจจัยป้อน (input) การประเมินกระบวนการ (process) และการประเมินผลผลิต (product) (Stufflebeam, 2004) การประเมินแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

1. **การประเมินบริบท (context)** เป็นการประเมินความต้องการจำเป็น ปัญหา สิทธิประโยชน์หรือทรัพยากร และโอกาสต่างๆ เพื่อการนิยามและประเมินสภาพการที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การเลือกเป้าหมาย ทิศทางและวัตถุประสงค์ของโครงการ การประเมินบริบทจะทำให้ได้สารสนเทศที่มีประโยชน์ในการตัดสินใจวางแผน กำหนดเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญ ทำให้เกิดกระบวนการและผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

2. **การประเมินปัจจัยนำเข้า (input)** เป็นการประเมินทางเลือกต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในขั้นกำหนดโครงสร้างแผนงาน งบประมาณ ทรัพยากร วิธีการรวมถึงกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้และความสามารถในการลงทุนหรือหาแนวทางในการปฏิบัติเพื่อบรรลุความต้องการและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินปัจจัยนำเข้าจะช่วยในการตัดสินใจกำหนดแผนงาน ยุทธวิธี การดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด

3. การประเมินกระบวนการ (process) เป็นการประเมินกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ และรายงานความก้าวหน้าเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานที่กำลังเกิดขึ้น ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จะเป็นประโยชน์และช่วยการตัดสินใจในการนำไปปฏิบัติ การมีกิจกรรมการกำกับติดตาม และการให้ข้อมูลป้อนกลับจะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจปรับเปลี่ยนยุทธวิธี กระตุ้นส่งเสริม และกำกับทิศทางการดำเนินงานระหว่างทางให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4. การประเมินผลผลิต (product) เป็นการประเมินผลผลิตที่ได้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในภาพรวม ทั้งนี้ความสำเร็จของการประเมินผลผลิตให้ความสำคัญกับการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ การประเมินผลผลิตยังครอบคลุมการประเมินผลกระทบ ประสิทธิภาพความยั่งยืน และความสามารถในการถ่ายโอน ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จะมีประโยชน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับผลที่ได้รับเพื่อทบทวนกระบวนการทำงานว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด ควรดำเนินการต่อยุบเลิก หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมตามแผนงาน/ โครงการอย่างไร

จากองค์ประกอบทั้ง 4 ของโมเดลชิปจะเห็นได้ว่ามุ่งเน้นการประเมินตามเป้าหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้น ดังที่ Stufflebeam (2004) ได้สรุปความสัมพันธ์ของการประเมินทั้ง 4 องค์ประกอบว่า การประเมินบริบทใช้เพื่อการประเมินเป้าหมาย การประเมินปัจจัยนำเข้าเพื่อการประเมินแผน การประเมินกระบวนการใช้เพื่อการประเมินการปฏิบัติ และการประเมินผลผลิตใช้เพื่อการประเมินผลลัพธ์ การประเมินโดยใช้โมเดลชิปจึงเป็นการประเมินเชิงระบบที่มีขั้นตอนการประเมินที่ชัดเจน และแสดงความสัมพันธ์ของงานที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับงานวิจัยนี้ได้ประยุกต์รูปแบบการประเมินชิป ในการออกแบบรูปแบบการประเมินที่เน้นเชิงระบบและมีการกำกับติดตามระหว่างทางเพื่อให้ได้สารสนเทศในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแผนงาน รวมทั้งยังใช้แนวคิดชิปในการพัฒนาตัวบ่งชี้และเครื่องมือวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อการประเมินสรุปรวมหลังจบสิ้นโครงการ/ แผนงาน ดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึงในบทต่อไป

จากแนวคิดการประเมิน 2 แนวคิดหลักดังกล่าว มีจุดร่วมที่สัมพันธ์กับหลักการประเมินการจัดการความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร กล่าวคือ การประเมินการจัดการความรู้เป็นทั้งการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยความสำเร็จ (critical success factor) ที่เป็นบริบทและปัจจัยป้อน สอดคล้องกับรูปแบบการประเมินชิป นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังเป็นกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปมักมีการเชื่อมโยงกับแผนงานหลักขององค์กรและมีความเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจึงควรมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นกับคนที่เกี่ยวข้องกับ

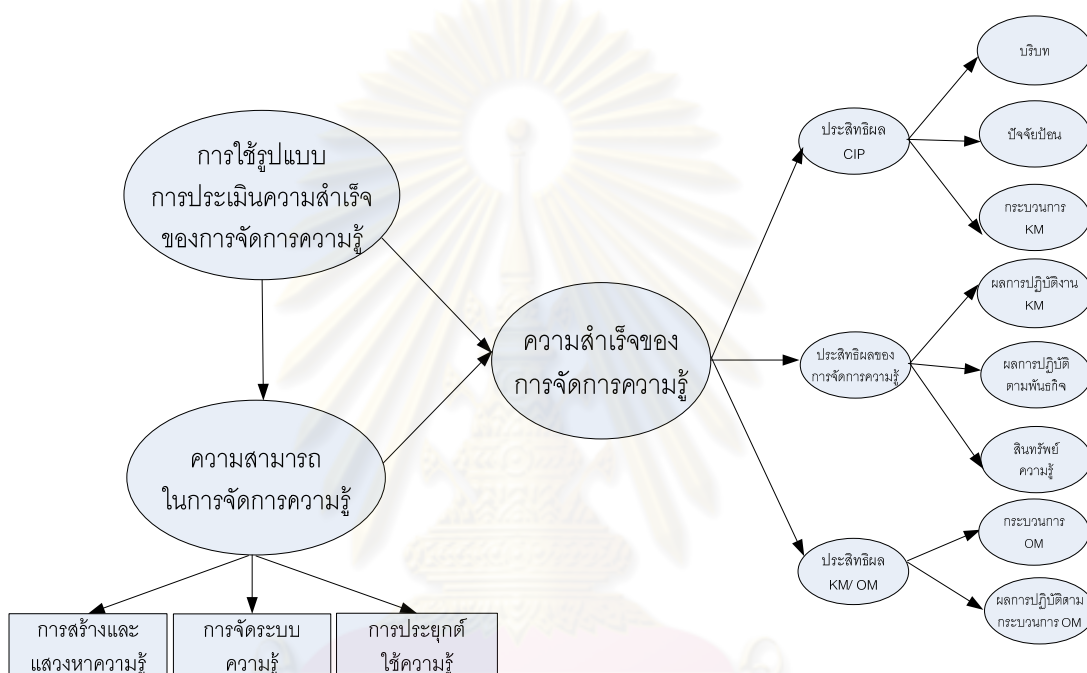
แผนงาน/ โครงการในลักษณะการติดตามความก้าวหน้าร่วมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ ดังนั้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์หลักการของสองแนวคิดดังกล่าวเพื่อใช้ในการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยต่อไป

ตอนที่ 6 กรอบความคิดในการวิจัย

กรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ มาจากการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญคือ 1) **ทฤษฎีการจัดการความรู้** 3 **ทฤษฎีหลัก** ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ขององคฺกร (Argyris and Schon, 1996) ทฤษฎีสถานความรู้ขององคฺกร (Grant, 1996) และทฤษฎีการสร้างความรู้ (Nonaka and Takeuchi, 1995) 2) **แนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้และการประเมินทางการศึกษา** ได้แก่ แนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้ของ Johnstone (1981) การออกแบบกำกับติดตามและประเมินการดำเนินงานตามแผนงานโดยใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (Earl, Carden, and Smutylo, 2001) และการประเมินเชิงระบบโดยใช้รูปแบบชิป (Stufflebeam, 1971; 2004) 3) **การประเมินการจัดการความรู้ตามกรอบตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน** ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2554) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินการจัดการความรู้ ดังเสนอในตอนที 4 มาพัฒนาเป็นกรอบความคิดในการวิจัย

กรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success evaluative model) ที่นำมาใช้เป็นตัวแปรทดลองกับตัวแปรตามความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา (KM success) ซึ่งอยู่ในรูปของตัวแปรแฝงที่มีหลายองค์ประกอบ นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้นำตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ (KM capability) ซึ่งวัดในระดับบุคคลมาศึกษาในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความสำเร็จของการจัดการความรู้ร่วมด้วยในสถานะของตัวแปรส่งผ่าน ดังกรอบความคิดในภาพ 2.11 การศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์และกรอบความคิด เริ่มจากระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งเป็นตัวแปรตามในการวิจัย หรือการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยการพัฒนา/ ตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ซึ่งวัดจากประสิทธิผล 3 ด้านและองค์ประกอบย่อยของแต่ละด้าน ระยะที่ 2 เป็นระยะของการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษา (การสร้างตัวแปรทดลอง) จากการศึกษาระยะนี้จะทำให้ได้รูปแบบการประเมินเพื่อนำไปให้หน่วยงาน

ในสถาบันอุดมศึกษาทดลองฝึกปฏิบัติ จากนั้น ในระยะสุดท้ายเป็นระยะทดลองและติดตามผล การใช้รูปแบบ รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองที่ใช้รูปแบบการประเมินและกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ใช้รูปแบบ ด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบการประเมินที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ ดังภาพ 2.11



ภาพ 2.11 กรอบความคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบความคิดในการวิจัยดังกล่าว 2.11 ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. ตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้เป็นตัวแปรแฝงหลายองค์ประกอบวัดได้จากประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3 ด้าน 8 มิติ ลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. กลุ่มทดลองที่ได้ฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้มีความสามารถในการจัดการความรู้และระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ใช้รูปแบบการประเมิน
3. การฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงบวก ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยขนาดอิทธิพลทางตรงของรูปแบบการประเมินมีค่าสูงกว่าอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงประเมิน (evaluative research) ผู้วิจัยใช้การวิจัยและพัฒนา การสำรวจ และการทดลองในการศึกษาเพื่อตอบคำถามวิจัยและคำถามประเมินเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาและผลลัพธ์ความสำเร็จที่เกิดขึ้น รวมทั้งได้พัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ที่เหมาะสมนำไปใช้กับสถาบันอุดมศึกษา โดยการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ขั้นการพัฒนาตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมิน และการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ระยะที่ 2 ขั้นการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยใช้ผลการศึกษาในระยะที่ 1 มาประกอบการพัฒนากระบวนการและเครื่องมือเพื่อใช้ประเมิน และระยะที่ 3 ขั้นการวิจัยเชิงทดลองเพื่อนำรูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ตลอดจนศึกษาผลที่เกิดขึ้น การดำเนินการวิจัยทั้ง 3 ระยะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมิน และการประเมินการจัดการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการพัฒนาตัวบ่งชี้และการศึกษาเชิงสำรวจ

ประชากร แบ่งเป็น 2 กลุ่มได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ผู้บริหารความรู้ระดับสูง (chief knowledge officer: CKO) ที่ได้รับแต่งตั้งจากสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา และกลุ่มที่ 2 บุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทั้งบุคลากรสายงานด้านการสอนและสายงานสนับสนุนการเรียนการสอนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยสังกัดรัฐบาลและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้และผู้บริหารงานด้านการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน 9 คน กลุ่มที่ 2 บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้หรือเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM practitioner) ในคณะ/หน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) จำแนกตามกลุ่มมหาวิทยาลัย 6 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มมหาวิทยาลัยสมาชิกเครือข่ายการ

จัดการความรู้ (university knowledge management: UKM) 2) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับ
 รัฐบาล และกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย 3) มหาวิทยาลัยของรัฐดั้งเดิม 4) มหาวิทยาลัย
 เทคโนโลยีพระจอมเกล้า 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
 จำนวน 442 คน

เกณฑ์การคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาและดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
 สำหรับการพัฒนาตัวบ่งชี้และสำรวจสภาพการจัดการจัดการความรู้ ดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐหรือมหาวิทยาลัยใน
 กำกับของรัฐ ซึ่งมีการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมมาแล้วเป็นระยะเวลาไม่
 ต่ำกว่า 1 ปี

2. สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือก เป็นสถาบันที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ
 ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัยหรือระดับคณะ/ หน่วยงาน มีทีมงานจัดการ
 ความรู้หรือบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงาน/
 โครงการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปี

การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) เพื่อสุ่มเลือกสถาบันอุดม
 ศึกษา จำแนกตามกลุ่มของมหาวิทยาลัย 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มมหาวิทยาลัยสมาชิกเครือข่ายการ
 จัดการความรู้ (UKM) มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล และมหาวิทยาลัยสังกัดรัฐบาลซึ่ง
 ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยของรัฐดั้งเดิม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากการสุ่มชั้นแรกโดยมีหน่วยการสุ่มคือ
 มหาวิทยาลัย ทำให้ได้มหาวิทยาลัยที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ในข้อ 1 รวม 40 มหาวิทยาลัย โดย
 จำแนกเป็นมหาวิทยาลัยในกลุ่ม UKM 5 แห่ง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 แห่ง มหาวิทยาลัย
 ของรัฐดั้งเดิม 10 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า 3 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 14 แห่ง
 และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 4 แห่ง

2. การสุ่มชั้นที่สอง หน่วยการสุ่มคือคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่าคณะในสถาบันอุดม
 ศึกษา ผู้วิจัยใช้การสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) เพื่อสุ่มคณะ/ หน่วยงานที่มีการ
 ปฏิบัติงานโดยตรงหรือเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และมีหลักฐานที่แสดงถึงการดำเนินงาน
 อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม (เช่น แผนการจัดการความรู้ บันทึกกิจกรรมการจัดการความรู้ รายงาน
 ผลการดำเนินงานจัดการความรู้) โดยคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่าคณะที่สุ่มเลือกนั้น จะต้อง

บุคลากรที่รับรู้ มีส่วนร่วม หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้ จากการสุ่มในขั้นนี้ ทำให้ได้คณะ/ หน่วยงานที่มีคุณลักษณะตามเกณฑ์ตั้งแต่ 2-5 คณะ/ หน่วยงาน ต่อหนึ่งมหาวิทยาลัย

3. ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) เพื่อสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากคณะ/ หน่วยงานที่สุ่มได้ในขั้นตอนที่สอง การคัดเลือกแบบเจาะจงจะใช้ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้โดยตรง หรือคณะกรรมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย/ คณะ/ หน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารระบุโดยตรงให้เป็นผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัย กรณีการสุ่มอย่างง่ายจะใช้ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างเป็นคนธรรมดาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานด้านการจัดการความรู้ของคณะ/ หน่วยงานซึ่งอาจมีจำนวนมาก ผู้วิจัยจะทำการสุ่มเลือกมาคณะ/ หน่วยงานละ 3-10 คน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างกระจายอย่างทั่วถึงในหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัย

จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ได้สถาบันอุดมศึกษาที่ใช้ในการวิจัย จากทุกกลุ่มมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ รวมจำนวน 40 มหาวิทยาลัย แต่ละมหาวิทยาลัยมีกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่ 5-25 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 442 คน รายละเอียดดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 ที่มาและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้และการศึกษาเชิงสำรวจ

กลุ่มมหาวิทยาลัย	จำนวนสถาบัน	มหาวิทยาลัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. UKM	5	1. มหาวิทยาลัยมหิดล	16
		2. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	24
		3. มหาวิทยาลัยนเรศวร	17
		4. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	17
		5. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	5
		รวม	79
2. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	4	6. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	8
		7. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	16
		8. มหาวิทยาลัยบูรพา	8
		9. มหาวิทยาลัยทักษิณ	10
		รวม	42
3. มหาวิทยาลัยของรัฐดั้งเดิม	10	10. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	13
		11. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	15
		12. มหาวิทยาลัยศิลปากร	8

กลุ่มมหาวิทยาลัย	จำนวนสถาบัน	มหาวิทยาลัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
		13. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	11
		14. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	12
		15. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	13
		16. มหาวิทยาลัยแม่โจ้	5
		17. มหาวิทยาลัยนครพนม	6
		18. มหาวิทยาลัยรามคำแหง	12
		19. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	10
		รวม	105
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า	3	20.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง	19
		21.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี	9
		22.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ	6
		รวม	34
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏ	14	23.มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	11
		24.มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	24
		25.มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	9
		26.มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	8
		27.มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ	15
		28.มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	7
		29.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	15
		30.มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	5
		31.มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์	8
		32.มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม	5
		33.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	5
		34.มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ	5
		35.มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	5
		36.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	15
		รวม	137

กลุ่มมหาวิทยาลัย	จำนวนสถาบัน	มหาวิทยาลัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	4	37.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	14
		38.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ	6
		39.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	9
		40.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	16
		รวม	45
รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง			442

ขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้และการศึกษาเชิงสำรวจ

การศึกษาในขั้นแรกเป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ และการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ ขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินงานตามขั้นตอนพัฒนาตัวบ่งชี้ 4 ขั้น ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ การกำหนดคุณลักษณะและนิยามตัวบ่งชี้ การจัดทำร่างตัวบ่งชี้ และการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ โดยนำร่างตัวบ่งชี้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้วิพากษ์และตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของผลการตัดสิน

ขั้นที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือวิจัย เป็นการนำตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ได้จากการศึกษาในขั้นที่ 1 มาพัฒนาแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (ฉบับร่าง) ซึ่งเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3 ด้านหลัก จากนั้นนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ของตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้น โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) การตรวจสอบคุณภาพด้านอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้รายข้อ ความเที่ยง และความเหมาะสมในการนำไปใช้

ขั้นที่ 3 การพัฒนาเกณฑ์การตัดสินผลการประเมิน เป็นการกำหนดจุดตัดคะแนน (cutting point) เพื่อกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการดำเนินงานจัดการความรู้ในระดับต่างๆ การกำหนดคะแนนจุดตัดที่เหมาะสมจะใช้เป็นเกณฑ์ได้จาก 1) การนำผลจากสำรวจในขั้นที่ 2 มาวิเคราะห์หาคะแนนจุดตัดโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย มัธยฐาน คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 และ 90 2) การสอบถามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญระบุเกณฑ์ที่แสดงถึงมาตรฐานที่ควรจะเป็นสำหรับการตัดสินผลการ

ดำเนินงานจัดการความรู้แต่ละด้าน จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ความสอดคล้องและกำหนดเป็นเกณฑ์ระดับต่างๆ

ขั้นที่ 4 การสำรวจสภาพและประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้เครื่องมือ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้น เป็นการนำเครื่องมือแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลสภาพการดำเนินงานจัดการความรู้และวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติบรรยายและตัดสินผลตามเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้น เพื่อแสดงถึงภาพรวมของผลการประเมินและเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัย

ตัวแปรในการวิจัย

การศึกษาในขั้นการพัฒนาตัวบ่งชี้และการสำรวจ จำแนกตัวแปรที่ศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ตัวแปรข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ตัวแปรสภาพการดำเนินงานจัดการความรู้ และ 3) ตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **ตัวแปรข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม** ประกอบด้วย ตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด มหาวิทยาลัยที่สังกัด กลุ่มมหาวิทยาลัย ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ รูปแบบและลักษณะการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

2. **ตัวแปรสภาพการดำเนินงานจัดการความรู้** ประกอบด้วย ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดการความรู้ จำนวนปีที่มีการจัดการความรู้ สภาพการดำเนินงานจัดการความรู้ของหน่วยงาน ขอบข่ายและประเภทของความรู้ที่ได้รับ ประเด็นที่นำมาจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้

3. **ตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้** ตัวแปรสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success) ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญทั้งในการศึกษาเชิงสำรวจและตัวแปรตามในการศึกษาเชิงทดลอง ความสำเร็จของการจัดการความรู้วัดได้จากประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KM effectiveness) 3 ด้านดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 **ประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ (context-input-process effectiveness)** ได้แก่ ระดับของผลการจัดสภาพการณ์/ ปัจจัยแวดล้อม ปัจจัยป้อนและกระบวนการส่งเสริมการดำเนินงานจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยตัวแปร 3 กลุ่ม ดังนี้

3.1.1) บริบทของการจัดการความรู้ (KM context) ได้แก่ ระดับของการจัดสภาพการณ์และปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ โครงสร้างความรู้ (knowledge structure) นโยบายการจัดการความรู้ (university's KM policy) และวัฒนธรรมองค์กร (organizational culture)

3.1.2) ปัจจัยป้อนสำหรับการจัดการความรู้ (KM input) ได้แก่ ระดับของการจัดสรรทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเสริมหนุนการจัดการความรู้ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ เป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ (KM objective) บุคลากรความรู้ (knowledge person/ human resources) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)

3.1.3 กระบวนการจัดการความรู้ (KM process) ได้แก่ ระดับของการดำเนินกิจกรรมเพื่อค้นหา จัดระบบความรู้ และพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของทีมจัดการความรู้และบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้เชิงกระบวนการ 7 ตัว ได้แก่ การระบุความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร (knowledge identification) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การสร้างความรู้ (knowledge creation) การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) การรวบรวมจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) การนำความรู้ไปใช้ (knowledge utilization) และการเผยแพร่ความรู้ (knowledge dissemination)

3.2 ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ (knowledge management effectiveness: KM effectiveness) ได้แก่ ระดับของผลการดำเนินงานจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเป็นตัวแปรเชิงผลลัพธ์ (outcome variable) วัดได้จาก 3 องค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา (performance effectiveness) และสินทรัพย์ความรู้ (knowledge assets) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.1) ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance) หมายถึง ผลลัพธ์การเรียนรู้อันเกิดจากการดำเนินกระบวนการและกิจกรรมจัดการความรู้ตามแผนงานที่สถาบันอุดมศึกษา กำหนดไว้ ซึ่งครอบคลุมผลที่ได้จากการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ชั้น ได้แก่ ผลลัพธ์ที่ได้จากการระบุความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร (knowledge identification outcome) ผลลัพธ์ที่ได้จากการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition outcome) ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างความรู้ (knowledge creation outcome) ผลลัพธ์ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing outcome) ผลลัพธ์ที่ได้จากการรวบรวมจัดเก็บความรู้ (knowledge storage

outcome) ผลลัพธ์ที่ได้จากการนำความรู้ไปใช้ (knowledge utilization outcome) และผลลัพธ์ที่ได้จากการเผยแพร่ความรู้ (knowledge dissemination outcome)

3.2.2) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา (performance effectiveness) หมายถึง ระดับของผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจหลัก 6 ด้านของสถาบันอุดมศึกษาอันเกิดจากการใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกในการขับเคลื่อน วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร ผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอน ผลการปฏิบัติงานด้านวิจัย ผลการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการ ผลการปฏิบัติงานด้านการประเมิน/ ประกันคุณภาพ และผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา

3.2.3) สินทรัพย์ความรู้ (knowledge assets) ได้แก่ ปริมาณผลผลิตที่เป็นความรู้ ชัดแจ้ง บทเรียนและวิธีปฏิบัติที่ดี หลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา ผลงานวิจัย และงานสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมทางการศึกษาที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ และคุณภาพของผลผลิตความรู้เหล่านั้น วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว ได้แก่ จำนวนสินทรัพย์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ (quantity of knowledge) และคุณภาพของสินทรัพย์ความรู้ (quality of knowledge)

3.3 ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (KM/ OM effectiveness) ได้แก่ ระดับของผลการดำเนินงานออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ วัดได้จาก 2 องค์ประกอบคือ กระบวนการออกแบบ-กำกับติดตาม-ประเมินการจัดการความรู้ (OM process) และผลลัพธ์จากการออกแบบ-กำกับติดตาม -ประเมินการจัดการความรู้ (OM outcome)

3.3.1) กระบวนการออกแบบ-กำกับติดตาม-ประเมินการจัดการความรู้ (OM process) หมายถึง ระดับของการดำเนินกระบวนการวางแผน ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานจัดการความรู้โดยประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์เพื่อให้ทราบถึงสภาพที่เป็นอยู่และระดับของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ตลอดจนจุดแข็ง-จุดอ่อนที่ควรปรับปรุงพัฒนา วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ กระบวนการออกแบบแผนงาน การกำกับติดตาม และการประเมินการจัดการความรู้

3.3.2) ผลลัพธ์จากการออกแบบ-กำกับติดตาม-ประเมินการจัดการความรู้ (OM outcome) หมายถึง ระดับการเรียนรู้และพัฒนาและระดับของผลการดำเนินงานจัดการความรู้ของหน่วยงานอันเกิดจากการฝึกปฏิบัติตามรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ ผลลัพธ์จากการออกแบบแผนงาน ผลลัพธ์จากการกำกับติดตาม และผลลัพธ์จากการประเมินการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ และการศึกษาเชิงสำรวจในระยะที่ 1 มีการพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล 3 ฉบับ ได้แก่ ฉบับที่ 1 แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ฉบับร่าง เป็นเครื่องมือที่สร้างจากตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยระยะแรก ใช้เพื่อวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3 ด้านตามตัวบ่งชี้ ฉบับที่ 2 แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบประเมินฉบับร่างโดยเพิ่มข้อความเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบ สภาพการจัดการความรู้ขององค์กร และจัดเรียงลำดับข้อความตามตัวบ่งชี้แต่ละกลุ่มให้เป็นระบบยิ่งขึ้น สำหรับเครื่องมือฉบับที่ 3 ได้แก่ แบบประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ เป็นแบบประเมินที่ประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์และผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยแผนที่ผลลัพธ์ รายละเอียดของเครื่องมือทั้ง 3 ฉบับแสดงในตาราง 3.2

ตาราง 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงสำรวจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	ลักษณะการวัด	ที่มาของเครื่องมือ
ฉบับที่ 1 แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ฉบับร่าง			
แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ฉบับร่าง	เพื่อนำไปใช้วัดประสิทธิผลของการดำเนินงานจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา 3 ด้าน ใช้ในการวิจัยขั้นพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์	มาตรประมาณค่าแบบ Likert 5 ระดับ จาก 1 ถึง 5 คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด	ผู้วิจัยสร้างจากตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 35 ตัวบ่งชี้ 129 ข้อคำถาม
ฉบับที่ 2 แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้			
ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบ	เพื่อศึกษาภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในด้านสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ประสบการณ์ทำงาน และสภาพทั่วไปขององค์กรที่ผู้ให้ข้อมูลสังกัด	แบบตรวจสอบรายการ (check list) และแบบสอบถามปลายเปิด	ผู้วิจัยสร้างจำนวน 8 ข้อ
ตอนที่ 2 สภาพการจัดการความรู้ขององค์กร	เพื่อสำรวจสภาพการดำเนินงานจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในด้านแผนงาน รูปแบบและลักษณะการจัดการความรู้ ขอบข่ายและที่มาของความรู้ ประเด็นที่นำมาจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ และประโยชน์ที่ได้	แบบตรวจสอบรายการ (check list) มาตรประมาณค่า 5 ระดับและแบบสอบถามปลายเปิด	ผู้วิจัยสร้างจำนวน 8 ข้อ

ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	ลักษณะการวัด	ที่มาของเครื่องมือ
ตอนที่ 3 บริบทของการจัดการ ความรู้	เพื่อวัดประสิทธิผลด้านบริบทการ จัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ในด้านโครงสร้างความรู้ นโยบาย จัดการความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร	มาตรฐานค่า แบบ Likert 5 ระดับ จาก 1 ถึง 5 คือ น้อย ที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด	ผู้วิจัยสร้าง จำนวน 9 ข้อ
ตอนที่ 4 ปัจจัยป้อนที่เสริมหนุน การจัดการความรู้	เพื่อวัดประสิทธิผลของการสนับสนุน ปัจจัยป้อนเพื่อเสริมหนุนการจัดการ ความรู้ในด้าน เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ บุคลากร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ เทคโนโลยีสารสนเทศ	มาตรฐานค่า แบบ Likert 5 ระดับ จาก 1 ถึง 5 คือ น้อย ที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด	ผู้วิจัยสร้าง จำนวน 11 ข้อ โดยปรับปรุงจาก แบบประเมิน KMAT (2001) และงานวิจัย ของ Wei-He and Qiu-Yan (2006)
ตอนที่ 5 ประสิทธิภาพของ การจัดการความรู้	เพื่อวัดระดับความคุ้มค่าในการใช้ ทรัพยากรเพื่อการจัดการความรู้ใน สถาบันอุดมศึกษา	มาตรฐานค่า แบบ Likert 5 ระดับ จาก 1 ถึง 5 คือ ไม่คุ้มค่าเลยจนถึง คุ้มค่ามากที่สุด	ผู้วิจัยสร้าง จำนวน 4 ข้อ
ตอนที่ 6 กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ของการ จัดการความรู้	เพื่อวัด 1) ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการ จัดการความรู้ทั้ง 7 ชั้น 2) ระดับผลผลิตของการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของ สินทรัพย์ความรู้ที่ได้จากการจัดการ ความรู้ 3) ระดับผลการปฏิบัติงานจัดการ ความรู้ (ผลจากการดำเนินงานตาม กระบวนการ KM ทั้ง 7 ชั้น) 4) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติพันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การ จัดการความรู้	มาตรฐานค่า แบบ Likert 5 ระดับ จาก 1 ถึง 5 คือ น้อย ที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด	ผู้วิจัยสร้างเอง 50 ข้อ และปรับปรุงจาก แบบประเมิน KM Audit ของ Biloslavo and Trnavcevic (2007) จำนวน 21 ข้อ รวม 71 ข้อ

ชื่อเครื่องมือ	วัตถุประสงค์	ลักษณะการวัด	ที่มาของเครื่องมือ
ฉบับที่ 3 แบบประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์			
แบบประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์	เพื่อวัด 1) ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานจัดการความรู้ ตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ 12 ขั้นตอน 2) ผลลัพธ์การจัดการความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติตามกระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผล	มาตรประมาณค่าแบบ Likert 5 ระดับ จาก 1 ถึง 5 คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด (วัดก่อน-หลัง สำหรับกลุ่มทดลอง)	ผู้วิจัยสร้างจำนวน 38 ข้อ

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยอิงกรอบการประเมินตามแนวคิดทฤษฎีระบบ (system theory) แนวคิดการประเมินการจัดการความรู้ (KM assessment model) แนวคิดการประเมินชิป (CIPP model) และแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping technique) โดยเครื่องมือหลักที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (เครื่องมือฉบับที่ 2) และแบบประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (เครื่องมือฉบับที่ 3) ขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือมีดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดตัวแปรสำคัญที่ใช้ในการประเมินการจัดการความรู้ โครงสร้างการวัดตัวแปร นิยามเชิงทฤษฎีและนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ต้องการวัด

ขั้นที่ 2 การสร้างตารางกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัดและจำนวนข้อคำถาม ผู้วิจัยนำนิยามเชิงปฏิบัติการที่ได้จากขั้นที่ 1 มาสร้างตารางกำหนดแผนผังการสร้างเครื่องมือวิจัย (table of specification) รายละเอียดดังตาราง 3.3

ตาราง 3.3 แผนผังการสร้างเครื่องมือแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (table of specification)

องค์ประกอบที่วัด	มิติที่วัด	จำนวนข้อ	รวม/ร้อยละ
1. แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้			
ด้านบริบท	1. โครงสร้างความรู้	2	9 (9.89%)
	2. นโยบาย	4	
	3. วัฒนธรรมองค์กร	3	
ด้านปัจจัยป้อน	4. เป้าหมายของการจัดการความรู้	2	11 (12.09 %)
	5. บุคลากรความรู้	3	
	6. ภาวะผู้นำ	3	
	7.เทคโนโลยีสารสนเทศ	3	
ด้านกระบวนการ	8. การระบุน้ำความรู้	4	29 (31.87%)
	9. การแสวงหาความรู้	4	
	10.การสร้างความรู้	5	
	11.การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้	4	
	12.การจัดเก็บความรู้	4	
	13.การนำความรู้ไปใช้	4	
	14.การเผยแพร่ความรู้	4	
ด้านผลลัพธ์	15.1 ผลลัพธ์จากการระบุน้ำความรู้	2	14 (15.38%)
	15.2 ผลลัพธ์จากการแสวงหาความรู้	2	
	15.3 ผลลัพธ์จากการสร้างความรู้	2	
	15.4 ผลลัพธ์จากการแลกเปลี่ยนความรู้	2	
	15.5 ผลลัพธ์จากการจัดเก็บความรู้	2	
	15.6 ผลลัพธ์จากการนำความรู้ไปใช้	2	
	15.7 ผลลัพธ์จากการเผยแพร่ความรู้	2	
16.ประสิทธิผลของการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา	16.1 ด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	3	18 (19.78%)
	16.2 ด้านการจัดการเรียนการสอน	3	
	16.3 ด้านการวิจัย	3	
	16.4 ด้านการบริการวิชาการ	3	
	16.5 ด้านการประเมิน/ ประกันคุณภาพ	3	
	16.6 ด้านการพัฒนาบัณฑิตนักศึกษา	3	

องค์ประกอบที่วัด	มิติที่วัด	จำนวนข้อ	รวม/ร้อยละ
17. สันทรัพย์ความรู้	17.1 ปริมาณสันทรัพย์ความรู้	5	10 (10.99%)
	17.2 คุณภาพสันทรัพย์ความรู้	5	
รวม		91	91
2. แบบประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์			
ด้านกระบวนการ (แผนที่ผลลัพธ์)	1. การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้	2	25 (65.79%)
	2. การกำหนดพันธกิจการจัดการความรู้	2	
	3. การระบุภาคีหุ้นส่วน	2	
	4. การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์	2	
	5. การกำหนดเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า	2	
	6. การกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์	2	
	7. การฝึกปฏิบัติขององค์กร	3	
	8. การจัดลำดับการติดตาม	2	
	9. การบันทึกผลลัพธ์	2	
	10. การบันทึกยุทธศาสตร์	2	
	11. การบันทึกการฝึกปฏิบัติ	2	
	12. การประเมินและจัดทำแผนการประเมิน	2	
ด้านผลลัพธ์	13. ผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการ แผนที่ผลลัพธ์	13	13 (34.21%)
รวม		38	38

ขั้นที่ 3 การจัดทำแบบประเมินฉบับร่าง ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามโดยศึกษาและปรับปรุงข้อคำถามในเครื่องมือแต่ละชุดให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษารวมทั้งกลุ่มตัวอย่างที่จะนำไปใช้ จากนั้นจึงนำเครื่องมือฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข ก่อนจะนำมาปรับปรุงแก้ไขในเบื้องต้นและพัฒนาเป็นแบบประเมินฉบับจริง

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ผู้วิจัยนำเครื่องมือวิจัยพร้อมกับรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิด สรุปสาระสังเขปของขั้นตอนดำเนินการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย และตารางกำหนดแผนผังการสร้างเครื่องมือแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านตรวจสอบโดยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้และมีประสบการณ์ด้านการวิจัยในสาขาการจัดการ

ความรู้ จำนวน 4 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล 1 ท่าน (ดังรายนามผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาในด้านความครอบคลุมเนื้อหาสาระที่ต้องการวัด ความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ความตรงประเด็นของข้อคำถาม ความถูกต้องและความชัดเจนของภาษาที่ใช้ ความเหมาะสมของสัดส่วนการวัดแต่ละตัวแปร รวมทั้งขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงแก้ไขแบบประเมิน

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าข้อคำถามที่ใช้ในประเมินการจัดการความรู้ในด้านบริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการจัดการความรู้ และผลลัพธ์จากการจัดการความรู้มีความสอดคล้องกับนิยามตัวแปร และได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินเพื่อลดความซ้ำซ้อนของประเด็นในการประเมิน ปรับแก้ข้อความให้กระชับ ปรับแก้ข้อคำถามที่มีการถามหลายประเด็นในข้อเดียว รวมทั้งปรับปรุงภาษาที่ใช้เพื่อให้สื่อความหมายชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ

ผู้วิจัยได้นำผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item-objective congruence: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากแบบประเมินทั้ง 2 ชุด ข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 129 ข้อ พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 -1.00 ข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 มีจำนวน 65 ข้อ ข้อคำถามที่ค่า IOC เท่ากับ 0.8 มีจำนวน 47 ข้อ และข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.6 มีจำนวน 17 ข้อ แม้ว่าข้อคำถามทุกข้อจะมีค่า IOC สูงกว่า 0.5 ซึ่งพิจารณาได้ว่ามีความสอดคล้องของความเห็นผู้เชี่ยวชาญในระดับที่ยอมรับได้ แต่เมื่อพิจารณาค่า IOC ตามเกณฑ์ของ Rovinelli and Hambleton (1977, อ้างถึงใน Turner and Carlson, 2003) ที่กำหนดว่าค่า IOC ที่ยอมรับได้ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.75 ผู้วิจัยจึงพิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ก่อนนำเครื่องมือนี้ออกไปทดลองใช้ต่อไป

ขั้นที่ 5 การทดลองใช้แบบประเมิน หลังจากการปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินฉบับร่างตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญจนมีคุณภาพด้านความตรงเหมาะสมต่อการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินไปทดลองใช้ (try out) กับอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดการความรู้ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 37 คน พร้อมกับขอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบประเมิน เพื่อนำมาปรับปรุงข้อคำถามในแบบประเมินให้สื่อความหมายชัดเจนยิ่งขึ้น โดยปรับปรุงภาษาที่ใช้และเพิ่มเติมคำอธิบายคำสำคัญ/ ศัพท์เฉพาะเพิ่มเติม

ตาราง 3.4 ค่า IOC และข้อเสนอแนะจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	ค่า IOC			จำนวนข้อ	ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
	0.6	0.80	1.00		
1. แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้					- ปรับแก้โดยตัด
ด้านบริบท	-	3	6	9	ข้อความที่ซ้ำซ้อน
ด้านปัจจัยป้อน	-	5	6	11	ออก
ด้านกระบวนการจัดการความรู้	4	8	17	29	- ปรับแก้ข้อความ
ด้านผลลัพธ์					ให้สอดคล้องกับ
- ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้	4	4	6	14	สิ่งที่ต้องการวัดตามนิยาม
- ผลของการปฏิบัติพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา	5	9	4	18	- ปรับแก้ภาษา/
- สินทรัพย์ความรู้	1	4	5	10	ข้อความให้กระชับ
รวม	14	33	44	94	เข้าใจง่าย
2. แบบประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์					
ด้านกระบวนการ (แผนที่ผลลัพธ์)	1	10	14	25	- ปรับแก้โดยตัด
ด้านผลลัพธ์	2	4	7	13	ข้อความที่ซ้ำซ้อน
รวม	3	14	21	38	ออก
รวมทั้งสิ้น	17	47	65	129	

ขั้นที่ 6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยง (reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ผลการวิเคราะห์คุณภาพด้านความเที่ยงของกลุ่มตัวอย่างทดลองใช้จำนวน 37 คน ดังรายละเอียดในตาราง 3.5 พบว่าแบบประเมินทั้งสองฉบับมีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.705 – 0.995 ซึ่งถือว่ามีค่าอยู่ในเกณฑ์ดี แสดงถึงเครื่องมือที่มีคุณภาพเพียงพอที่จะนำไปใช้งานจริง และจากการนำเครื่องมือไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 442 คน ค่าความเที่ยงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.651 – 0.988 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าความเที่ยงของกลุ่มทดลองใช้พบว่า ความเที่ยงในแต่ละชุดคำถามมีค่าใกล้เคียงกัน แสดงว่าข้อมูลจากการวัดโดยกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมีความเป็นเอกพันธ์กัน

ตาราง 3.5 คุณภาพด้านความเที่ยงของเครื่องมือจากกลุ่มตัวอย่างทดลองใช้และจากกลุ่มตัวอย่างจริง

องค์ประกอบของตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	
		ทดลองใช้ (n=37)	ใช้จริง (n=442)
1. แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้			
ด้านบริบท	11	0.950	0.926
ด้านปัจจัยป้อน	9	0.955	0.941
ด้านกระบวนการจัดการความรู้	29	0.984	0.976
ด้านผลลัพธ์			
- ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้	14	0.973	0.962
- ผลของการปฏิบัติงานตามพันธกิจ	18	0.986	0.969
- ปริมาณสินทรัพย์ความรู้	5	0.705	0.651
- คุณภาพสินทรัพย์ความรู้	5	0.955	0.948
2. แบบประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์			
	38	ทดลองใช้ (n=37) 0.997	ใช้จริง (n=90) 0.988
ด้านกระบวนการ (แผนที่ผลลัพธ์)	25	0.995	0.988
ด้านผลลัพธ์	13	0.987	0.942

ขั้นที่ 7 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ของตัวแปรแฝงในการวิจัย โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) ด้วยโปรแกรม LISREL ตัวแปรแฝงที่มุ่งวัดประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ 2) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ (ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา และสินทรัพย์ความรู้) และ 3) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการจัดการความรู้ทุกโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (goodness of fit indices) และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด รายละเอียดของการวิเคราะห์ในส่วนนี้ นำเสนอในหัวข้อการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ในบทที่ 4

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาเชิงสำรวจ ผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลแบบประเมินระหว่างเดือนพฤษภาคมถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.2553 โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เสนอไปยังผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อขออนุญาตเข้าไปติดต่อกับหน่วยงานภายในและขอความอนุเคราะห์ข้อมูลวิจัยจากบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของสถาบัน

2) ผู้วิจัยนำแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ฉบับร่าง แบบตรวจสอบตัวบ่งชี้และเกณฑ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ กรณีผู้เชี่ยวชาญสะดวกให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามกรอบคำถามในร่างตัวบ่งชี้ กรณีผู้เชี่ยวชาญไม่สะดวกให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเอกสารแบบประเมินและขอรับคืนด้วยตนเอง

3) ผู้วิจัยนำแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 20 สถาบันและขอรับกลับคืนด้วยตนเอง สำหรับสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีที่ตั้งในต่างจังหวัด 20 มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้จัดส่งหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย แบบประเมิน พร้อมด้วยเอกสารวัตถุประสงค์และคำอธิบายการตอบแบบประเมินไปยังมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว โดยได้มีการประสานงานกับผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ให้เป็นผู้ประสานงานในการกระจายและรวบรวมแบบสอบถาม ก่อนส่งกลับคืนทางไปรษณีย์

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ในกรณีผู้วิจัยนำแบบประเมินไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาด้วยตนเอง ส่วนใหญ่มีอัตราการได้รับกลับคืนประมาณร้อยละ 80 ส่วนกรณีผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้ประสานงานในมหาวิทยาลัยต่างๆ มีอัตราการได้รับกลับคืนประมาณร้อยละ 60 ในภาพรวม จากจำนวนแบบประเมินที่จัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 672 ชุด ได้รับแบบประเมินกลับคืน 449 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 66.82 ทั้งนี้ เป็นแบบประเมินที่มีข้อมูลเพียงพอและมีคุณภาพสามารถนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ จำนวน 442 ชุด คิดเป็นร้อยละ 65.77

การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูล โดยการบรรณาธิกรข้อมูลทุกรายการในแบบประเมินที่ได้รับกลับคืน กรณีพบว่า

ข้อมูลขาดหาย (missing data) ไม่เกินร้อยละ 20 ผู้วิจัยจะทำการประมาณค่าเพื่อแทนที่ข้อมูลที่ขาดหายด้วยค่าเฉลี่ยหรือค่ามัธยฐาน จนกว่าข้อมูลจะมีความถูกต้องสมบูรณ์ ครบถ้วนเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์

2) การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการนับความถี่ หาค่าร้อยละของความเห็นที่สอดคล้อง และการวิเคราะห์เนื้อหา

3) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรตามกรอบความคิด ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงของตัวแปร

4) การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ การวิเคราะห์ที่ใช้ได้แก่ การตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติจากค่าความเบ้และความโด่งและการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วย Bartlett's test of sphericity โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows

5) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดตัวแปรในการวิจัย และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรประสิทธิผลการจัดการความรู้แต่ละด้านในโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรม LISREL

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

ขั้นพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ผู้วิจัยนำแนวคิดที่ได้จากการศึกษาทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาออกแบบตัวแปรจัดกระทำในการวิจัยเชิงทดลอง โดยในการศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรจัดกระทำได้แก่ รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นโดยอาศัยแนวคิดการประเมินโดยใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์และโมเดลชิป การศึกษาในขั้นนี้จะทำการสังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์ผู้บริหาร จัดทำร่างรูปแบบการประเมิน สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดทำคู่มือการประเมิน จากนั้นจึงนำรูปแบบการประเมินที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานมีดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ที่ได้ปฏิบัติตามแผนงานจัดการความรู้ตามแนวทางการประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 5 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ในกลุ่มเครือข่ายการจัดการความรู้ 1 แห่ง มหาวิทยาลัยในกำกับ

ของรัฐ 1 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3 แห่ง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการประเมินไปทดลองใช้

ขั้นที่ 2 การศึกษาแผนการจัดการความรู้ (KM strategic/ action plan) ของสถาบันอุดมศึกษา ในขั้นนี้ ผู้วิจัยได้สืบค้น ติดต่อขอข้อมูลแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยต่างๆ มาศึกษาและวิเคราะห์จุดเน้นด้านการประเมินการจัดการความรู้ที่ระบุไว้ในแผน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาว่ามีความต้องการสารสนเทศอะไรจากการประเมินการจัดการความรู้ มีวิธีการขั้นตอนการประเมินอย่างไร และใช้เครื่องมืออะไร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ออกแบบรูปแบบการประเมินที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา

ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อทราบถึงนโยบาย แนวทางในการดำเนินงานการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดีที่ส่งเสริมความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นที่ 4 การจัดทำร่างรูปแบบการประเมิน และเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดทำร่างรูปแบบการประเมินซึ่งประกอบด้วย ปรัชญา วัตถุประสงค์ แนวทางและวิธีดำเนินงาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ เครื่องมือและแบบฟอร์มบันทึกข้อมูล เพื่อเตรียมการก่อนนำไปทดลองใช้

ขั้นที่ 5 การทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้และการปรับปรุงพัฒนารูปแบบให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยการสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าทีมจัดการความรู้ บุคลากร และผู้บริหารหน่วยงาน

ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงทดลอง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ได้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานการจัดการความรู้ (ตามแนวทางการประเมินตามตัวบ่งชี้ของสกอ. และสำนักงาน ก.พ.ร.) และได้รับผลการประเมินตัวบ่งชี้การพัฒนาระดับสูงสถานศึกษาในเกณฑ์ระดับดี (ผ่านเกณฑ์ด้วยคะแนนไม่ต่ำกว่า 2 จาก 3)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องโดยตรงหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานด้านการจัดการความรู้ของคณะ/ภาควิชา/สาขาวิชา กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงทดลองแบ่งได้

เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลองที่ได้ฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นควบคู่ไปกับการจัดการความรู้ปกติ จำนวน 45 คน และกลุ่มควบคุมซึ่งไม่ได้ใช้รูปแบบการประเมิน จำนวน 45 คน รวมทั้งสิ้น 90 คน ดังรายละเอียดในตาราง 3.6 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างมีขั้นตอนและเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงทดลอง ได้จากการคัดเลือกโดยมีเกณฑ์พิจารณา ได้แก่

1. สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือก เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการจัดการความรู้มาแล้วเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปี และได้รับผลการประเมินตัวบ่งชี้การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันการเรียนรู้อยู่ในเกณฑ์ระดับดี นั่นคือ ผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีระดับคะแนนไม่ต่ำกว่า 2 จากคะแนนเต็ม 3

2. คณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือก มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ มีทีมงานจัดการความรู้ที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน และ/ หรือ มีบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปี จำนวนไม่ต่ำกว่า 10 คน

3. คณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือก มีที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครหรือปริมณฑล ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกของผู้วิจัยในการเดินทางไปให้การอบรม เยี่ยมติดตาม และเก็บข้อมูล

4. สถาบันอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ และบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือก มีความเต็มใจให้ความร่วมมือเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงทดลองและให้ข้อมูลการวิจัย ตลอดระยะเวลาการทดลอง 8 - 10 สัปดาห์

การคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณลักษณะตามเกณฑ์ที่กำหนด ทำให้ได้คณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณลักษณะตรงตามเกณฑ์ รวม 5 แห่ง จากนั้นผู้วิจัยได้ขอสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ของคณะ รวมทั้งทดลองเก็บข้อมูลนำร่อง (pilot study) เพื่อพิจารณาคัดเลือกมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นไปได้ในการเป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการทดลอง ผลการคัดกรองทำให้ได้คณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองจากมหาวิทยาลัยที่สมัครใจเป็นกลุ่มตัวอย่าง 3 แห่ง ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัย A ประกอบด้วยทีมจัดการความรู้จำนวน 18 คน จัดเป็นกลุ่มทดลอง ส่วนกลุ่มควบคุมเป็นบุคลากรในคณะที่มีส่วนร่วมแต่ไม่ได้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้โดยตรงจำนวน 19 คน รวม 37 คน กลุ่มที่ 2 มหาวิทยาลัย B ประกอบด้วยบุคลากร

ที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของคณะรวม 30 คน กำหนดให้เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เท่ากันกลุ่มละ 15 คน กลุ่มที่ 3 มหาวิทยาลัย C ประกอบด้วยทีมการจัดการความรู้จาก 2 ภาควิชา ภาควิชาที่ 1 เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 11 คน และภาควิชาที่ 2 เป็นกลุ่มควบคุมจำนวน 12 คน รวมกลุ่มตัวอย่างจากทั้ง 3 มหาวิทยาลัยทั้งสิ้น 90 คน เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเท่ากัน กลุ่มละ 45 คน รายละเอียดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงทดลองแสดงในตาราง 3.6

ตาราง 3.6 ที่มาและจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่ใช้ในการวิจัยเชิงทดลอง

มหาวิทยาลัย	จำนวนตัวอย่าง ในกลุ่มทดลอง	จำนวนตัวอย่าง ในกลุ่มควบคุม	รวม
มหาวิทยาลัย A (บุคลากรสายสอนและสนับสนุนการสอน)	18	19	37
มหาวิทยาลัย B (บุคลากรสายสอนและสนับสนุนการสอน)	15	15	30
มหาวิทยาลัย C (กลุ่มอาจารย์สายสอน)	11	12	23
รวม	45	45	90

ตัวแปรในการศึกษาเชิงทดลอง

ในระบะการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้ จำแนกตัวแปรที่ศึกษาเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ตัวแปรตาม 2) ตัวแปรทดลอง และ 3) ตัวแปรควบคุม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตัวแปรตาม (dependent variable) ประกอบด้วย

1.1 *ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success)* เป็นตัวแปรรวม (composite variable) ได้จากการรวมตัวแปรประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3 ด้าน 8 มิติ เข้าด้วยกัน โดยมีนิยามและโครงสร้างการวัดตัวแปรเช่นเดียวกับกับตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ในขั้นสำรวจ

1.2 *ความสามารถในการจัดการความรู้ (KM capability)* หมายถึง การรับรู้ถึงความสามารถของตนในการสร้างและแสวงหาความรู้ การปรับเปลี่ยน/จัดระบบความรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการใช้งาน และการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ในงานวิจัยนี้ ตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลระหว่างตัวแปรทดลองรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้กับตัวแปรตามความสำเร็จของการจัดการความรู้

2. **ตัวแปรทดลอง (treatment)** ได้แก่ รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success evaluative model) เป็นกรอบแนวทางของการประเมินการขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยอิงแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1 สำหรับกลุ่มทดลองที่ใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามแนวคิดเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ และมีค่าเป็น 0 สำหรับกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ใช้รูปแบบการประเมิน

3. **ตัวแปรควบคุม (control variable)** ได้แก่ คะแนนการประเมินความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ได้จากการวัดครั้งแรกก่อนการทดลอง (pre-test) รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในขั้นการทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลรวม 3 ฉบับ 2 ฉบับแรกเป็นเครื่องมือชุดเดียวกับการศึกษาในขั้นสำรวจ ได้แก่ แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้และแบบประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ รายละเอียดของการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในหัวข้อเครื่องมือที่ใช้สำหรับการศึกษาเชิงสำรวจ ส่วนเครื่องมือฉบับที่ 3 ที่นำมาใช้เพิ่มเติมในการทดลองคือ แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ เป็นแบบประเมินตนเองตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างถึงระดับศักยภาพของตนก่อนและหลังจากการใช้รูปแบบประเมิน

นอกจากแบบประเมิน 3 ฉบับดังกล่าวมาแล้ว ในขั้นทดลองใช้รูปแบบการประเมินยังมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม ได้แก่ แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลการออกแบบและกำกับติดตามการจัดการความรู้ (OM1-OM5) ซึ่งได้จากการปรับปรุง/ประยุกต์ใช้แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลของแผนที่ผลลัพธ์ดั้งเดิม วัตถุประสงค์ของเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับบันทึกข้อมูลเชิงคุณภาพที่เป็นรายละเอียดการดำเนินงานตามกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์แต่ละขั้นตอน แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลนี้ ผู้วิจัยเสนอไว้ในคู่มือการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาคผนวก

นอกจากแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ และแบบฟอร์มบันทึกข้อมูล เครื่องมือที่สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ยังรวมถึงรูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ตามแนวคิดเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ซึ่งเป็นตัวแปรจัดกระทำที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ดังจะได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาต่อไปในบทที่ 5 วัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบคือ เพื่อใช้การประเมินขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วม

มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ สะท้อนคิด ประเมินการเปลี่ยนแปลงของตนเอง และวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ได้ การนำรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้ จะนำไปใช้ในทุกระดับขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ ตั้งแต่หน่วยงานเริ่มต้น วางแผนงานจัดการความรู้ การวางกลยุทธ์การดำเนินงาน การดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ แต่ละขั้นตอน ในลักษณะของการประเมินติดตามความก้าวหน้า (formative evaluation) ไปจนถึงขั้นประเมินผลสรุปรวม (summative evaluation) ในการทดลองระยะสุดท้าย

แบบแผนในการทดลองและโมเดลการวิเคราะห์

ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยเชิงทดลองโดยใช้แบบแผนการวิจัยกึ่งทดลอง (quasi-experimental) กลุ่มตัวอย่างในการทดลองประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 กลุ่มทดลอง จำนวน 3 กลุ่มที่ได้ปรับตัวแปรจัดกระทำรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการจัดการความรู้ตามแผนงานปกติของหน่วยงาน เป็นเวลา 8-9 เดือน ระหว่างนี้กลุ่มตัวอย่างในทีมจัดการความรู้จะได้มีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน มีการกำกับติดตาม และประเมินตนเองตามรูปแบบการประเมินที่กำหนด ตั้งแต่ขั้นการวางแผนดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน และการปฏิบัติงาน จากนั้นให้มีการจัดประชุมเพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนตามแนวทางที่ผู้วิจัยเสนอแนะ ในลักษณะของการประเมินติดตามความก้าวหน้า โดยผู้วิจัยได้เข้าไปเยี่ยมสังเกตการณ์การดำเนินงานของหน่วยงานที่เป็นกลุ่มทดลองและเข้าร่วมประชุมกับคณะทำงานเป็นระยะๆ การวัดผลจากการใช้รูปแบบประเมินจะทำในสองช่วงคือ ช่วงแรกก่อนได้รับตัวแปรจัดกระทำและช่วงที่สองหลังจากได้รับตัวแปรจัดกระทำ ประมาณ 7 เดือน

แบบแผนการทดลองสำหรับกลุ่มทดลองที่มีการวัดผลก่อนหลัง (pretest-posttest design) 3 กลุ่ม มีการวัดดังนี้

	ก่อนการทดลอง	ระยะทดลอง	หลังการทดลอง
กลุ่มทดลอง (KM + OM)	O_1	X_1	O_2

O_1 คือ การวัดความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ ก่อนการทดลอง

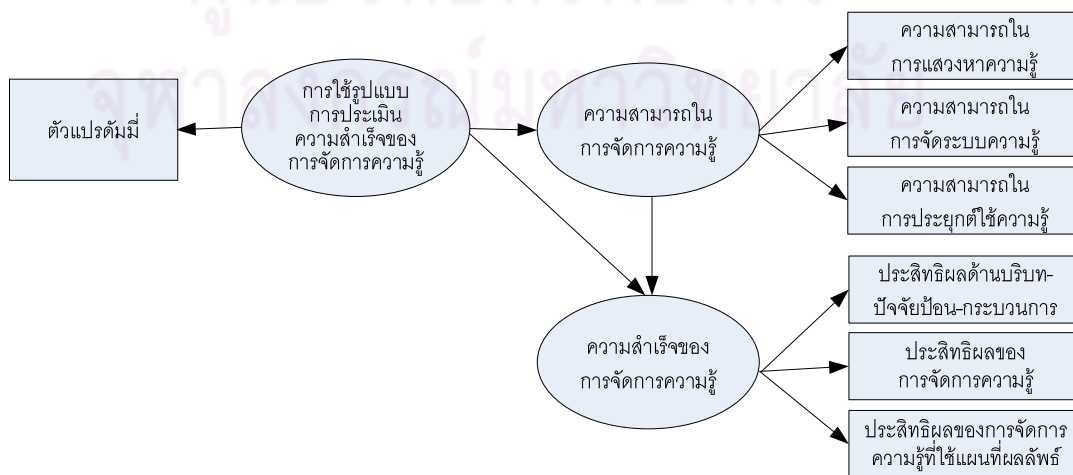
- O₂ คือ การวัดความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ หลังการทดลอง
- X₁ คือ การใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการจัดการความรู้ตามแผนงานของหน่วยงาน

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ กลุ่มควบคุม 3 กลุ่ม จะดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ตามแผนงานปกติของมหาวิทยาลัย โดยไม่ได้รับตัวแปรจัดกระทำ ดังแบบแผนการวิจัยต่อไปนี้

	ก่อนการทดลอง	ระยะทดลอง	หลังการทดลอง
กลุ่มควบคุม (KM)	O ₁	X ₂	O ₂

- O₁ คือ การวัดความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ ก่อนการทดลอง
- O₂ คือ การวัดความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ หลังการทดลอง
- X₂ คือ การจัดการความรู้ปกติตามแผนงานของหน่วยงาน

โมเดลการวิเคราะห์ จากกรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย โมเดลการวิเคราะห์สำหรับแบบแผนการวิจัยเชิงทดลองครั้งนี้ ได้แก่ โมเดลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีตัวแปรแฝง (ANOVA model with latent variable) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรจัดกระทำการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความรู้และระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ ดังภาพ 3.1



ภาพ 3.1 โมเดลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีตัวแปรแฝง (ANOVA model with latent variable)

ขั้นตอนดำเนินการทดลอง

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการวิจัยเชิงทดลอง ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในระดับใกล้เคียงกัน จำนวน 6 กลุ่ม โดยแบ่งกลุ่มดังนี้

- กลุ่มที่ 1 กลุ่มทดลอง 3 กลุ่ม ได้รับตัวแปรจัดกระทำรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (3 กระบวนการ 10 กิจกรรม) ควบคุมไปกับการจัดการความรู้ตามแผนงานของหน่วยงาน

- กลุ่มที่ 2 กลุ่มควบคุม 3 กลุ่ม เป็นกลุ่มที่มีการจัดการความรู้ปฏิบัติตามแผนงานของมหาวิทยาลัย โดยไม่ได้รับตัวแปรจัดกระทำ แต่จะได้รับการอบรมการจัดการความรู้และแผนที่ผลลัพธ์ในระยะเริ่มต้นของการทดลอง (พร้อมกับกลุ่มทดลอง)

สำหรับการเตรียมการก่อนการทดลอง ผู้วิจัยจัดเตรียมคู่มือ เอกสารการอบรม จากนั้นจึงนำเสนอแนวคิดต่อผู้บริหาร จัดประชุมเพื่อถ่ายทอดแนวคิดการดำเนินงานตามเทคนิควิธีแผนที่ผลลัพธ์ และชี้แนะแนวทางปฏิบัติแก่ทีมซึ่งเป็นกลุ่มทดลอง สำหรับกลุ่มควบคุมผู้วิจัยปล่อยให้มีการดำเนินงานตามอิสระ โดยมีผู้วิจัยเข้าร่วมกิจกรรมในฐานะผู้สังเกตการณ์แต่ไม่มีส่วนร่วม

ขั้นที่ 2 ขั้นดำเนินการทดลอง โดยผู้วิจัยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้และเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์แก่กลุ่มตัวอย่าง 2 ครั้ง ใช้เวลาครั้งละ 1-2 วัน จากนั้นจึงดำเนินงานตามแผนและกิจกรรมตามรูปแบบการประเมินที่กำหนดไว้ โดยกลุ่มทดลองเป็นกลุ่มที่มีการดำเนินงานตามพันธกิจการจัดการความรู้ตามแผนงานของแต่ละหน่วยงาน และมีการกำกับติดตาม ประเมินผลที่เกิดขึ้นเป็นระยะๆ โดยใช้เครื่องมือแบบบันทึกข้อมูลที่ผู้วิจัยนำเสนอ การทดลองใช้รูปแบบใช้ระยะเวลาประมาณ 8-9 เดือน จากนั้นจึงวัดผลตัวแปรตามโดยใช้แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้และแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้ง 2 ฉบับ ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นทั้งสิ้น 35 ตัวบ่งชี้ รายละเอียดแผนการทดลองฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้สำหรับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังกรอบเวลาที่แสดงในตาราง 3.7 และ 3.8

ตาราง 3.7 แผนการดำเนินการทดลองเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

กิจกรรม	การกำกับติดตาม	การดำเนินการระดมความคิดตามรูปแบบการประเมิน							
		ระยะที่ 1		ระยะที่ 2			ระยะที่ 3		
		เดือนที่		เดือนที่			เดือนที่		
		1	2	3	4	5	6	7	8
ระยะเตรียมการ (preparing phase) เสนอแนวคิด สื่อสารกับฝ่ายบริหาร สร้างความเข้าใจ ประมาณ 1 เดือน									
กลุ่มทดลอง: ทดลองฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้									
กิจกรรม 1 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1		W1							
กิจกรรม 2 การวัดก่อนการทดลอง		O1, O2							
กิจกรรม 3 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2			W2						
กิจกรรม 4 จัดประชุมกลุ่มย่อย/ ทบทวนกิจกรรม KM/ ประเมินความต้องการจำเป็น			V1	M1, O3	V2				
กิจกรรม 5 จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อร่างแผน KM	OM1				M2				
กิจกรรม 6 วางแผนการจัดลำดับการติดตาม	OM1					M3			
กิจกรรม 7 การติดตามความก้าวหน้า	OM2,3						V3		
กิจกรรม 8 จัดประชุมกลุ่มย่อย/ วิเคราะห์กลยุทธ์	OM4							M4	
กิจกรรม 9 ทบทวนภาพรวมการนำแผนไปปฏิบัติ/ การวัดผลหลังทดลอง									M5 O3, O4
กิจกรรม 10 สรุปผลเสนอต่อฝ่ายบริหาร/หัวหน้างาน									I2
กลุ่มควบคุม: ได้รับการฝึกอบรมและได้รับคำแนะนำในการจัดทำแผนจัดการความรู้									
กิจกรรม 1 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1		W1							
กิจกรรม 2 การวัดก่อนการทดลอง		O1, O2							
กิจกรรม 3 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2			W2						
กิจกรรม 4 การเยี่ยมชมติดตาม/ ให้คำปรึกษา				M1 V1			V2		
กิจกรรม 5 การวัดผลหลังทดลอง									O3, O4

หมายเหตุ: W = Workshop อบรมปฏิบัติการ, M = Meeting ประชุมกลุ่มย่อย, O = Observation การเก็บข้อมูล/ วัด/ ประเมินผล, OM = Outcome mapping การใช้เครื่องมือแผนที่ผลลัพธ์ในการกำกับติดตาม, OM1 = การออกแบบเจตนาธรรมณ์, OM2 = การกำกับติดตามการฝึกปฏิบัติ, OM3 = การกำกับติดตามผลลัพธ์, OM4 = การกำกับติดตามกลยุทธ์, V = Site Visit การเยี่ยมชมติดตาม, I = Interview เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

ตาราง 3.8 รายละเอียดกิจกรรม

ขั้นตอน	เดือนที่	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้เกี่ยวข้อง	เวลา
การวางแผนก่อนการทดลอง	1	ผู้วิจัยร่วมประชุมกับหัวหน้าและผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เพื่อทำความเข้าใจและกำหนดแผนดำเนินการกิจกรรมตามแบบแผนการทดลอง	ผู้วิจัย หัวหน้าหน่วยงาน บุคลากร	1 ชั่วโมง
การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	1	- ผู้วิจัยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ - ผู้วิจัยนำเอกสารประกอบการอบรมและคู่มือให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษา ร่วมกันวิเคราะห์บริบท ปัจจัยป้อน และกลยุทธ์เพื่อวางแผนงานจัดการความรู้	ผู้วิจัย หัวหน้าหน่วยงาน บุคลากร	3 ชั่วโมง
การวัดก่อนการทดลอง	1	ผู้วิจัยใช้เครื่องมือและตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ ความสามารถในการจัดการความรู้ และประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ก่อนการทดลอง	ผู้วิจัย กลุ่มทดลอง กลุ่มควบคุม	½ ชั่วโมง

ขั้นตอน	เดือนที่	รายละเอียดกิจกรรม	ผู้เกี่ยวข้อง	เวลา
การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	2	- ผู้วิจัยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ และรูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้น - ผู้วิจัยนำเอกสารประกอบการอบรมและคู่มือให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษา ร่วมกันวิเคราะห์บททวน/ ปรับปรุงแผนจัดการความรู้	ผู้วิจัย หัวหน้าหน่วยงาน บุคลากร	1 วัน
การจัดการความรู้ + การกำกับติดตามการจัดการความรู้ (monitoring)	2-3	- กลุ่มทดลองดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ตามแผนงานของหน่วยงาน และฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ด้วยแผนที่ผลลัพธ์ โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ต้นปีการศึกษา 2553 เริ่มจากชั้นทบทวน/ วางแผนงาน เมื่อครบสองสัปดาห์ ให้มีการจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องครั้งที่ 1 โดยกลุ่มทดลองทุกคนจะได้มีการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ตนได้ทำ สิ่งที่ได้รับ และความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการความรู้ที่ดำเนินการ และมีการบันทึกความเห็นไว้ในแบบบันทึกข้อมูล - กลุ่มควบคุมจะได้รับเอกสารและการชี้แนะแนวทางปฏิบัติตามกระบวนการ KM ปกติ โดยไม่ได้ฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบ	กลุ่มทดลอง (ผู้วิจัย) สังเกตการณ์ และให้คำปรึกษา)	1 ชั่วโมง/ ครั้ง
การประเมินติดตามความก้าวหน้า (formative evaluation)	4	กลุ่มทดลองดำเนินกระบวนการจัดการความรู้และใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ + การติดตามการปฏิบัติงานและผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง	กลุ่มทดลอง (ผู้วิจัย) สังเกตการณ์)	1 ชั่วโมง/ ครั้ง
	5	กลุ่มทดลองดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ตามแผนงานของมหาวิทยาลัย และใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ จากนั้นเมื่อสิ้นสุดเดือนที่ 5 จัดประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	กลุ่มทดลอง (ผู้วิจัย) สังเกตการณ์)	1 ชั่วโมง/ ครั้ง
	6	กลุ่มทดลองดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ตามแผนงานของมหาวิทยาลัย และใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ + การติดตามการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง และประเมินกลยุทธ์	กลุ่มทดลอง (ผู้วิจัย) สังเกตการณ์)	1 ชั่วโมง/ ครั้ง
การสรุปผลการเรียนรู้ร่วมกัน	7	การจัดประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลการเรียนรู้และหาข้อสรุปผลการประเมินร่วมกัน (summative evaluation)	ผู้วิจัย บุคลากรในหน่วยงาน	2 ชั่วโมง
การวัดหลังการทดลอง	8	การวัดหลังการทดลอง เป็นการใช้เครื่องมือชุดเดิมวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ ความสามารถในการจัดการความรู้ และประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อสิ้นสุดการทดลองสัปดาห์ที่ 8	ผู้วิจัย กลุ่มทดลอง กลุ่มควบคุม	½ ชั่วโมง

หมายเหตุ: กำหนดเวลามีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมและความสะดวกของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงบรรยายของตัวแปรตาม ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปร ความโค้ง เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงของตัวแปรจำแนกตามกลุ่มที่ใช้ในการทดลอง

2. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์ ได้แก่ การตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติ (normality) การตรวจสอบความเท่ากันของเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Box's M test of equality of covariance matrices) การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Bartlett's test of sphericity) การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนระหว่างกลุ่มประชากร (homogeneity of variance) ของตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ 3 ด้าน และตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งวัดจากประสิทธิผล 2 ด้าน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows

3. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างก่อนและหลังการทดลองด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามแบบมีการวัดซ้ำ (repeated measures MANOVA) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows

4. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองที่ได้ฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้และกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ใช้รูปแบบ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม (MANOVA) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมตัวแปรพหุนาม (MANCOVA) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows

5. การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยการวิเคราะห์เอสมิแบบมีตัวแปรแฝง (structural equation modeling: SEM with latent variable) (โมเดลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีตัวแปรแฝง) โดยใช้โปรแกรม LISREL

บทที่ 4

ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

การวิจัยครั้งนี้มุ่งตอบวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ วัตถุประสงค์ข้อแรกคือ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ และนำตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่ได้ไปใช้ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยในบทนี้จึงมุ่งนำเสนอวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้และผลจากการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษากันเป็น 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ ตอนที่ 4 ผลการพัฒนาเกณฑ์และตอนที่ 5 ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยใช้ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่สร้างขึ้น รายละเอียดของผลการศึกษแต่ละตอนมีดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้

การนำเสนอสาระของการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ผู้วิจัยแบ่งเนื้อหาสาระออกเป็น 4 หัวข้อตามขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Johnstone, 1981) ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ 2) การกำหนดคุณลักษณะและนิยามตัวบ่งชี้ 3) การสร้างตัวบ่งชี้ฉบับร่าง และ 4) การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ฉบับร่างโดยผู้เชี่ยวชาญ รายละเอียดแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ (statement of purpose)

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ในงานวิจัยนี้ คือ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับ 1) ปรัชญาและหลักการจัดการความรู้ 2) หลักการประกันคุณภาพภายใน (internal quality assessment) ของสถาบันอุดมศึกษา และ 3) หลักการพัฒนาตัวบ่งชี้ด้านหลักความเรียบง่าย หลักประหยัด และหลักการนำไปปฏิบัติได้จริง โดยปรัชญาและหลักการสำคัญของการจัดการความรู้คือ การส่งเสริมสนับสนุนกลไกการเรียนรู้ และพัฒนาร่วมกันระหว่างคนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตน พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานบนฐานความรู้ (knowledge-based working) และพัฒนางานตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเพื่อให้สามารถรักษาความรู้ที่สำคัญและจำเป็นขององค์กรซึ่งถือเป็นทรัพยากรความรู้ (knowledge resource) ที่เป็นทุนทางปัญญา

(intellectual capital) ให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน การจัดการความรู้จึงเป็นทั้งกลไกเชิงกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของคนและองค์กรรวมถึงวิธีการที่ใช้จัดระบบความรู้ที่มีอยู่

หลักการประการที่สองที่ใช้ในการพิจารณาตัวบ่งชี้คือ หลักการประกันคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งครอบคลุมถึงการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตาม และการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งกระทำโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้น (กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553) หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในคือเป็นการประเมินเพื่อเสนอแนวทางปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและควมมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอกประกอบหลักในการควบคุมคุณภาพภายในประกอบด้วย องค์ประกอบด้านหลักสูตร คณาจารย์และระบบพัฒนาคณาจารย์ สื่อการศึกษาและเทคนิคการสอน แหล่งเรียนรู้ ทรัพยากรการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้และบริการการศึกษา และการวัดผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้ในการประเมินการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาจึงอยู่ภายใต้กรอบพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญดังกล่าว

หลักการประการที่สามคือหลักความเรียบง่าย หลักประหยัด และหลักการนำไปปฏิบัติได้จริง กล่าวคือ การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ครั้งนี้มุ่งเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดตามผลการดำเนินงานของตนเองได้โดยง่าย เป็นระบบ และไม่เพิ่มภาระงาน เพื่อสร้างทัศนคติต่อผู้ปฏิบัติงานต่อการกำกับติดตามการดำเนินงานของตนเอง และสามารถรักษาระบบการกำกับติดตามได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน

จากหลักการทั้งสามประการที่ใช้เป็นหลักในการพัฒนาตัวบ่งชี้ในการวิจัยครั้งนี้ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจึงมีลักษณะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ซึ่งเป็นภาพรวมของผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้ ครอบคลุมทั้งผลจากการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาอันเกิดจากการใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกขับเคลื่อน และผลผลิตที่เป็นความรู้ที่ได้ตามหลักการจัดการความรู้ ทั้งนี้ ผลที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นองค์ประกอบที่หุ้มล้อมไปด้วยบริบทและปัจจัยป้อนของสถาบันอุดมศึกษาที่ควรนำมาร่วมพิจารณาด้วย สอดคล้องกับหลักการประเมินคุณภาพภายในและหลักการประเมินทางการศึกษา (Stufflebeam, 2007) ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินบริบทและปัจจัยป้อน ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจึงเป็นทั้งตัวบ่งชี้

ประสิทธิผลทั้งในด้านบริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ในลักษณะของตัวบ่งชี้รวม (composite indicator) นอกจากนี้ ตัวบ่งชี้ที่ดีควรมีลักษณะที่มีความเป็นกลางสูง นั่นคือ สถาบันอุดมศึกษาทุกประเภทควรจะสามารถนำตัวบ่งชี้ไปใช้ร่วมกันได้ การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในครั้งนี้จึงคำนึงถึงความเป็นกลางในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้กับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายด้วย จากหลักการดังกล่าว การวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาตัวบ่งชี้ ได้แก่ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในด้าน 1) ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ หรือ ประสิทธิภาพชิป (CIP effectiveness) (ปรับปรุงจาก context-input-process-product approach or CIPP model ของ Stufflebeam, et al. (1971) 2) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ (KM effectiveness) ซึ่งเป็นผลลัพธ์และผลผลิตที่ได้จากการจัดการความรู้และ 3) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (KM/ OM effectiveness) เพื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการวัดและประเมินการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ได้สารสนเทศที่แสดงถึงภาพรวมสภาพการจัดการความรู้ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา และการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามแนวทางที่พึงประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาระบบการวิจัยของแต่ละสถานศึกษาต่อไป

1.2 การกำหนดคุณลักษณะและนิยามตัวบ่งชี้ (specification and definition)

ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในงานวิจัยนี้มีลักษณะเป็นตัวแปรประกอบ (composite variable) หรือองค์ประกอบ (factor) ที่ถูกสร้างขึ้นโดยการรวมตัวแปรย่อยหลายๆ ตัวเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ต้องการนำไปใช้ประโยชน์อย่างครบถ้วน การพัฒนาตัวบ่งชี้จึงมีขั้นตอนที่เพิ่มขึ้นในส่วนที่เกี่ยวกับการรวมตัวแปรเข้าเป็นตัวบ่งชี้ และการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย และคนอื่นๆ, 2551) จากการศึกษาหลักการประเมินการจัดการความรู้ การออกแบบกำกับติดตามและการประเมินแผนงานตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ การประเมินการจัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบชิป (CIPP model) และการศึกษาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ในการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองของหน่วยงานราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ให้เป็นตัวบ่งชี้รวมซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้รอง และตัวบ่งชี้ย่อย ที่แสดงถึงระดับของประสิทธิผลของการจัดการความรู้ใน

มิติต่างๆ ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ที่เป็นประสิทธิผลด้านบริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการจัดการความรู้ ผลผลิต และผลลัพธ์การจัดการความรู้ที่เกิดจากมุมมองประกอบที่สัมพันธ์กันเหล่านั้นเข้าด้วยกัน

หลังจากการกำหนดหลักการพัฒนาตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้ จากการศึกษาทฤษฎี กรอบแนวคิด และการสังเคราะห์เอกสารทำให้ได้จุดเน้นของการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ ตลอดจนคำสำคัญ (key words) ที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นหลักในการพัฒนาตัวบ่งชี้ ดังผลการสังเคราะห์คำสำคัญและนิยามเชิงทฤษฎี (theoretical definition) ในตาราง 4.1 ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คำสำคัญดังกล่าวเป็นแนวทางในการกำหนดนิยามความหมายของตัวบ่งชี้หลักและรองแต่ละตัวให้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถนำไปวัดได้จริงต่อไป

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์คำสำคัญ นิยามจากเอกสารและมาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้

คำสำคัญจากทฤษฎี/ หลักการ/ แนวคิด	คำสำคัญจากงานวิจัย การวัด/ประเมิน KM	คำสำคัญจากมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ KM ของสกอ./ ก.พ.ร.	นิยามเชิงทฤษฎี ของตัวบ่งชี้
ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ (KM Context-Input-Process)			
1. บริบทการจัดการความรู้ (KM context)			
- การใช้ความรู้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน - สถานการณ์ที่เป็นความท้าทายขององค์กร - บรรยากาศการเรียนรู้	- นโยบายขององค์กร - อัตลักษณ์ขององค์กร - บรรยากาศการทำงาน - คุณลักษณะ/ ขอบเขตของงาน - วัฒนธรรมองค์กร	- ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร - อัตลักษณ์ของสถาบัน - นโยบาย - บรรยากาศการเรียนรู้ - วัฒนธรรมการเรียนรู้ - การกำหนดหน้าที่/ ผู้รับผิดชอบ	สภาพและเงื่อนไขด้านนโยบาย สิ่งแวดล้อม ระบบงาน กิจกรรม และสถานการณ์ที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ที่ต้องการใช้กระบวนการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ และพัฒนาในองค์กร
2. ปัจจัยป้อนของการจัดการความรู้ (KM Inputs)			
- ทัศนคติขององค์กร - คนขององค์กรที่เรียนรู้ตลอดเวลา - ชีตความสามารถในการใช้/ บูรณาการความรู้ - ศักยภาพขององค์กร - การสร้างแรงจูงใจ/ การตอบแทน - เทคโนโลยี	- ฐานความรู้/ แหล่งความรู้ที่มีคุณภาพ - การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร - สมรรถนะ/ ทักษะของบุคลากร - การขจัดปัญหา/อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - กลยุทธ์ที่ใช้ - เทคโนโลยี	- การกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ - การสนับสนุนและมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร - งบประมาณ/ เวลา/ สถานที่ - แหล่งเรียนรู้ - ระบบกลไกสนับสนุน - ช่องทางการสื่อสาร	องค์ประกอบด้านทรัพยากรที่ได้รับ เป้าหมาย/ แนวทางที่ชัดเจน และกลไกการส่งเสริมสนับสนุน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย

คำสำคัญจากทฤษฎี/ หลักการ/ แนวคิด	คำสำคัญจากงานวิจัย การวัด/ประเมิน KM	คำสำคัญจากมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ KM ของสกอ./ ก.พ.ร.	นิยามเชิงทฤษฎี ของตัวบ่งชี้
3. กระบวนการจัดการความรู้ (KM processes)			
<ul style="list-style-type: none"> - การระบุความรู้ - การสร้างความรู้ - การแสวงหาความรู้ - การกลั่นกรองความรู้ - การเข้ารหัสความรู้ - การจัดเก็บความรู้ - การถ่ายโอนความรู้ - การแลกเปลี่ยนความรู้ - การใช้ประโยชน์ความรู้ - การประยุกต์ใช้ความรู้ - การจัดระบบความรู้ - การบูรณาการความรู้ - การเผยแพร่ความรู้ - การซึ่มซับความรู้ - การนำความรู้มาใช้ซ้ำ 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ - การแสวงหาความรู้ - การสร้างความรู้ - การสังเคราะห์ความรู้ - การแลกเปลี่ยนความรู้ - การถ่ายโอนความรู้ - การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ - การเข้าถึงความรู้ - การหลอมรวมความรู้ - การนำความรู้มาใช้ซ้ำ - การพัฒนาความรู้ - การประยุกต์ใช้ความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - การระบุ/ กำหนดประเด็นความรู้ขององค์กร - การรวบรวมความรู้ - การคัดสรรความรู้ - การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ - การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - การสกัดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้มีประสบการณ์ - การวิเคราะห์/ สังเคราะห์ความรู้ - การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - การพัฒนา/ จัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ - การเผยแพร่/ ขยายผลไปสู่กลุ่มเป้าหมาย - การนำความรู้ไปใช้ - การใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ 	<p>กระบวนการในการค้นหาความรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กร การจัดระบบความรู้ที่มีอยู่ การแสวงหาและสร้างความรู้ใหม่ ตลอดจนสร้างช่องทางในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน เพื่อดึงหรือสกัดความรู้ในตัวคนเหล่านั้นออกมาเพื่อทำให้เกิดการใช้ประโยชน์ความรู้เหล่านั้น</p>
ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้			
4. ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance)			
<ul style="list-style-type: none"> - เกิดพื้นที่/ เวทีการเรียนรู้ - การพัฒนาระดับความรู้ - ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร - การเรียนรู้ขององค์กร - วัฒนธรรมการเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ชีตความสามารถ - การตัดสินใจที่ถูกต้อง - การปรับปรุงพัฒนา - การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม - ความพึงพอใจของคนในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน/ บุคลากร - ความรู้/ ทักษะ/ ความสามารถที่เพิ่มขึ้น - ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ - องค์กรการเรียนรู้ - การพัฒนาบุคลากร - การขยายผลองค์ความรู้เดิม 	<p>ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนาของคน กลุ่มคน และองค์กร เช่น ทักษะ ความสามารถ สมรรถนะที่พัฒนาขึ้น และการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ อันเกิดจากการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้</p>

คำสำคัญจากทฤษฎี/ หลักการ/ แนวคิด	คำสำคัญจากงานวิจัย การวัด/ประเมิน KM	คำสำคัญจากมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ KM ของสกอ./ ก.พ.ร.	นิยามเชิงทฤษฎี ของตัวบ่งชี้
5. ประสิทธิภาพของงาน (effectiveness)			
<ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะขององค์กร - ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร - ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลงานของบุคคล/ กลุ่ม - ผลของโครงการ - ผลิตภาพขององค์กร - ผลกำไร 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการปฏิบัติที่สนับสนุนพันธกิจ อย่างน้อยต้องครอบคลุมด้านการผลิตบัณฑิต/ วิจัย - ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผน - การพัฒนาการเรียนการสอน/ การวิจัย 	<p>ผลของงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์ที่บรรลุตามความมุ่งหมาย จากการใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกในการขับเคลื่อน</p>
6. สินทรัพย์ความรู้ (knowledge assets)			
<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ที่เป็นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ - ความรู้จากการปฏิบัติ - บทเรียนจากความสำเร็จและความผิดพลาด - ความจำขององค์กร - ความรู้ที่เป็นอัตลักษณ์ - ทูทางปัญญา 	<ul style="list-style-type: none"> - สารสนเทศที่พร้อมใช้เพื่อการตัดสินใจ - คุณภาพเนื้อหาความรู้ - จำนวนนวัตกรรม - แก่นความรู้ (core competence) 	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา - ผลงานวิจัย - แนวปฏิบัติที่ดี - องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ 	<p>ปริมาณและคุณภาพของความรู้ที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้และการเรียนรู้ของคน/ องค์กร</p>
ตัวบ่งชี้การออกแบบ-กำกับติดตาม-ประเมินการจัดการความรู้			
7. การออกแบบ กำกับติดตาม ประเมินการจัดการความรู้			
<ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายความสำเร็จ - การวัด/ ประเมินประสิทธิผล KM - การประเมินประสิทธิภาพ KM - การประเมินเชิงระบบ - การพัฒนาKM อย่างต่อเนื่อง - การวัดทักษะ KM 	<ul style="list-style-type: none"> - การวัดผลการดำเนินงาน - การประเมินการจัดการความรู้ - การประเมินเชิงปริมาณ/ คุณภาพ - การประเมินแบบอิงผลลัพธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดแผนงาน KM ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ - ระบบการติดตามความก้าวหน้า - การประกันคุณภาพภายใน 	<p>กระบวนการในการวางแผน ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงสภาพและระดับของผลการดำเนินงานและ/ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และจุดแข็งจุดอ่อนที่ควรพัฒนา</p>

1.3 การสร้างตัวบ่งชี้ย่อยฉบับร่าง

การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ฉบับร่างตามกรอบความคิดในการวิจัย ยึดหลักการประเมิน การจัดการความรู้ การออกแบบกำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้ตามแนวคิดแผนที่ ผลลัพธ์ และการประเมินการจัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบชิป จากผลการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และการสังเคราะห์คำสำคัญในขั้นกำหนดคุณลักษณะและนิยาม ตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้สร้างตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยจำแนกเป็นตัวบ่งชี้หลัก ประสิทธิภาพ 3 ด้าน ตัวบ่งชี้รอง 8 ด้าน และตัวบ่งชี้ย่อย 35 ด้าน สำหรับตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละด้านมี จำนวนข้อคำถามที่ใช้วัดตัวบ่งชี้แตกต่างกันไปตั้งแต่ 3-5 ข้อ จากนั้นได้มีการคัดเลือกตัวบ่งชี้ย่อยที่ เหมาะสมใช้วัดองค์ประกอบแต่ละด้าน โดยพิจารณาตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผลการ คัดเลือกได้ข้อคำถามที่ใช้วัดตัวบ่งชี้อยู่รวม 129 ข้อ ดังรายละเอียดในแบบประเมินความสำเร็จของ การจัดการความรู้ ฉบับร่าง ในภาคผนวก ค

1.4 การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้

การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ในขั้นนี้ เป็นการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น (face validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มี ประสบการณ์ในการดูแลกำกับงานด้านการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาหรือมีผลงานวิชาการ ในด้านนี้ 4 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและการประเมินผลทางการศึกษา 1 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบ คุณภาพด้านความตรงของตัวบ่งชี้ จากนั้น ผู้วิจัยได้นำตัวบ่งชี้ที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นชอบมาพัฒนาเป็น แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ฉบับร่าง ก่อนนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 37 คน ผลการทดลองใช้เครื่องมือพบว่า เครื่องมือมีคุณภาพด้านความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.705 – 0.995 ถือว่ามีค่าอยู่ในเกณฑ์ดี จากนั้นผู้วิจัย ได้นำเครื่องมือดังกล่าวมาพัฒนาต่อเป็นแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อใช้เก็บ รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง ผลการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้จากการใช้เครื่องมือฉบับจริง จะได้กล่าวต่อไปในผลการศึกษาตอนที่ 3

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้

จากการดำเนินกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ดังเสนอในตอนต้นที่ 1 ทำให้ได้ตัวบ่งชี้สำหรับใช้วัด และประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา รวม 3 ตัวบ่งชี้หลัก 8 ตัวบ่งชี้รอง และ 35 ตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

1. **ตัวบ่งชี้หลักประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3 ด้าน** ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ (CIP effectiveness) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ (KM effectiveness) ซึ่งเป็นประสิทธิผลด้านผลลัพธ์และผลผลิตของการจัดการความรู้ และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (KM/ OM effectiveness)

2. **ตัวบ่งชี้รอง 8 ตัว** เป็นองค์ประกอบของตัวบ่งชี้หลัก ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ตัวบ่งชี้บริบทของการจัดการความรู้ (context) ปัจจัยป้อนของการจัดการความรู้ (KM input) และกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) กลุ่มที่ 2 ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance) ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ (performance effectiveness) และสินทรัพย์ความรู้ (knowledge assets) และกลุ่มที่ 3 กระบวนการออกแบบ กำกับติดตามและประเมินจัดการความรู้ (OM process) และผลลัพธ์จากการออกแบบ กำกับติดตามและประเมินจัดการความรู้ (OM outcome)

3. **ตัวบ่งชี้ย่อย 35 ตัว** เป็นองค์ประกอบของตัวบ่งชี้หลักและตัวบ่งชี้รอง จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ตามกลุ่มตัวบ่งชี้หลัก **กลุ่มที่ 1** มีตัวบ่งชี้ย่อยที่สำคัญ 14 ตัว ได้แก่ โครงสร้างความรู้ นโยบายวัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์ บุคลากรความรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการจัดการความรู้ 7 กระบวนการ คือ การระบุนโยบายความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้ การใช้ประโยชน์ความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ **กลุ่มที่ 2** กลุ่มตัวบ่งชี้ประสิทธิผล มีตัวบ่งชี้ย่อยที่สำคัญ 15 ตัว คือ ผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ชั้น คือ ผลลัพธ์จากการระบุนโยบายความรู้ ผลลัพธ์จากการแสวงหาความรู้ ผลลัพธ์จากการสร้างความรู้ ผลลัพธ์จากการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ผลลัพธ์จากการบันทึกจัดเก็บความรู้ ผลลัพธ์จากการใช้ประโยชน์ความรู้ และผลลัพธ์จากการเผยแพร่ความรู้ รวมถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 6 ด้านที่ขับเคลื่อนด้วยการจัดการความรู้ ได้แก่ ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านบริหาร/ พัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การประเมินและประกันคุณภาพ และการพัฒนานิสิตนักศึกษา นอกจากนี้ยังประกอบด้วยตัวบ่งชี้ผลผลิตที่เป็นสินทรัพย์ความรู้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และ **กลุ่มที่ 3** เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 6 ตัว เป็นตัวบ่งชี้ในกลุ่มกระบวนการ 3 ตัว ได้แก่ ตัวบ่งชี้กระบวนการออกแบบแผนงานจัดการความรู้ การกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน และการประเมินการจัดการความรู้ และตัวบ่งชี้ในกลุ่มผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับกระบวนการอีก 3 ตัว ได้แก่ ผลลัพธ์จากการออกแบบแผนงานจัดการความรู้ ผลลัพธ์จากการกำกับติดตาม และผลลัพธ์จากการประเมินการจัดการความรู้

โครงสร้างของตัวบ่งชี้หลักประสิทธิผล 3 ด้าน ตัวบ่งชี้รอง 8 ด้าน และตัวบ่งชี้ย่อยทั้ง 35 ด้าน และสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวบ่งชี้ มีรายละเอียดดังตาราง 4.2

ตาราง 4.2 โครงสร้างของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตัวบ่งชี้หลัก	ตัวบ่งชี้รอง	ตัวบ่งชี้ย่อย
ตัวบ่งชี้หลัก 1: ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ (CIPEFF)	1.1 บริบทการจัดการความรู้ (CONTEXT)	1.1.1 โครงสร้างความรู้ (KSTRUCT) 1.1.2 นโยบายการจัดการความรู้ (POLICY) 1.1.3 วัฒนธรรมองค์กร (ORGCUL)
	1.2 ปัจจัยนำเข้าของการจัดการความรู้ (KMINPUT)	1.2.1 วัตถุประสงค์ (OBJ) 1.2.2 บุคลากรความรู้ (HR) 1.2.3 ภาวะผู้นำ (LEADER) 1.2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
	1.3 กระบวนการจัดการความรู้ (KMPROC)	1.3.1 การระบุนวัตกรรม (KIDEN) 1.3.2 การแสวงหาความรู้ (KACQUI) 1.3.3 การสร้างความรู้ (KCREA) 1.3.4 การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (KSHARE) 1.3.5 การบันทึกจัดเก็บความรู้ (KSTORE) 1.3.6 การใช้ประโยชน์ความรู้ (KUTILI) 1.3.7 การเผยแพร่ความรู้ (KDIS)
ตัวบ่งชี้หลัก 2: ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ (KMEFF)	2.1 ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPER)	2.1.1 ผลการระบุนวัตกรรม (KIDEN_O) 2.1.2 ผลการแสวงหาความรู้ (KACQ_O) 2.1.3 ผลการสร้างความรู้ (KCRE_O) 2.1.4 ผลการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (KSHA_O) 2.1.5 ผลการบันทึกจัดเก็บความรู้ (KSTOR_O) 2.1.6 ผลการใช้ประโยชน์ความรู้ (KUTILI_O) 2.1.7 ผลการเผยแพร่ความรู้ (KDIS_O)
	2.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ (PEREFF)	2.2.1 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านบริหาร/พัฒนาหลักสูตร (CURDEV) 2.2.2 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านจัดการเรียนการสอน (INSTRUC) 2.2.3 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านวิจัย (RES) 2.2.4 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านบริการวิชาการ (ACADSV) 2.2.5 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านประเมิน/ประกันคุณภาพ (EVA_QA) 2.2.6 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านพัฒนานักศึกษา (STUDEV)
	2.3 สินทรัพย์ความรู้ (KASSET)	2.3.1 ปริมาณความรู้ (KQUAN) 2.3.2 คุณภาพความรู้ (KQUAL)

ตัวบ่งชี้หลัก	ตัวบ่งชี้รอง	ตัวบ่งชี้ย่อย
ตัวบ่งชี้หลัก 3: ประสิทธิผลของการ จัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ ผลลัพธ์ (OMEFF)	3.1 กระบวนการออกแบบกำกับ ติดตามประเมินการจัดการ ความรู้ (OMPROC)	3.1.1 การออกแบบแผนงานจัดการความรู้ (ID_P) 3.1.2 การกำกับติดตามการจัดการความรู้ (MONI_P) 3.1.3 การประเมินการจัดการความรู้ (EVA_P)
	3.2 ผลลัพธ์ของการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมิน การจัดการความรู้ (OM_OC)	3.2.1 ผลลัพธ์จากการออกแบบแผนงานจัดการ ความรู้ (ID_O) 3.2.2 ผลลัพธ์จากการกำกับติดตาม (MONI_O) 3.2.3 ผลลัพธ์จากการประเมิน (EVA_O)

จากตัวบ่งชี้ที่ได้ ผู้วิจัยนำนิยามตัวบ่งชี้ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และนิยาม
ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของหน่วยงานประเมินที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนิยาม
ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวิจัย รายละเอียดนิยามตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้รองและตัวบ่งชี้ย่อย แสดงในตาราง 4.3

ตาราง 4.3 นิยามตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	นิยามตัวบ่งชี้
ตัวบ่งชี้หลัก 1: ประสิทธิผลด้านบริบท- ปัจจัยป้อน-กระบวนการ	CIPEFF	ระดับของผลการดำเนินงานในการกำหนดสภาพเงื่อนไข ปัจจัยแวดล้อม การสนับสนุนทรัพยากร การเสริมหนุนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และ การวางแนวทาง กำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ประสิทธิผลด้าน บริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ วัดจากตัวบ่งชี้รอง 3 ตัวได้แก่ บริบทการ จัดการความรู้ ปัจจัยนำเข้าของการจัดการความรู้ และกระบวนการ จัดการความรู้
ตัวบ่งชี้รอง: 1.1 บริบทการจัดการ ความรู้	CONTEXT	ระดับของการจัดสภาพการณ์และเงื่อนไขด้านลักษณะงาน กระบวนการ ปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติขององค์กร และการกำหนดบทบาทหน้าที่ ที่มี ความสัมพันธ์กับการเรียนรู้และพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ของคนในองค์กร ตัวบ่งชี้บริบทการจัดการความรู้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ย่อยที่สำคัญ 3 ตัว คือ โครงสร้างความรู้ของหน่วยงาน นโยบายการ จัดการความรู้ของหน่วยงาน และวัฒนธรรมองค์กร
1.1.1 โครงสร้างความรู้	KSTRUCT	ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคน กิจกรรมของงาน ขั้นตอน การดำเนินงาน ตลอดจนระบบงานกับความรู้ที่ต้องการใช้
1.1.2 นโยบาย	POLICY	แนวดำเนินการที่เป็นหลักปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรและองค์กรเกิดการ เรียนรู้ร่วมกันและพัฒนางานผ่านกระบวนการระบุ แสวงหา สร้าง แลกเปลี่ยน จัดเก็บ เผยแพร่ และใช้ประโยชน์ความรู้
1.1.3 วัฒนธรรมองค์กร	ORGCUL	ค่านิยม บรรทัดฐาน หรือแนวปฏิบัติที่คนในหน่วยงานร่วมสร้างและ ปฏิบัติจนเป็นวิถีการทำงานที่เป็นที่ยอมรับยึดถือร่วมกัน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร

ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	นิยามตัวบ่งชี้
ตัวบ่งชี้รอง: 1.2 ปัจจัยป้อนของการจัดการความรู้	KMINPUT	ระดับของการจัดสรรทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเสริมหนุนการจัดการความรู้ รวมถึงการให้ความสำคัญและการสนับสนุนการดำเนินงานจัดการความรู้ของผู้บริหาร ปัจจัยป้อนของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ย่อย 4 ตัว ได้แก่ ปัจจัยป้อนด้านวัตถุประสงค์การจัดการความรู้ บุคลากรความรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ
1.2.1 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้	OBJ	จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้หรือภาพที่พึงประสงค์ที่อยากเห็นและแนวทางนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1.2.2 บุคลากรความรู้	HR	บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้เป็นฐานในการปฏิบัติงานและใช้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนงาน
1.2.3 ภาวะผู้นำ	LEADER	คุณลักษณะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ รวมทั้งความสามารถในการสั่งการ ชี้แนะแนวทาง และแสดงบทบาทในการควบคุม กำกับติดตามเพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรบรรลุผล
1.2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ	IT	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่นำมาใช้สนับสนุนการสืบค้น สร้าง แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ทั้งในและนอกองค์กร
ตัวบ่งชี้รอง: 1.3 กระบวนการจัดการความรู้	KMPROC	ระดับของการดำเนินกิจกรรมเพื่อค้นหา จัดระบบความรู้ และพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ตัวบ่งชี้กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การระบุนวัตกรรม การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การบันทึกจัดเก็บความรู้ การใช้ประโยชน์ความรู้ และการเผยแพร่ความรู้
1.3.1 การระบุนวัตกรรม	KIDEN	การกำหนดความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงาน ทั้งในด้านประเภทของความรู้ (ความรู้วิชาการหรือความรู้ปฏิบัติ) รูปแบบความรู้ (ความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้ฝังลึก) แหล่งความรู้ ตลอดจนจนการวิเคราะห์ความสำคัญจำเป็นของความรู้เหล่านั้น
1.3.2 การแสวงหาความรู้	KACQUI	การดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ได้แก่ การสำรวจ ค้นคว้า สืบค้น กลั่นกรอง และการสกัดความรู้ออกมาจากแหล่งความรู้ต่างๆ
1.3.3 การสร้างความรู้	KCREA	กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อผลิต ก่อให้เกิดความรู้ใหม่จากการเปลี่ยนรูปความรู้เดิมที่มีอยู่หรือการบูรณาการความรู้ที่ได้รับจากภายนอก
1.3.4 การแลกเปลี่ยนความรู้	KSHARE	กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อบอกเล่า ถ่ายทอด ถ่ายโอนความรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ ตลอดจนจนความคิด ความเชื่อที่สร้างสรรค์ เพื่อขยายขอบเขตการเรียนรู้และกระจายความรู้ออกไปให้กว้างขวางขึ้น

ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	นิยามตัวบ่งชี้
1.3.5 การบันทึกจัดเก็บ ความรู้	KSTORE	การรวบรวม จัดหมวดหมู่ บันทึก และจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ต่างๆ ที่ได้จากการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งในรูปแบบเอกสาร และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
1.3.6 การใช้ประโยชน์ ความรู้	KUTILI	การวิเคราะห์บทบทวนและตัดสินใจในการนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ ในสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงการบูรณาการ ปรับเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ ความรู้เพื่อปรับปรุงพัฒนางาน
1.3.7 การเผยแพร่ความรู้	KDIS	การสื่อสาร ส่งต่อ หรือกระจายข้อมูลความรู้ที่หน่วยงานมีอยู่ให้ แพร่หลายออกไปยังหน่วยงานภายในและภายนอก
ตัวบ่งชี้หลัก 2: ประสิทธิผลของการ จัดการความรู้	KMEFF	ระดับของผลการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้และผลที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็นผลลัพธ์การเรียนรู้ ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจ และผลผลิต ความรู้ที่ได้ วัดได้จากตัวบ่งชี้รอง 3 ตัว ได้แก่ ผลการปฏิบัติ งานจัดการ ความรู้ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การ จัดการความรู้ และสินทรัพย์ความรู้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
ตัวบ่งชี้รอง: 2.1 ผลการปฏิบัติงาน จัดการความรู้	KMPER	ผลลัพธ์การเรียนรู้อันเกิดจากการดำเนินกระบวนการและกิจกรรมจัดการ ความรู้ตามแผนงานที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดไว้ ครอบคลุมผลที่ได้จาก การดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ประการ ได้แก่ ผลลัพธ์จาก การระบุนวัตกรรม แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ บันทึก จัดเก็บความรู้ ใช้ประโยชน์ความรู้ และเผยแพร่ความรู้
2.1.1 ผลการระบุนวัตกรรม	KIDEN_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านเทคนิคการระบุนวัตกรรมและการ ยอมรับนวัตกรรมที่มาร่วมกันกำหนด
2.1.2 ผลการแสวงหา ความรู้	KACQ_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านการเห็นคุณค่าของแหล่งความรู้ ตลอดจนความสามารถในการระบุแหล่งความรู้และวิธีเข้าถึงแหล่งความรู้
2.1.3 ผลการสร้างความรู้	KCRE_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านทักษะการสร้างความรู้ และการ วิเคราะห์ตรวจสอบประเมินความรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์
2.1.4 ผลการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้	KSHA_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านการสร้างบรรยากาศและแสดง บทบาทในทางสร้างสรรค์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2.1.5 ผลการบันทึกจัดเก็บ ความรู้	KSTOR_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านการออกแบบระบบการจัดเก็บ/ บันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน และความร่วมมือในการ จัดเก็บข้อมูลเพื่อให้มีระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย
2.1.6 ผลการใช้ประโยชน์ ความรู้	KUTILI_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านการใช้ประโยชน์ระบบข้อมูล/ ความรู้ที่มีการจัดเก็บ และการรับรู้ถึงประโยชน์ของความรู้ต่อการพัฒนา งาน
2.1.7 ผลการเผยแพร่ ความรู้	KDIS_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านการกระจายความรู้สู่กลุ่มเป้าหมาย อย่างทั่วถึงและการสร้างช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงข้อมูลความรู้

ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	นิยามตัวบ่งชี้
ตัวบ่งชี้รอง: 2.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้	PEREFF	ระดับของผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจหลัก 6 ด้านของสถาบันอุดมศึกษาอันเกิดจากการใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกในการขับเคลื่อน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อย 6 ตัว ได้แก่ ผลของการปฏิบัติพันธกิจด้านการบริหารและการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การประเมิน/ ประกันคุณภาพ และการพัฒนานิสิต/ นักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2.2.1 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านบริหาร/พัฒนาหลักสูตร	CURDEV	ผลการปฏิบัติตามพันธกิจด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ด้านการบริหารหลักสูตรของบุคลากร อันเกิดจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน
2.2.2 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการจัดการเรียนการสอน	INSTRUC	ผลการปฏิบัติตามพันธกิจด้านการจัดการเรียนสอน และการเรียนรู้ด้านทักษะการสอนของบุคลากร อันเกิดจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน
2.2.3 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการวิจัย	RES	ผลการปฏิบัติตามพันธกิจด้านการวิจัย และการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในด้านทักษะการวิจัย อันเกิดจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน
2.2.4 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านบริการวิชาการ	ACADSV	ผลการปฏิบัติตามพันธกิจด้านบริการวิชาการ และการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในด้านการให้บริการ อันเกิดจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน
2.2.5 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านประเมิน/ประกันคุณภาพ	EVA_QA	ผลการปฏิบัติตามพันธกิจด้านการประเมินและประกันคุณภาพ และการเรียนรู้และพัฒนาในด้านทักษะการประเมินของบุคลากร อันเกิดจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน
2.2.6 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการพัฒนานิสิต/นักศึกษา	STUDEV	ผลการปฏิบัติตามพันธกิจด้านการพัฒนานิสิต/นักศึกษา และการเรียนรู้และพัฒนาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอันเกิดจากการจัดการความรู้ในงานพัฒนานักศึกษา
ตัวบ่งชี้รอง: 2.3 สินทรัพย์ความรู้	KASSET	ผลผลิตความรู้จากการจัดการความรู้ วัดได้จากปริมาณ (จำนวน) ความรู้ที่ได้รับและคุณภาพความรู้
2.3.1 ปริมาณความรู้	KQUAN	จำนวนความรู้วิชาการหรือความรู้ชัดแจ้ง บทเรียนและวิธีปฏิบัติที่ดีหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา ผลงานวิจัย และงานสร้างสรรค์/ นวัตกรรมทางการศึกษาซึ่งเป็นผลผลิตจากกระบวนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน
2.3.2 คุณภาพความรู้	KQUAL	คุณลักษณะของผลผลิตความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อพันธกิจของหน่วยงาน มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม ทันสมัย มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน สามารถนำไปใช้ประโยชน์หรือนำกลับมาใช้ซ้ำได้

ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	นิยามตัวบ่งชี้
ตัวบ่งชี้หลัก 3: ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์	OMEFF	ระดับของผลการดำเนินงานนอกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ วัดได้จากตัวบ่งชี้รอง 2 ตัว ได้แก่ กระบวนการนอกแบบกำกับติดตามประเมิน การจัดการความรู้ และผลลัพธ์ของการนอกแบบ กำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้
ตัวบ่งชี้รอง: 3.1 กระบวนการออกแบบกำกับติดตามประเมินการจัดการความรู้	OMPROC	กระบวนการในการวางแผน ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์และการประเมินเชิงระบบ เพื่อให้ทราบถึงสภาพและระดับของผลการดำเนินงานและ/หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงจุดแข็งจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงพัฒนา กระบวนการนอกแบบกำกับติดตามประเมิน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อย 3 ตัว ได้แก่ การออกแบบแผนงานจัดการความรู้ การกำกับติดตาม และการประเมินการจัดการความรู้
3.1.1 การออกแบบแผนงานจัดการความรู้	ID_P	กระบวนการในการกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจ ภาคนิรันส่วนที่เกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ที่ท้าทาย เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า และแผนที่กลยุทธ์
3.1.2 การกำกับติดตามการจัดการความรู้	MONI_P	กระบวนการในการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานจัดการความรู้ว่าสอดคล้องกับแผนงานที่ได้วางไว้หรือไม่ ประกอบด้วย การจัดลำดับการติดตาม การบันทึกผลลัพธ์ การบันทึกกลยุทธ์ และการบันทึกการฝึกปฏิบัติขององค์กร
3.1.3 การประเมินการจัดการความรู้	EVA_P	กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ และเปรียบเทียบผลที่ได้กับเกณฑ์เพื่อบ่งชี้คุณภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
ตัวบ่งชี้รอง: 3.2 ผลลัพธ์ของการออกแบบ กำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้	OM_OC	ระดับการเรียนรู้และพัฒนาและระดับของผลการดำเนินงานจัดการความรู้ของหน่วยงานอันเกิดจากการฝึกปฏิบัติตามรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อย 3 ตัว ได้แก่ ผลลัพธ์จากการออกแบบแผนงานจัดการความรู้ ผลลัพธ์จากการกำกับติดตาม และผลลัพธ์จากการประเมินการจัดการความรู้
3.2.1 ผลลัพธ์จากการออกแบบแผนงาน	ID_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้/ พัฒนาของบุคลากรและผลการดำเนินงานอันเกิดจากการฝึกปฏิบัติตามกระบวนการออกแบบแผนงานจัดการความรู้
3.2.2 ผลลัพธ์จากการกำกับติดตาม	MONI_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้/ พัฒนาของบุคลากรและผลการดำเนินงานอันเกิดจากการกำกับติดตามการดำเนินงานจัดการความรู้
3.2.3 ผลลัพธ์จากการประเมิน	EVA_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้/ พัฒนาของบุคลากรและผลการดำเนินงานอันเกิดจากการประเมินการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้

การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ที่นำเสนอในตอนต้นที่ 3 ประกอบด้วย การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ใน 3 ด้าน ได้แก่ การตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงได้แก่ ความตรงเชิงเนื้อหาและความตรงเชิงโครงสร้าง (content and construct validity) ความเที่ยง (reliability) และอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้ (discrimination) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา

การตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงของตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยตรวจสอบความตรง 2 ด้านคือ ความตรงตามเนื้อหาและความตรงตามโครงสร้างซึ่งจะได้กล่าวถึงในหัวข้อ 3.2 ในส่วนของการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา เป็นการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้และเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ผลพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันในตัวบ่งชี้ย่อยที่ใช้วัดในแต่ละองค์ประกอบ และมีความเห็นไปในทางเดียวกันในตัวบ่งชี้ที่เห็นควรให้ปรับปรุงแก้ไข โดยความเห็นสอดคล้องกันเกินกว่าร้อยละ 80 ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงตัวบ่งชี้ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการพิจารณาตัดตัวบ่งชี้ที่ซ้ำซ้อนกันออก การลดใช้คำถามที่ถามหลายประเด็น การปรับภาษา การเพิ่มเติมคำอธิบายตัวบ่งชี้ให้สื่อความหมายชัดเจนยิ่งขึ้น การปรับลดจำนวนข้อคำถามให้น้อยลงโดยคงไว้เท่าที่จำเป็น ตลอดจนการปรับตัวบ่งชี้ให้มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง

สำหรับการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้ หลังจากที่ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบมาสร้างแบบประเมิน รวมทั้งออกแบบเกณฑ์การประเมินสำหรับตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือไปให้ที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิพากษ์ และปรับปรุงเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงอีกครั้งหนึ่ง ผลการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงของตัวบ่งชี้ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นสามารถวัดได้ตรงตามเนื้อหา สอดคล้องกับนิยาม และมีความเหมาะสมนำไปใช้กับบริบทสถาบันอุดมศึกษา จึงถือว่าตัวบ่งชี้มีความตรงตามเนื้อหาในระดับสูง แต่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อสังเกตในเรื่องการนำตัวบ่งชี้จำนวนมากไปใช้ในการประเมินในคราวเดียวกันหรือใช้ในการวัดซ้ำหลายครั้ง อาจทำให้กระทบต่อผลการวัดและความตรงภายในของข้อมูลได้

3.2 การตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้

การตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (construct validity) ของตัวบ่งชี้หลัก 3 ตัวหรือตัวแปรแฝงที่ใช้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ (CIPEFF) ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KMEFF) และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OMEFF) รวมทั้งตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดทั้ง 3 องค์ประกอบ มีการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวบ่งชี้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ดังนี้

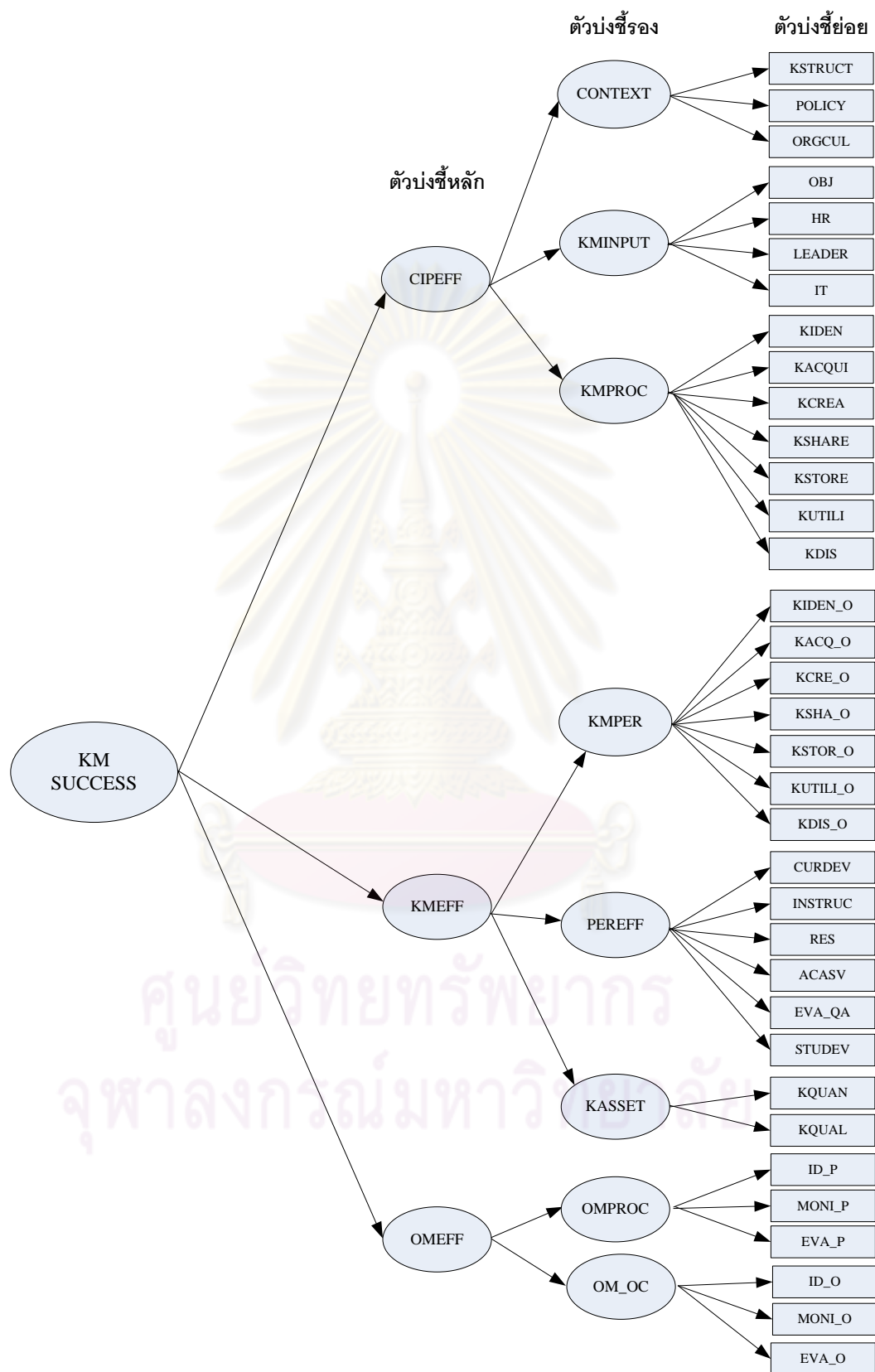
สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวบ่งชี้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้

KMSUCCESS	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความสำเร็จของการจัดการความรู้
CIPEFF	หมายถึง	ตัวแปรแฝงประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ
CONTEXT	หมายถึง	ตัวแปรแฝงบริบทการจัดการความรู้
KSTRUCT	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้บริบทด้านโครงสร้างความรู้
POLICY	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้บริบทด้านนโยบายจัดการความรู้
ORGCUL	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้บริบทด้านวัฒนธรรมองค์กร
KMINPUT	หมายถึง	ตัวแปรแฝงปัจจัยป้อน
OBJ	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ด้านเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์การจัดการความรู้
HR	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ด้านบุคลากรความรู้
LEADER	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
IT	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
KMPROC	หมายถึง	ตัวแปรแฝงด้านกระบวนการจัดการความรู้
KIDEN	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การระบุความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร
KACQUI	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การแสวงหาความรู้
KCREA	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การสร้างความรู้
KSHARE	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
KSTORE	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การรวบรวมจัดเก็บความรู้
KUTILI	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การใช้ประโยชน์ความรู้
KDIS	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้การเผยแพร่ความรู้
KMEFF	หมายถึง	ตัวแปรแฝงประสิทธิผลของการจัดการความรู้
KMPER	หมายถึง	ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้

KIDEN_O	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลจากการระบุนความรู้ที่สำคัญและจำเป็น
KACQ_O	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลจากการแสวงหาความรู้
KCRE_O	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลจากการสร้างความรู้
KSHA_O	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลจากการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
KSTOR_O	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลจากการรวบรวมจัดเก็บความรู้
KUTILI_O	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลจากการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
KDIS_O	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลจากการเผยแพร่ความรู้
PEREFF	หมายถึง	ตัวแปรแฝงประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานตามพันธกิจ
CURDEV	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการบริหาร/ พัฒนา หลักสูตรโดยใช้ KM
INSTRUC	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการจัดการเรียน การสอนโดยใช้ KM
RES	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการวิจัยโดยใช้ KM
ACADSV	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการบริการวิชาการ
EVA_QA	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการประเมินและ ประกันคุณภาพโดยใช้ KM
STUDEV	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการพัฒนานิสิต นักศึกษาโดยใช้ KM
KASSET	หมายถึง	ตัวแปรแฝงผลผลิตสินทรัพย์ความรู้
KQUAN	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ปริมาณ (จำนวน) สินทรัพย์ความรู้
KQUAL	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้คุณภาพสินทรัพย์ความรู้
OMEFF	หมายถึง	ตัวแปรแฝงประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์
OMPROC	หมายถึง	ตัวแปรแฝงกระบวนการออกแบบ กำกับติดตามและประเมินการ จัดการความรู้
ID_P	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้กระบวนการออกแบบแผนงานจัดการความรู้
MONI_P	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้กระบวนการกำกับติดตามการจัดการความรู้
EVA_P	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้กระบวนการประเมินการจัดการความรู้
OM_OC	หมายถึง	ตัวแปรแฝงผลจากการออกแบบ กำกับติดตามและประเมินการ จัดการความรู้

ID_O	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลจากการออกแบบแผนงานจัดการความรู้
MONI_O	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลจากการกำกับติดตามการจัดการความรู้
EVA_O	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลจากการประเมินการจัดการความรู้
CTXSUM	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลด้านบริบทการจัดการความรู้
INPSUM	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลด้านปัจจัยป้อน
PROCSUM	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลด้านกระบวนการจัดการความรู้
KMPERSUM	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้
PEREFSUM	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา
KASSTSUM	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ผลผลิตสินทรัพย์ความรู้
KM_OM_SC	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์
CIPKM_EF	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลเชิงปฏิบัติและประสิทธิผลของการจัดการความรู้
MONI_O	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์

จากตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นองค์ประกอบเพื่อวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้หลักประสิทธิผล 3 ด้าน และองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ มีลักษณะเป็นโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สาม (third-order CFA model) ดังภาพ 4.1 แต่เนื่องจากในโมเดลการวัดมีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่ามากกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ทำให้ไม่อาจวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สามในครั้งเดียวได้ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สอง (second-order CFA model) ของประสิทธิผลของการจัดการความรู้แต่ละด้าน ทีละโมเดลตามลำดับ จากนั้นจึงนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลการวัด 3 โมเดลย่อย มาวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success model; full model) ในขั้นสุดท้ายอีก 2 โมเดล รวมโมเดลการวัดที่นำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้น 5 โมเดล นอกจากนั้น ยังได้วิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้เพิ่มเติมจากวัตถุประสงค์ อีก 1 โมเดล ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพ 4.1 โครงสร้างการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้

3.2.1 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิผลด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ (CIPEFF)

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ (CIPEFF) เป็นตัวแปรแฝงวัดได้จากตัวบ่งชี้หลัก 3 ตัว คือ ตัวแปรแฝงบริบทการจัดการความรู้ (CONTEXT) ตัวแปรแฝงปัจจัยป้อน (KMINPUT) และตัวแปรแฝงกระบวนการจัดการความรู้ (KMPROC) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรดังกล่าว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ผลการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในเมทริกซ์ทั้ง 14 ตัวแปร รวม 91 คู่ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.544 ถึง 0.805 ตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรสังเกตได้การแสวงหาความรู้ (KACQUI) และตัวแปรสังเกตได้การสร้างความรู้ (KCREA) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ($r = 0.805$) ขณะที่ตัวแปรสังเกตได้บริบทด้านโครงสร้างความรู้ (KSTRUCT) และตัวแปรสังเกตได้ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEADER) มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ($r = 0.544$) เมื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นพบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 14 ตัว ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ นั่นคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ (Bartlett's test: $\chi^2 = 5588.875$, $df = 91$, $p = .000$) เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่างโดยรวม (KMO) เท่ากับ 0.962 และค่าพิสัยของค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่าง (MSA) มีค่าระหว่าง 0.557-0.658 ซึ่งมากกว่า 0.5 ทุกค่า รายละเอียดของสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแสดงดังตาราง 4.4

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดประสิทธิผลด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ

ตัวแปร	KSTRUCT	POLICY	ORGCUL	OBJ	HR	LEADER	IT	KIDEN
KSTRUCT	1.000							
POLICY	0.692*	1.000						
ORGCUL	0.657*	0.715*	1.000					
OBJ	0.613*	0.724*	0.655*	1.000				
HR	0.628*	0.680*	0.677*	0.704*	1.000			
LEADER	0.544*	0.650*	0.634*	0.690*	0.698*	1.000		
IT	0.506*	0.547*	0.516*	0.569*	0.552*	0.632*	1.000	
KIDEN	0.597*	0.676*	0.652*	0.700*	0.688*	0.654*	0.582*	1.000
Mean	3.649	3.736	3.587	3.692	3.577	3.753	3.687	3.525
SD	0.754	0.782	0.786	0.833	0.792	0.895	0.894	0.827

ตัวแปร	KACQUI	KCREA	KSHARE	KSTORE	KUTILI	KDIS		
KACQUI	1.000							
KCREA	0.805*	1.000						
KSHARE	0.741*	0.782*	1.000					
KSTORE	0.739*	0.746*	0.755*	1.000				
KUTILI	0.715*	0.753*	0.754*	0.790*	1.000			
KDIS	0.733*	0.719*	0.715*	0.700*	0.752*	1.000		
Mean	3.577	3.440	3.542	3.309	3.433	3.579		
SD	0.796	0.828	0.847	0.866	0.870	0.894		

* $p < .05$ Bartlett's test of Sphericity Chi-square = 5588.875, $df = 91$, $p = .000$, $KMO = 0.962$

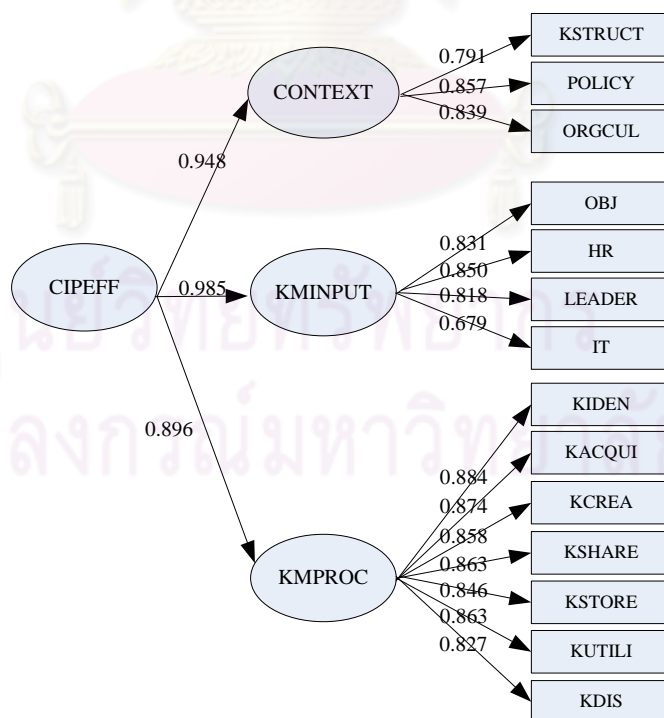
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ (CIPEFF) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 65.322$, $df = 58$, $p = 0.237$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.979 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.962 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.0169 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0112

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรแฝงบริหารการจัดการความรู้ (CONTEXT) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าแตกต่างกันเล็กน้อย มีค่าตั้งแต่ 0.791 ถึง 0.857 ตัวแปรสังเกตได้บริหารด้านนโยบายจัดการความรู้ (POLICY) มีน้ำหนักความสำคัญวัดในรูปน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.857 และมีความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ ร้อยละ 73.5 รองลงมาคือ ตัวแปรสังเกตได้บริหารด้านวัฒนธรรมองค์กร (ORGCUL) และตัวแปรสังเกตได้บริหารด้านโครงสร้างความรู้ (KSTRUCT) มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.839 และ 0.791 ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ ร้อยละ 70.5 และ 62.5 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงปัจจัยป้อนของการจัดการความรู้ (KMINPUT) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าแตกต่างกันเล็กน้อย คือมีค่าตั้งแต่ 0.679 ถึง 0.850 ตัวแปรสังเกตได้ด้านบุคลากรความรู้ (HR) มีน้ำหนักความสำคัญวัดในรูปน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.850 และมีความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ ร้อยละ 72.3 รองลงมาคือ ตัวแปรสังเกตได้เป้าหมาย/วัตถุประสงค์การจัดการความรู้ (OBJ) และตัวแปรสังเกตได้ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEADER) มีน้ำหนัก

ความสำคัญเท่ากับ 0.831 และ 0.818 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมกับประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ ร้อยละ 69.1 และ 66.9 ตามลำดับ ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ปัจจัยป้อนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการวัดตัวแปรแฝงปัจจัยป้อนด้วยน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำที่สุด (0.679) และมีความผันแปรร่วมกับประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ ร้อยละ 46.1

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงกระบวนการจัดการความรู้ (KMPROC) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าแตกต่างกันเล็กน้อย มีค่าตั้งแต่ 0.827 ถึง 0.884 ตัวแปรสังเกตได้การระบุความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร (KIDEN) มีน้ำหนักความสำคัญวัดในรูปน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.884 และมีความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ ร้อยละ 78.2 รองลงมาคือ ตัวแปรสังเกตได้การแสวงหาความรู้ (KACQUI) และตัวแปรสังเกตได้การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (KUTILI) มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.874 และ 0.863 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมกับประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ ร้อยละ 76.3 และ 74.5 ตามลำดับ รายละเอียดดังภาพ 4.2 และตาราง 4.5



$$\chi^2 = 65.322, df = 58, p = 0.237, GFI = 0.979, AGFI = 0.962, RMSEA = 0.0169, RMR = 0.0112$$

ภาพ 4.2 โมเดลการวัดประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ

ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองพบว่า ตัวแปรแฝงประสิทธิผลด้านบริบท (CONTEXT) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.948 ส่วนตัวแปรแฝงประสิทธิผลด้านปัจจัยป้อน (KMINPUT) และตัวแปรแฝงประสิทธิผลด้านกระบวนการ (KMPROC) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.985 และ 0.896 ตามลำดับ แสดงถึงความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการในระดับสูงมาก โดยประสิทธิผลด้านปัจจัยป้อนมีความสำคัญต่อการวัดประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้สูงสุด

ตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					C.R.
	coefficient	SE	t	FS	SC	
ประสิทธิผลด้านบริบท (CONTEXT)						
KSTRUCT	0.596	-	-	0.256	0.791	0.625
POLICY	0.670	0.034	19.888*	0.334	0.857	0.735
ORGCUL	0.660	0.034	19.373*	0.301	0.839	0.705
ประสิทธิผลด้านปัจจัยป้อน (INPUT)						
OBJ	0.691	-	-	0.216	0.831	0.691
HR	0.675	0.031	21.676*	0.287	0.850	0.723
LEADER	0.732	0.036	20.303*	0.209	0.818	0.669
IT	0.610	0.039	15.671*	0.058	0.679	0.461
ประสิทธิผลด้านกระบวนการจัดการความรู้ (KMPROC)						
KIDEN	0.732	-	-	0.338	0.884	0.782
KACQUI	0.693	0.027	25.800*	0.194	0.874	0.763
KCREA	0.711	0.029	24.794*	0.060	0.858	0.737
KSHARE	0.730	0.032	22.900*	0.197	0.863	0.744
KSTORE	0.731	0.030	24.266*	0.087	0.846	0.716
KUTILI	0.749	0.033	22.960*	0.188	0.863	0.745
KDIS	0.739	0.037	20.231*	0.168	0.827	0.684
การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบลำดับที่สอง						
CONTEXT	0.948	0.052	18.096*	-	0.948	0.898
KMINPUT	0.985	0.049	20.285*	-	0.985	0.970
KMPROC	0.896	0.045	19.986*	-	0.896	0.803
$\chi^2 = 65.322, df = 58, p = 0.237, GFI = 0.979, AGFI = 0.962, RMSEA = 0.0169, RMR = 0.0112$						

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สองดังกล่าว พบว่าทั้งค่าสัมประสิทธิ์และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าใกล้เคียงกัน ดังนั้นในการวัดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ จึงควรวัดจากตัวบ่งชี้รอง 3 ตัวและตัวบ่งชี้ย่อย ทั้ง 14 ตัว และสามารถกำหนดน้ำหนักการให้คะแนนเท่าๆ กันในแต่ละองค์ประกอบได้ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำข้อค้นพบดังกล่าวไปใช้ในการออกแบบการรวมตัวบ่งชี้ต่อไป

3.2.2 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้

ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KMEFF) เป็นตัวบ่งชี้หลักทำหน้าที่เป็นตัวแปรแฝงวัดได้จากตัวบ่งชี้รอง 3 ตัว คือ ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPER) ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ (PEREFF) และผลผลิตสินทรัพย์ความรู้ (KASSET) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรดังกล่าว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ผลการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในเมทริกซ์ทั้ง 15 ตัวแปร รวม 105 คู่ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.072 ถึง 0.801 ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ผลการระบุนความรู้ (KIDEN_O) กับตัวแปรสังเกตได้ปริมาณสินทรัพย์ความรู้ (KQUAN) ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ โดยตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านบริหาร/พัฒนาหลักสูตร (CURDEV) และตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการจัดการเรียนการสอน (INSTRUC) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ($r = 0.801$) ขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ผลการระบุนความรู้ที่สำคัญและจำเป็น (KIDEN_O) และตัวแปรสังเกตได้ปริมาณสินทรัพย์ความรู้ (KQUAN) มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ($r = 0.072$) เมื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นพบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 15 ตัว ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ นั่นคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ (Bartlett's test: $\chi^2 = 5084.086$, $df = 105$, $p = .000$) เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่างโดยรวม (KMO) เท่ากับ 0.956 และค่าพิสัยของค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่าง (MSA) มีค่าระหว่าง 0.430–0.658 ซึ่งมากกว่าหรือใกล้เคียง 0.5 ทุกค่า ยกเว้นตัวแปร KQUAN ที่มีค่า MSA ต่ำกว่า 0.5 น้อยกว่าตัวแปรอื่นๆ ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น รายละเอียดของสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแสดงดังตาราง 4.6

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
สังเกตได้ในโมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้

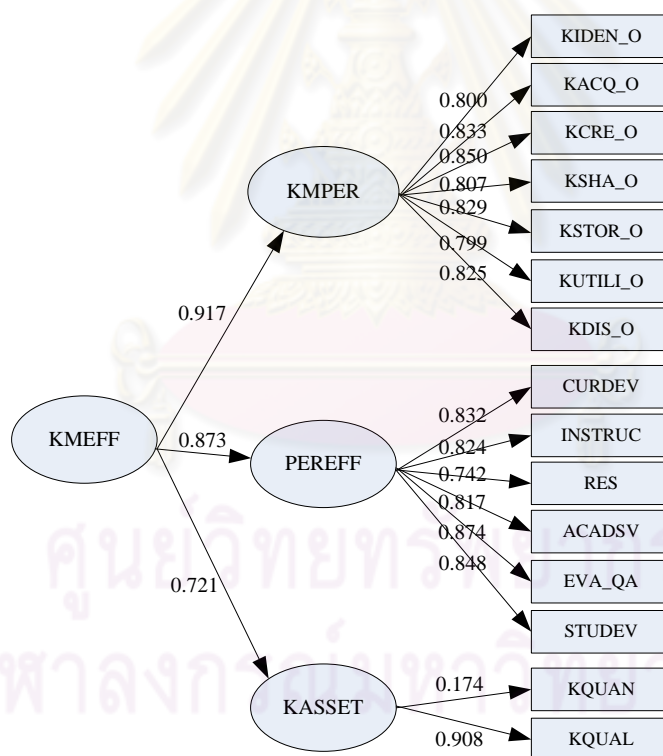
ตัวแปร	KIDEN_O	KACQ_O	KCRE_O	KSHA_O	KSTOR_O	KUTILI_O	KDIS_O	CURDEV
KIDEN_O	1.000							
KACQ_O	0.677*	1.000						
KCRE_O	0.692*	0.729*	1.000					
KSHA_O	0.661*	0.676*	0.760*	1.000				
KSTOR_O	0.695*	0.644*	0.696*	0.669*	1.000			
KUTILI_O	0.618*	0.639*	0.662*	0.634*	0.796*	1.000		
KDIS_O	0.643*	0.667*	0.696*	0.679*	0.690*	0.734*	1.000	
CURDEV	0.510*	0.551*	0.556*	0.497*	0.527*	0.547*	0.566*	1.000
INSTRUC	0.508*	0.539*	0.544*	0.513*	0.553*	0.586*	0.552*	0.801*
RES	0.440*	0.508*	0.504*	0.471*	0.536*	0.590*	0.551*	0.611*
ACADSV	0.484*	0.550*	0.547*	0.568*	0.583*	0.614*	0.608*	0.621*
EVA_QA	0.564*	0.593*	0.573*	0.571*	0.597*	0.606*	0.598*	0.664*
STUDEV	0.504*	0.535*	0.535*	0.515*	0.595*	0.580*	0.542*	0.713*
KQUAN	0.072	0.127*	0.088*	0.106*	0.073*	0.098*	0.139*	0.150*
KQUAL	0.456*	0.513*	0.503*	0.447*	0.499*	0.536*	0.506*	0.491*
Mean	3.490	3.674	3.425	3.511	3.248	3.378	3.406	3.512
SD	0.878	0.822	0.858	0.929	0.954	0.954	0.984	0.854
ตัวแปร	INSTRUC	RES	ACADSV	EVA_QA	STUDEV	KQUAN	KQUAL	
INSTRUC	1.000							
RES	0.708*	1.000						
ACADSV	0.667*	0.667*	1.000					
EVA_QA	0.652*	0.633*	0.717*	1.000				
STUDEV	0.710*	0.639*	0.686*	0.746*	1.000			
KQUAN	0.093*	0.106*	0.156*	0.098*	0.096*	1.000		
KQUAL	0.493*	0.477*	0.462*	0.481*	0.466*	0.154*	1.000	
Mean	3.558	3.447	3.562	3.710	3.473	2.876	3.659	
SD	0.834	0.930	0.895	0.832	0.850	1.203	0.754	

* $p < .05$ Bartlett's test of Sphericity Chi-square = 5084.086, df = 105, $p = .000$, KMO = 0.952

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันดังภาพ 4.3 และตาราง 4.7 พบว่า โมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2=92.168$, df = 73, $p = 0.064$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.973 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่

ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.955 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.024 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.022

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPER) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าแตกต่างกันเล็กน้อย ตั้งแต่ 0.799 ถึง 0.850 โดยน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรสังเกตได้ผลการสร้างความรู้ (KCRE_O) มีน้ำหนักความสำคัญวัดในรูปน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด เท่ากับ 0.850 และมีความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ ร้อยละ 72.2 รองลงมา คือ ตัวแปรสังเกตได้ผลการแสวงหาความรู้ (KACQ_O) และตัวแปรสังเกตได้ผลการรวบรวมจัดเก็บความรู้ (KSTOR_O) มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.833 และ 0.829 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมกับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ ร้อยละ 69.4 และ 68.7 ตามลำดับ



$$\chi^2 = 92.168, df = 73, p = 0.064, GFI = 0.973, AGFI = 0.955, RMSEA = 0.024, RMR = 0.022$$

ภาพ 4.3 โมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้

เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจ สถาบันอุดมศึกษา (PEREFF) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าแตกต่างกันเล็กน้อย คือมีค่าตั้งแต่ 0.742 ถึง 0.874 โดยน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการประเมินและประกันคุณภาพ (EVA_QA) มีน้ำหนักความสำคัญวัดในรูปน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.874 และมีความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ ร้อยละ 76.4 รองลงมาคือ ตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านพัฒนานิสิตนักศึกษา (STUDEV) และตัวแปรสังเกตได้ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตร (CURDEV) มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.848 และ 0.832 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมกับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ ร้อยละ 72.0 และ 69.2 ตามลำดับ

ตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					C.R.
	coefficient	SE	t	FS	SC	
ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPER)						
KIDEN_O	0.706	-	-	0.153	0.800	0.640
KACQ_O	0.685	0.034	19.876*	0.241	0.833	0.694
KCRE_O	0.729	0.036	20.408*	0.200	0.850	0.722
KSHA_O	0.748	0.039	19.001*	0.122	0.807	0.651
KSTOR_O	0.792	0.037	21.167*	0.161	0.829	0.687
KUTILI_O	0.761	0.041	18.735*	0.062	0.799	0.638
KDIS_O	0.812	0.041	19.658*	0.160	0.825	0.681
ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามพันธกิจ (PEREFF)						
CURDEV	0.710	-	-	0.233	0.832	0.692
INSTRUC	0.687	0.027	25.164*	0.144	0.824	0.679
RES	0.689	0.040	17.161*	0.054	0.742	0.550
ACADSV	0.731	0.039	18.604*	0.192	0.817	0.668
EVA_QA	0.727	0.036	20.285*	0.358	0.874	0.764
STUDEV	0.722	0.035	20.790*	0.206	0.848	0.720
สินทรัพย์ความรู้ (KASSET)						
KQUAN	0.266	0.079	3.372*	0.018	0.174	0.030
KQUAL	0.866	0.048	18.125*	0.830	0.908	0.824
การวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สอง						
KMPER	0.917	0.055	16.765*	-	0.917	0.842
PEREFF	0.873	0.053	16.568*	-	0.873	0.762
KASSET	0.570	0.054	10.519*	-	0.721	0.520
$\chi^2 = 92.168, df = 73, p = 0.064, GFI = 0.973, AGFI = 0.955, RMSEA = 0.024, RMR = 0.022$						

เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงปัจจัยด้านผลผลิตสินทรัพย์ความรู้ (KASSET) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมีค่าแตกต่างกันมากคือ 0.266 กับ 0.866 โดยน้ำหนักองค์ประกอบของทั้งสองตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรสังเกตได้คุณภาพสินทรัพย์ความรู้ (KQUAL) มีน้ำหนักความสำคัญวัดในรูปน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.908 และมีความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลการจัดการความรู้ สูงถึงร้อยละ 82.4 มากกว่าตัวแปรสังเกตได้ปริมาณสินทรัพย์ความรู้ (KQUAN) ซึ่งน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าค่อนข้างต่ำเท่ากับ 0.174 และมีความผันแปรร่วมกับประสิทธิผลการจัดการความรู้เพียงร้อยละ 3.0

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองพบว่า ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPER) ตัวแปรแฝงประสิทธิผลของการปฏิบัติตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา (PEREFF) และตัวแปรแฝงสินทรัพย์ความรู้ (KASSET) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.917, 0.873, และ 0.721 ตามลำดับ แสดงถึงความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในระดับสูง โดยตัวแปรผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPER) มีความสำคัญต่อการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้สูงสุด

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าว พบว่าทั้งค่าสัมประสิทธิ์และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานทั้งสองลำดับมีค่าไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้นในการวัดตัวบ่งชี้ในชุดผลการปฏิบัติงาน (KMPER) และประสิทธิผลของการปฏิบัติตามพันธกิจ (PEREFF) จึงควรให้น้ำหนักคะแนนแต่ละข้อเท่ากัน แต่สำหรับการวัดตัวบ่งชี้สินทรัพย์ความรู้ (KASSET) ซึ่งพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ปริมาณความรู้กับคุณภาพความรู้มีความแตกต่างกันมากประมาณ 3 เท่า (น้ำหนักองค์ประกอบของ KQUAN เท่ากับ 0.266, น้ำหนักองค์ประกอบของ KQUAL เท่ากับ 0.866) จึงควรมีการถ่วงน้ำหนักสัดส่วนการให้คะแนนตัวบ่งชี้คุณภาพความรู้มากกว่าปริมาณความรู้ ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยจะนำไปใช้ในการออกแบบการรวมตัวบ่งชี้ต่อไป

3.2.3 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OMEFF)

การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงกระบวนการออกแบบ กำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้ (OMPROC) และตัวแปรแฝงผลลัพธ์ของกระบวนการ (OM_OC) ตัวแปรแฝงทั้งสองวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ได้แก่ กระบวนการวางแผนงานจัดการความรู้ (ID_P) การกำกับติดตามการจัดการความรู้ (MONI_P) การประเมินการจัดการความรู้ (EVA_P) ผลจากการวางแผน (ID_O) ผลจากการกำกับติดตาม (MONI_O) และผลจากการประเมินการจัดการความรู้ (EVA_O)

ผลการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในเมทริกซ์ทั้ง 6 ตัว รวม 15 คู่ ดังรายละเอียดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในตาราง 4.8 พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.809 ถึง 0.981 ตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรผลการกำกับติดตามการจัดการความรู้ (MONI_O) และกระบวนการกำกับติดตามการจัดการความรู้ (MONI_P) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ($r = 0.981$) ขณะที่ตัวแปรกระบวนการวางแผน (ID_P) และผลจากการประเมิน (EVA_O) มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ($r = 0.809$) เมื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นพบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 6 ตัว ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ นั่นคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ (Bartlett's test: $\chi^2 = 1071.151$, $df = 15$, $p = .000$) เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่างโดยรวม (KMO) เท่ากับ 0.872 และค่าพิสัยของค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่าง (MSA) มีค่าระหว่าง 0.815 – 0.927 ซึ่งมากกว่า 0.5 ทุกค่า แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์

ตัวแปร	ID_P	MONI_P	EVA_P	ID_O	MONI_O	EVA_O
ID_P	1.000					
MONI_P	0.937*	1.000				
EVA_P	0.874*	0.934*	1.000			
ID_O	0.980*	0.938*	0.868*	1.000		
MONI_O	0.925*	0.981*	0.935*	0.928*	1.000	
EVA_O	0.809*	0.845*	0.844*	0.839*	0.860*	1.000
Mean	3.722	3.615	3.622	3.741	3.608	3.661
SD	0.870	0.958	1.050	0.854	0.969	0.988

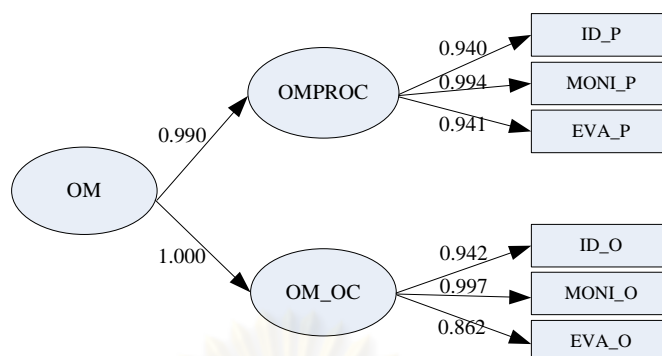
หมายเหตุ: * $p < .05$ Bartlett's test of Sphericity Chi-square = 1071.151, $df = 15$, $p = .000$, KMO = 0.872

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.326$, $df = 3$, $p = 0.344$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.988 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ

0.914 ค่าดัชนีเรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.035 และค่าดัชนีเรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.004

เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าแตกต่างกันเล็กน้อย คือมีค่าตั้งแต่ 0.862 – 0.997 โดยน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงกระบวนการออกแบบกำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้ (OMPROC) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กระบวนการกำกับติดตามการจัดการความรู้ (MONI_P) มีน้ำหนักความสำคัญวัดในรูปน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.994 และมีความแปรผันร่วมกับประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OMEFF) ถึงร้อยละ 98.8 มากกว่าตัวแปรสังเกตได้ กระบวนการประเมิน (EVA_P) และกระบวนการออกแบบ (ID_P) ซึ่งมีน้ำหนักความสำคัญรองลงมา วัดในรูปน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.941 และ 0.940 และมีความแปรผันร่วมกับตัวแปรชี้หลักร้อยละ 88.6 และ 88.4 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงผลลัพธ์จากการออกแบบกำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้ (OM_OC) พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าระหว่าง 0.862 - 0.997 โดยน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรสังเกตได้ผลการกำกับติดตามการจัดการความรู้ (MONI_O) มีน้ำหนักความสำคัญวัดในรูปน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด เท่ากับ 0.997 และมีความแปรผันร่วมกับประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ในระดับสูง (ร้อยละ 99.4) รองลงมาเป็น ผลจากการวางแผน (ID_O) มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.942 แปรผันร่วมกับประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ร้อยละ 88.8 นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองยังพบว่าตัวแปรแฝงกระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้ (OMPROC) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.990 และตัวแปรแฝงผลจากการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้ (OM_OC) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 1.000 แสดงถึงความสัมพันธ์ที่สูงมากระหว่างสองตัวแปร และมีความแปรผันร่วมกับประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OMEFF) ในระดับสูงมาก รายละเอียดดังภาพ 4.4 และตาราง 4.9



$$\chi^2 = 3.326, df = 3, p = 0.344, GFI = 0.988, AGFI = 0.941, RMSEA = 0.0349, RMR = 0.0039$$

ภาพ 4.4 โมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					C.R.
	coefficient	SE	t	FS	SC	
กระบวนการออกแบบกำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้ (OMPROC)						
ID_P	0.818	-	-	0.333	0.940	0.884
MONI_P	0.952	0.039	24.656*	0.666	0.994	0.988
EVA_P	0.988	0.054	18.426*	0.027	0.941	0.886
ผลการออกแบบกำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้ (OM_OC)						
ID_O	0.803	-	-	0.247	0.942	0.888
MONI_O	0.966	0.040	23.905*	0.846	0.997	0.994
EVA_O	0.850	0.059	14.356*	-0.013	0.862	0.743
การวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สอง						
OMPROC	0.990	0.085	11.647*	-	0.990	0.981
OM_OC	1.000	0.085	11.809*	-	1.000	1.000
$\chi^2 = 3.326, df = 3, p = 0.344, GFI = 0.988, AGFI = 0.941, RMSEA = 0.0349, RMR = 0.0039$						

หมายเหตุ: ค่า FS หมายถึง factor score regression, ค่า SC หมายถึง completely standardized solution, ค่า C.R. หมายถึง construct reliability

จากน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าใกล้เคียงกันแสดงให้เห็นว่า การวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ควรวัดจากตัวบ่งชี้ทั้งที่เป็นกระบวนการและผลลัพธ์ โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 6 ตัวร่วมกัน และควรให้น้ำหนักความสำคัญกับแต่ละตัวบ่งชี้เท่าๆกัน

3.2.4 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ในการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KMSUCCESS)

การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KMSUCCESS) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเชิงสำรวจ 442 คน ที่มีการดำเนินงานจัดการความรู้ปกติในสถาบันอุดมศึกษา โมเดลความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั่วไปจึงประกอบด้วยตัวแปรแฝงประสิทธิผลด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ (CIPEFF) และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KMEFF) 2 องค์ประกอบ ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ซึ่งเป็นผลรวมถ่วงน้ำหนักของตัวบ่งชี้ย่อย 6 ตัว ได้แก่ ประสิทธิผลด้านบริหาร (CTXSUM) ประสิทธิผลด้านปัจจัยป้อน (INPUTSUM) ประสิทธิผลด้านกระบวนการ (PROCSUM) ประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPERSUM) ประสิทธิผลของการปฏิบัติตามพันธกิจ (PEREFSUM) และสินทรัพย์ความรู้ (ASSETSUM)

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในเมทริกซ์ทั้ง 6 ตัว รวม 15 คู่ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.486 ถึง 0.959 ตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังรายละเอียดในตาราง 4.10 โดยตัวแปรประสิทธิผลด้านกระบวนการ (PROCSUM) กับประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPERSUM) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ($r = 0.959$) ขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลด้านบริหาร (CTXSUM) กับสินทรัพย์ความรู้ (ASSETSUM) มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ($r = 0.486$) เมื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นพบว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 6 ตัว ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ นั่นคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ (Bartlett's test: $\chi^2 = 2691.292$, $df = 15$, $p = .000$) เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่างโดยรวม (KMO) เท่ากับ 0.872 และค่าพิสัยของค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่าง (MSA) มีค่าระหว่าง 0.470 - 0.902 ซึ่งมากกว่าหรือใกล้เคียง 0.5 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลความสำเร็จของการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 7.817$, $df = 6$, $p = 0.252$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.994 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.979 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.0262 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0055

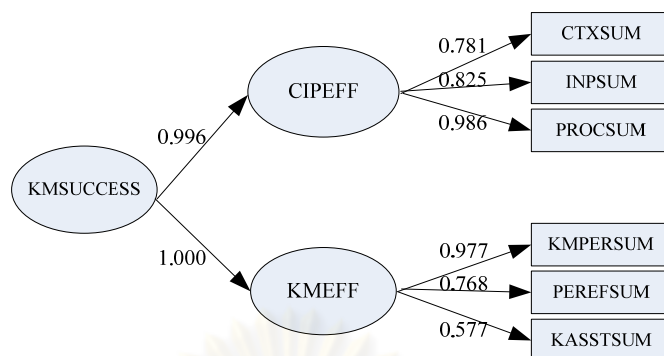
ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
สังเกตได้โมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตัวแปร	CTXSUM	INPSUM	PROCSUM	KMPERSUM	PEREFSUM	KASSETSUM
CTXSUM	1.000					
INPSUM	0.811*	1.000				
PROCSUM	0.766*	0.815*	1.000			
KMPERSUM	0.764*	0.801*	0.959*	1.000		
PEREFSUM	0.599*	0.606*	0.755*	0.750*	1.000	
KASSETSUM	0.486*	0.496*	0.564*	0.564*	0.550*	1.000
MEAN	3.658	3.676	3.487	3.448	3.546	3.533
SD	0.690	0.729	0.745	0.778	0.741	0.689

หมายเหตุ: * $p < .05$ Bartlett's test of Sphericity Chi-square =2691.292, df=15, $p = .000$, KMO = 0.872

เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าแตกต่างกัน ตั้งแต่ 0.577 – 0.986 โดยค่า น้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลด้านกระบวนการจัดการความรู้ (PROCSUM) มีน้ำหนักความสำคัญวัดในรูปน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงที่สุด เท่ากับ 0.986 และมีความแปรผันร่วมกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KMSUCCESS) ในระดับสูง (ร้อยละ 97.1) รองลงมา คือตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลด้านปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPERSUM) และประสิทธิผลด้านปัจจัยป้อน (INPUTSUM) ซึ่งมีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.977 และ 0.825 ตามลำดับ และมีความผันแปรผันร่วมกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KMSUCCESS) ในระดับสูงและปานกลาง (ร้อยละ 95.5 และ 68.1 ตามลำดับ) จากน้ำหนักองค์ประกอบที่ใกล้เคียงกันแสดงให้เห็นว่าการวัดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ควรวัดจากทุกองค์ประกอบร่วมกัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองพบว่า ตัวแปรแฝงประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ (CIPEFF) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.996 และตัวแปรแฝงประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KMEFF) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 1.000 แสดงถึงความแปรผันร่วมกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KMSUCCESS) ในระดับสูงมาก ดังภาพ 4.5 และตาราง 4.11



$$\chi^2 = 7.817, df = 6, p = 0.252, GFI = 0.994, AGFI = 0.979, RMSEA = 0.0262, RMR = 0.0055$$

ภาพ 4.5 โมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตาราง 4.11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					C.R.
	coefficient	SE	t	FS	SC	
ประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ (CIPEFF)						
CTXSUM	0.538	-	-	0.029	0.781	0.610
INPSUM	0.602	0.022	27.030*	0.048	0.825	0.681
PROCSUM	0.735	0.029	25.158*	0.813	0.986	0.971
ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KMEFF)						
KMPERSUM	1.147	0.079	14.483*	0.351	0.977	0.955
PEREFSSUM	0.858	0.061	13.962*	0.029	0.768	0.589
KASSTSUM	0.600	-	-	0.011	0.577	0.333
การวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สอง						
CIPEFF	0.996	0.052	19.293*	-	0.996	0.993
KMEFF	0.663	0.050	13.164*	-	1.000	1.000
$\chi^2 = 7.817, df = 6, p = 0.252, GFI = 0.994, AGFI = 0.979, RMSEA = 0.0262, RMR = 0.0055$						

หมายเหตุ: ค่า FS หมายถึง factor score regression, ค่า SC หมายถึง completely standardized solution, ค่า C.R. หมายถึง construct reliability

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันดังกล่าวซึ่งพบว่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้นในการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ จึงควรวัดจากประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ (CIPEFF) และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KMEFF) ร่วมกัน และควรวัดจากตัวบ่งชี้ย่อยทั้ง 6 ตัว โดยให้น้ำหนักกับแต่ละองค์ประกอบเท่าๆกัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยจะนำไปใช้ในการออกแบบการรวมตัวบ่งชี้ต่อไป

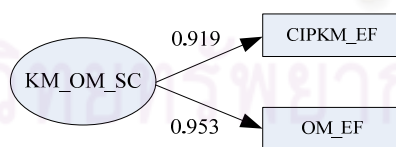
3.2.5 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ในการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (KM_OM_SC)

จากผลการศึกษาและพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ องค์ประกอบของความสำเร็จของการจัดการความรู้ นอกจากจะประกอบด้วยประสิทธิผล 2 ด้านแรก คือ ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ (CIPEFF) และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KMEFF) ที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์แล้ว ยังประกอบด้วยประสิทธิผลด้านที่ 3 ได้แก่ ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OMEFF) ตามกรอบความคิดในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ร่วมกันในโมเดลการวัด แต่เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ในการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการทดลองเพียง 90 คน การวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สามตามโมเดลตามกรอบความคิด (ดังภาพ 4.1) จึงมีข้อจำกัดในด้านจำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่เพียงพอที่จะใช้ประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดล แต่จากการผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 3.2.4 ซึ่งพบว่า ประสิทธิภาพ 2 ชุดแรกคือประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการและประสิทธิผลของการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กันสูงมากและมีน้ำหนักองค์ประกอบใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยจึงสร้างตัวแปรใหม่โดยรวม 2 องค์ประกอบเข้าด้วยกัน (หาผลรวมคะแนนดัชนีคุณนํ้าหนักองค์ประกอบ) โดยใช้ชื่อตัวแปรใหม่ว่า ตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (CIPKM_EF) เพื่อนำมาร่วมศึกษากับตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OM_EF) ในโมเดลความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (KM_OM_SC) โมเดลการวัดนี้จึงกล่าวได้ว่า เป็นโมเดลเชิงโครงสร้างที่วัดประสิทธิผล 3 องค์ประกอบ จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการดำเนินงานจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการใช้รูปแบบการประเมินกำกับติดตามด้วยแผนที่ผลลัพธ์

ผลการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลทั้ง 2 ตัวพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.894 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นพบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะน์ นั่นคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ (Bartlett's test: $\chi^2 = 140.276$, $df = 1$, $p = .000$) เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่างโดยรวม (KMO) เท่ากับ 0.5 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.031$, $df = 1$, $p = 0.310$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.987 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.960 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.0187 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.008

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร รายละเอียดดังภาพ 4.6 และตาราง 4.12 พบว่าประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (CIPKM_EF) และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OM_EF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.919 และ 0.953 ตามลำดับ โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทั้งสองตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OM_EF) มีความแปรผันร่วมกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (KM_OM_SC) ในระดับสูง (ร้อยละ 90.9) มากกว่าประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (CIPKM_EF) ที่มีความผันแปรร่วมกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (KM_OM_SC) ร้อยละ 84.5 จากน้ำหนักรวมขององค์ประกอบที่สูงใกล้เคียงกันแสดงให้เห็นว่าการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ ควรวัดจากตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ กับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (CIPKM_EF) และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OM_EF) ทั้ง 2 ตัวร่วมกัน โดยให้น้ำหนักความสำคัญเท่ากัน



$\chi^2 = 1.031$, $df = 1$, $p = 0.310$, $GFI = 0.987$, $AGFI = 0.960$, $RMSEA = 0.0187$, $RMR = 0.0080$

ภาพ 4.6 โมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดในหัวข้อ 3.2.1 - 3.2.5 สรุปได้ว่า ตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้เป็นตัวแปรแฝงหลายองค์ประกอบวัดได้จากประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3 ด้าน 8 องค์ประกอบ โดยลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 1

ตาราง 4.12 ผลการวิเคราะห์หองศ์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการ
ความรู้ที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					C.R.
	coefficient	SE	t	FS	SC	
ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (KM_OM_SC)						
CIPKM_EF	0.841	0.074	11.328*	0.393	0.919	0.845
OM_EF	0.616	0.051	12.135*	0.987	0.953	0.909
$\chi^2 = 1.031, df = 1, p = 0.310, GFI = 0.987, AGFI = 0.960, RMSEA = 0.0187, RMR = 0.0080$						

ผู้วิจัยได้นำผลสรุปค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้รอง และตัวบ่งชี้ย่อย
ทั้ง 35 ตัว ที่ได้จากการวิเคราะห์หองศ์ประกอบเชิงยืนยันมานำเสนอในตาราง 4.13 ทั้งนี้ ข้อค้นพบ
ดังกล่าวจะนำไปใช้พิจารณาออกแบบการรวมตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดย
กำหนดให้มีการถ่วงน้ำหนักตัวบ่งชี้แต่ละตัวตามความเหมาะสมต่อไป

ตาราง 4.13 สรุปค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้รอง และตัวบ่งชี้ย่อย

ตัวบ่งชี้ หลัก	น้ำหนัก องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้รอง	น้ำหนัก องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้ย่อย	น้ำหนัก องค์ประกอบ	
CIPEFF	0.996	CONTEXT	0.948	KSTRUCT	0.791	
				POLICY	0.857	
				ORGCUL	0.839	
		INPUT	0.985	0.896	OBJ	0.831
					HR	0.850
					LEADER	0.818
					IT	0.679
					KIDEN	0.884
					KACQUI	0.874
					KCREA	0.858
		KMPROC	0.896	0.917	KSHARE	0.863
					KSTORE	0.846
					KUTILI	0.863
KMEFF	1.000	KMPER	0.917	KDIS	0.827	
				KIDEN_O	0.800	
				KACQ_O	0.833	
				KCREA_O	0.850	
				KSHA_O	0.807	
				KSTOR_O	0.829	
				KUTILI_O	0.799	
KDIS_O	0.825					

ตัวบ่งชี้หลัก	น้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้รอง	น้ำหนักองค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้ย่อย	น้ำหนักองค์ประกอบ
		PEREFF	0.873	CURDEV	0.832
				INSTRUC	0.824
				RES	0.742
				ACASV	0.817
				EVA_QA	0.874
				STUDEV	0.848
		KASSET	0.721	KQUAN	0.174
				KQUAL	0.908
OMEFF	0.953*	OMPROC	0.990	ID_P	0.940
				MONI_P	0.994
				EVA_P	0.941
		OM_OC	1.000	ID_O	0.942
				MONI_O	0.997
				EVA_O	0.862

หมายเหตุ: * เป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในโมเดลในหัวข้อ 3.2.5 ภาพ 4.6 (กลุ่มตัวอย่าง 90 คน)

3.3 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลของการจัดการความรู้

การตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในขั้นนี้ เป็นการศึกษเพิ่มเติมจากวัตถุประสงค์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ ที่เป็นเหตุเป็นผลต่อกัน เพื่อให้ได้สารสนเทศเชิงนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดปัจจัยเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ตัวแปรที่นำมาศึกษามี 3 ด้านหลักได้แก่ บริบทของการจัดการความรู้ ปัจจัยป้อน กระบวนการ และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรสังเกตได้ที่ได้จากการวัดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งสิ้น 29 ตัวแปรมาวิเคราะห์ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal model) ดังภาพ 4.7 โดยมีตัวแปรประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (ตัวแปรแฝง KMEFF ในภาพ 4.3) เป็นตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดในโมเดลแสดงในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ดังตาราง 4.14

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร 29 ตัว 379 คู่ พบว่า ตัวแปรเกือบทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นตัวแปรปริมาณความรู้ (KQUAN) ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ค่อนข้างต่ำ โดยในเมทริกซ์สหสัมพันธ์มีตัวแปรเพียง 8 คู่ที่สัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ ทั้งหมดเป็นตัวแปรที่

เกี่ยวข้องกับตัวแปรปริมาณความรู้ (KQUAN) ได้แก่ บริบทด้านโครงสร้างความรู้ (KSTRUCT) บริบทด้านนโยบาย (POLICY) ปัจจัยป้อนด้านบุคลากร (HR) ปัจจัยป้อนด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEADER) กระบวนการจัดเก็บความรู้ (KSTORE) ผลของการระบุนความรู้ (KIDEN_O) ผลของการสร้างความรู้ (KCREA_O) และผลของการจัดเก็บความรู้ (KSTORE_O)

ตัวแปรบริบทของการจัดการความรู้เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัยด้านต่างๆในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ บริบทด้านนโยบายการจัดการความรู้ (POLICY) สัมพันธ์กับปัจจัยป้อนด้านวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ (OBJ) ($r=0.724$) บริบทด้านวัฒนธรรมองค์กร (ORGCUL) สัมพันธ์กับปัจจัยป้อนด้านบุคลากร (HR) ($r=0.677$) ส่วนตัวแปรบริบทที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเชิงกระบวนการในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ บริบทด้านนโยบายการจัดการความรู้กับกระบวนการระบุนความรู้ขององค์กร (KIDEN) ($r=0.676$) บริบทด้านวัฒนธรรมองค์กร (ORGCUL) กับการระบุนความรู้ขององค์กร (KIDEN) การแสวงหาความรู้ (KACQUI) และการสร้างความรู้ (KCREA) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.652, 0.643, และ 0.643 ตามลำดับ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ยังพบว่า ตัวแปรบริบทยังมีความสัมพันธ์กับตัวแปรเชิงผลลัพธ์ที่ในชุดผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPER) มากที่สุด โดยมีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.530 - 0.649 ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดได้แก่ บริบทด้านวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานด้านการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ($r=0.649$) รองลงมาคือบริบทด้านวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานด้านการแสวงหาความรู้ ($r=0.636$) และบริบทด้านนโยบายซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานด้านการระบุนความรู้ ($r=0.623$) ในระดับรองลงมาตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยป้อนกับตัวแปรอื่นๆ พบว่า ตัวแปรปัจจัยป้อนที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นค่อนข้างสูง ได้แก่ ปัจจัยป้อนด้านวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ (OBJ) กับกระบวนการระบุนความรู้ (KIDEN) ($r=0.700$) ปัจจัยป้อนด้านบุคลากร (HR) กับกระบวนการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (KSHARE) ($r=0.691$) และปัจจัยป้อนด้านบุคลากร (HR) กับกระบวนการระบุนความรู้ขององค์กร (KIDEN) ($r=0.688$) ตัวแปรปัจจัยป้อนยังมีความสัมพันธ์กับตัวแปรเชิงผลลัพธ์อย่างมีนัยสำคัญ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดได้แก่ ปัจจัยป้อนด้านบุคลากร (HR) กับผลการปฏิบัติงานด้านการระบุนความรู้ (KIDEN_O) ($r=0.682$) ผลการปฏิบัติงานด้านการสร้างความรู้ (KCREA_O) ($r=0.668$) และผลการปฏิบัติงานด้านการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (KSHA_O) ($r=0.660$) ส่วนตัวแปรที่มีขนาดความสัมพันธ์สูงสุดในลำดับต่อมาคือ ปัจจัยป้อนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) กับผลการปฏิบัติงานด้านการนำความรู้ไปใช้

(KUTILI_O) ($r=0.624$) เมื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้วยสถิติ Bartlett's test พบว่า ค่าสถิติทดสอบ $\chi^2 = 12697.87$, $df = 406$, $p = .000$ แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ อีกทั้งเมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่างโดยรวม (KMO) เท่ากับ 0.970 และค่าพิสัยของความพอเพียงของการเลือกตัวอย่าง (MSA) มีค่าระหว่าง 0.438 - 0.780 ซึ่งมากกว่าหรือใกล้เคียงกับ 0.5 ทุกค่า แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ในโมเดลเชิงสาเหตุได้

ตาราง 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของการจัดการความรู้

ตัวแปร	KSTRUCT	POLICY	ORGCUL	OBJ	HR	LEADER	IT	KIDEN
KSTRUCT	1.000							
POLICY	0.692*	1.000						
ORGCUL	0.657*	0.715*	1.000					
OBJ	0.613*	0.724*	0.655*	1.000				
HR	0.628*	0.680*	0.677*	0.704*	1.000			
LEADER	0.544*	0.650*	0.634*	0.690*	0.698*	1.000		
IT	0.506*	0.547*	0.516*	0.569*	0.552*	0.632*	1.000	
KIDEN	0.597*	0.676*	0.652*	0.700*	0.688*	0.654*	0.582*	1.000
KACQUI	0.556*	0.614*	0.643*	0.635*	0.644*	0.627*	0.631*	0.783*
KCREA	0.550*	0.593*	0.643*	0.618*	0.635*	0.641*	0.540*	0.743*
KSHARE	0.581*	0.603*	0.615*	0.602*	0.691*	0.611*	0.526*	0.700*
KSTORE	0.571*	0.599*	0.589*	0.604*	0.656*	0.590*	0.575*	0.733*
KUTILI	0.579*	0.613*	0.631*	0.601*	0.637*	0.587*	0.589*	0.709*
KDIS	0.528*	0.576*	0.587*	0.590*	0.600*	0.596*	0.541*	0.638*
KIDEN_O	0.571*	0.623*	0.599*	0.634*	0.682*	0.607*	0.523*	0.824*
KACQ_O	0.530*	0.567*	0.636*	0.599*	0.616*	0.587*	0.591*	0.663*
KCRE_O	0.537*	0.594*	0.616*	0.596*	0.668*	0.600*	0.515*	0.710*
KSHA_O	0.539*	0.589*	0.649*	0.582*	0.660*	0.587*	0.504*	0.684*
KSTOR_O	0.552*	0.559*	0.572*	0.559*	0.614*	0.531*	0.602*	0.703*
KUTILI_O	0.557*	0.583*	0.606*	0.561*	0.590*	0.531*	0.624*	0.681*
KDIS_O	0.555*	0.576*	0.585*	0.567*	0.601*	0.572*	0.530*	0.664*
CURDEV	0.420*	0.425*	0.489*	0.425*	0.455*	0.467*	0.406*	0.509*
INSTRUC	0.407*	0.435*	0.480*	0.439*	0.436*	0.441*	0.396*	0.524*
RES	0.353*	0.377*	0.424*	0.392*	0.403*	0.383*	0.364*	0.477*
ACADSV	0.472*	0.480*	0.504*	0.487*	0.480*	0.463*	0.501*	0.542*
EVA_QA	0.490*	0.510*	0.545*	0.527*	0.516*	0.502*	0.481*	0.618*
STUDEV	0.453*	0.451*	0.492*	0.447*	0.436*	0.395*	0.420*	0.507*
KQUAN	0.092	0.088	0.110*	0.103*	0.086	0.073	0.106*	0.100*
KQUAL	0.415*	0.440*	0.469*	0.431*	0.472*	0.444*	0.388*	0.466*
Mean	3.649	3.736	3.587	3.692	3.577	3.753	3.687	3.525
SD	0.754	0.782	0.786	0.833	0.792	0.895	0.894	0.827

ตัวแปร	KACQUI	KCREA	KSHARE	KSTORE	KUTILI	KDIS	KIDEN_O	KACQ_O
KACQUI	1.000							
KCREA	0.729*	1.000						
KSHARE	0.676*	0.760*	1.000					
KSTORE	0.644*	0.696*	0.669*	1.000				
KUTILI	0.639*	0.662*	0.634*	0.796*	1.000			
KDIS	0.667*	0.696*	0.679*	0.690*	0.734*	1.000		
KIDEN_O	0.551*	0.556*	0.497*	0.527*	0.547*	0.566*	1.000	
KACQ_O	0.539*	0.544*	0.513*	0.553*	0.586*	0.552*	0.801*	1.000
KCRE_O	0.508*	0.504*	0.471*	0.536*	0.590*	0.551*	0.611*	0.708*
KSHA_O	0.550*	0.547*	0.568*	0.583*	0.614*	0.608*	0.621*	0.667*
KSTOR_O	0.593*	0.573*	0.571*	0.597*	0.606*	0.598*	0.664*	0.652*
KUTILI_O	0.535*	0.535*	0.515*	0.595*	0.580*	0.542*	0.713*	0.710*
KDIS_O	0.127*	0.088*	0.106*	0.073*	0.098*	0.139*	0.150*	0.093*
CURDEV	0.513*	0.503*	0.447*	0.499*	0.536*	0.506*	0.491*	0.493*
INSTRUC	0.587*	0.608*	0.536*	0.549*	0.596*	0.549*	0.508*	0.539*
RES	0.557*	0.617*	0.511*	0.549*	0.544*	0.541*	0.440*	0.508*
ACADSV	0.608*	0.586*	0.590*	0.562*	0.597*	0.628*	0.484*	0.550*
EVA_QA	0.622*	0.625*	0.629*	0.614*	0.622*	0.606*	0.564*	0.593*
STUDEV	0.583*	0.576*	0.528*	0.553*	0.571*	0.529*	0.504*	0.535*
KQUAN	0.141*	0.110*	0.098*	0.061	0.107*	0.129*	0.072	0.127*
KQUAL	0.504*	0.511*	0.469*	0.520*	0.558*	0.527*	0.456*	0.513*
Mean	3.577	3.440	3.542	3.309	3.433	3.579	3.490	3.674
SD	0.796	0.828	0.847	0.866	0.870	0.894	0.878	0.822
ตัวแปร	KCRE_O	KSHA_O	KSTOR_O	KUTILI_O	KDIS_O	CURDEV	INSTRUC	RES
KCRE_O	1.000							
KSHA_O	0.760*	1.000						
KSTOR_O	0.696*	0.669*	1.000					
KUTILI_O	0.662*	0.634*	0.796*	1.000				
KDIS_O	0.696*	0.679*	0.690*	0.734*	1.000			
CURDEV	0.556*	0.497*	0.527*	0.547*	0.566*	1.000		
INSTRUC	0.544*	0.513*	0.553*	0.586*	0.552*	0.801*	1.000	
RES	0.504*	0.471*	0.536*	0.590*	0.551*	0.611*	0.708*	1.000
ACADSV	0.547*	0.568*	0.583*	0.614*	0.608*	0.621*	0.667*	0.667*
EVA_QA	0.573*	0.571*	0.597*	0.606*	0.598*	0.664*	0.652*	0.633*
STUDEV	0.535*	0.515*	0.595*	0.580*	0.542*	0.713*	0.710*	0.639*
KQUAN	0.088	0.106*	0.073	0.098*	0.139*	0.150*	0.093*	0.106*
KQUAL	0.503*	0.447*	0.499*	0.536*	0.506*	0.491*	0.493*	0.477*
Mean	3.425	3.511	3.248	3.378	3.406	3.512	3.558	3.447
SD	0.858	0.929	0.954	0.954	0.984	0.854	0.834	0.930

ตัวแปร	ACADSV	EVA_QA	STUDEV	KQUAN	KQUAL			
ACADSV	1.000							
EVA_QA	0.717*	1.000						
STUDEV	0.686*	0.746*	1.000					
KQUAN	0.156*	0.098*	0.096*	1.000				
KQUAL	0.462*	0.481*	0.466*	0.154*	1.000			
Mean	3.562	3.710	3.473	2.876	3.659			
SD	0.895	0.832	0.850	1.203	0.754			

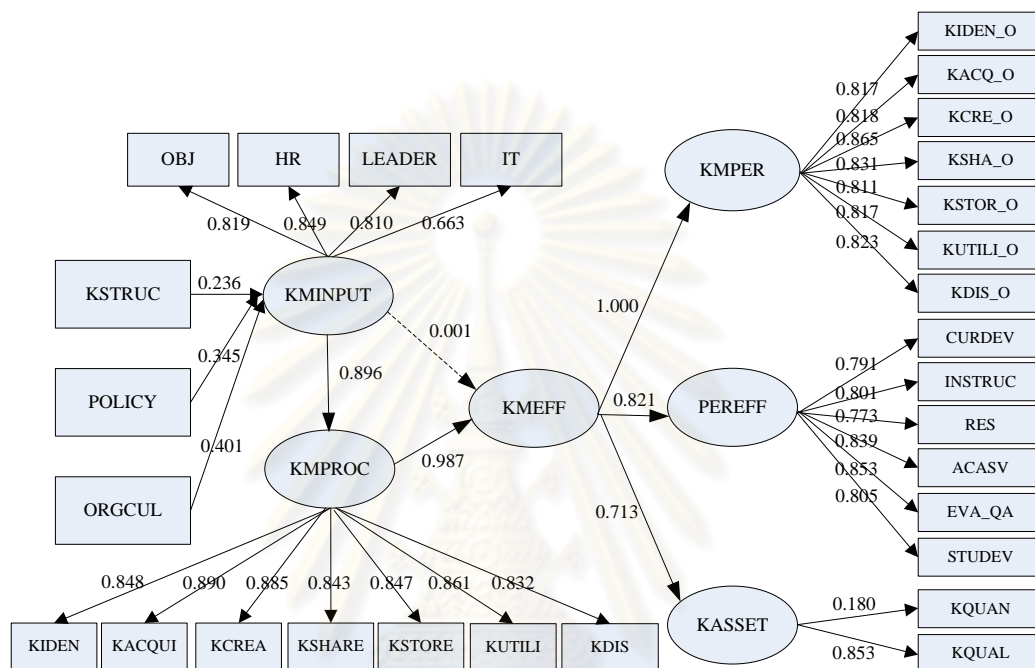
* $p < .05$ Bartlett's test of Sphericity Chi-square = 12697.87, df = 406, $p = .000$, KMO = 0.970

ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของการจัดการความรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า Chi-square = 334.226, df = 297, $p = 0.077$, RMSEA = 0.017, RMR = 0.019, GFI = 0.950, AGFI = 0.927 และ CFI = 0.999 ตัวแปรสาเหตุทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามประสิทธิผลของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 97.80 โดยตัวแปรสาเหตุทุกตัวส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การได้รับอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลสอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบ กล่าวคือ ตัวแปรปัจจัยป้อนของการจัดการความรู้ (KMINPUT) ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากปัจจัยด้านบริบทซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ภายนอกทั้งสามตัว (KSTRUCT, POLICY, ORGCUL) กระบวนการจัดการความรู้ (KMPROC) ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากปัจจัยป้อน และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KMEFF) ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากกระบวนการจัดการความรู้ (KMPROC)

จากความสัมพันธ์ดังกล่าวพบว่า ปัจจัยบริบทด้านวัฒนธรรมองค์กร (ORGCUL) เป็นปัจจัยเชิงเหตุสำคัญในการส่งอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยป้อนด้วยค่าอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.401 รองลงมาคือบริบทด้านนโยบาย (POLICY) และโครงสร้างความรู้ (KSTRUCT) ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.345 และ 0.236 ตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยป้อนส่งอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการจัดการความรู้ในระดับสูง ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.896 และส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KMEFF) ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (KMPROC) ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.885 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนอิทธิพลทางตรงพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อตัวแปรตามผลลัพธ์แต่ละองค์ประกอบพบว่า ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPEER) ประสิทธิผลของการปฏิบัติพันธกิจโดยใช้การจัดการความรู้ (PEREFF) และสินทรัพย์ความรู้ (KASSET) ต่างได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรบริบททั้ง 3 ด้าน และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยป้อนผ่านกระบวนการจัดการความรู้ด้วยขนาดอิทธิพล

0.886, 0.728, และ 0.631 ตามลำดับ ตัวแปรปัจจัยป้อนด้านบุคลากรความรู้ (HR) มีอิทธิพลต่อกระบวนการและประสิทธิผลของการจัดการความรู้สูงสุด รองลงมาเป็นปัจจัยป้อนด้านวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ (OBJ) และภาวะผู้นำของผู้บริหาร (LEADER) ตามลำดับ รายละเอียดของขนาดอิทธิพลและค่าสถิติของตัวแปรที่สำคัญแสดงในภาพ 4.7 และตาราง 4.15



ภาพ 4.7 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลของการจัดการความรู้

ตาราง 4.15 ผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลของการจัดการความรู้

ตัวแปร	ขนาดอิทธิพล								
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
	KSTRUCT			POLICY			ORGCUL		
KMINPUT	0.236* (0.053)	-	0.236* (0.053)	0.345* (0.060)	-	0.345* (0.060)	0.401* (0.053)	-	0.401* (0.053)
KMPROC	-	0.212* (0.619)	0.211* (0.600)	-	0.309* (0.829)	0.309* (0.799)	-	0.359* (0.924)	0.359* (0.924)
KMEFF	-	0.209* (0.090)	0.209* (0.090)	-	0.305* (0.120)	0.305* (0.119)	-	0.355* (0.134)	0.355* (0.134)
KMPER	-	0.209* (0.048)	0.209* (0.048)	-	0.306* (0.054)	0.306* (0.054)	-	0.355* (0.049)	0.355* (0.049)
PEREFF	-	0.172* (0.041)	0.172* (0.041)	-	0.251* (0.046)	0.251* (0.046)	-	0.292* (0.044)	0.292* (0.044)
KASSET	-	0.149* (0.082)	0.149* (0.082)	-	0.218* (0.111)	0.218* (0.111)	-	0.253* (0.126)	0.253* (0.126)

ตัวแปร	ขนาดอิทธิพล								
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
	KMINPUT			KMPROC			KMEFF		
KMPROC	0.896* (1.720)	-	0.896* (1.720)	-	-	-	-	-	-
KMEFF	0.001 (0.041)	0.885* (0.258)	0.886* (0.249)	0.987	-	0.987	-	-	-
KMPER	-	0.886* (0.048)	0.886* (0.048)	-	0.988* (0.042)	0.988* (0.042)	1.000* (0.278)	-	1.000* (0.278)
PEREFF	-	0.728* (0.050)	0.728* (0.050)	-	0.811* (0.034)	0.811* (0.034)	0.821* (0.230)	-	0.821* (0.230)
KASSET	-	0.631* (0.239)	0.631* (0.239)	-	0.704* (0.050)	0.704* (0.050)	0.713* (0.331)	-	0.713* (0.331)

หมายเหตุ: * $p < .05$, DE = Direct Effect (อิทธิพลทางตรง), IE = Indirect Effect (อิทธิพลทางอ้อม), TE = Total Effect (อิทธิพลโดยรวม)

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่เป็นปัจจัยเชิงบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ปัจจัยป้อน ปัจจัยเชิงกระบวนการ และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อกันในระดับสูง สอดคล้องกับสมมติฐานและกรอบความคิดในการวิจัย และจากข้อค้นพบที่ว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุทุกตัวส่งผลทางบวกและสามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลของกระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ได้สูงถึงร้อยละ 80.3 และ 97.8 แสดงว่าหากต้องการพัฒนาให้การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเกิดสัมฤทธิ์ผล สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและส่งเสริมปัจจัยบริบทและปัจจัยป้อนด้านต่างๆ อย่างเพียงพอ โดยเฉพาะปัจจัยป้อนด้านบุคลากรความรู้ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสนับสนุนแนวคิดการประเมินการจัดการความรู้ที่ว่า การประเมินการจัดการความรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานควรพิจารณาตัวบ่งชี้ทั้ง 3 มิติประกอบกัน จึงจะทำให้ได้ผลการประเมินที่ครอบคลุมและได้สารสนเทศที่สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำหลักการนี้ไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ต่อไป

3.4 การตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงของตัวบ่งชี้

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวบ่งชี้เป็นการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน (internal consistency reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) จากการนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงสำรวจจำนวน 442 คน และกลุ่ม

ตัวอย่างในการศึกษาเชิงทดลอง 90 คน พบว่า ความเที่ยงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.831 - 0.988 ถือว่า เครื่องมือที่นำมาใช้วัดตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพด้านความเที่ยงสูง ยกเว้นตัวบ่งชี้รองสินทรัพย์ความรู้ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.651 ถือว่ามีคุณภาพอยู่เกณฑ์พอใช้ อันเป็นผลเนื่องมาจากการวัดตัวแปร ปริมาณสินทรัพย์ความรู้ซึ่งข้อมูลที่ได้มีการกระจายสูง ดังนั้น การนำเครื่องมือไปใช้วัดตัวแปร ปริมาณสินทรัพย์ความรู้จึงควรมีการชี้แจงให้ผู้ตอบเกิดความเข้าใจที่ตรงกันก่อน จากผลการ วิเคราะห์คุณภาพด้านความเที่ยงดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือมีคุณภาพเพียงพอที่จะนำไปใช้ งานจริง และจากการนำเครื่องมือไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 442 คน เมื่อ เปรียบเทียบกับค่าความเที่ยงของกลุ่มทดลองใช้พบว่าความเที่ยงมีค่าใกล้เคียงกัน แสดงว่าข้อมูล จากการวัดโดยกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมีความเป็นเอกพันธ์กัน

3.5 การตรวจสอบคุณภาพด้านอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้

การตรวจสอบคุณภาพด้านอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้ในขั้นนี้ เป็นการหาค่าอำนาจ จำแนกของตัวบ่งชี้จากข้อคำถามรายข้อ เพื่อศึกษาว่าคำถามแต่ละข้อที่ใช้วัดตัวบ่งชี้มี ความสามารถจำแนกผู้ตอบกลุ่มที่ได้คะแนนสูงกับกลุ่มที่ได้คะแนนต่ำออกจากกันได้หรือไม่ ใน การวิจัยครั้งนี้พิจารณาประสิทธิภาพการจำแนกของตัวบ่งชี้จากการวิเคราะห์ 2 วิธีคือ 1) การ วิเคราะห์สหสัมพันธ์ของข้อคำถามรายข้อกับข้อคำถามในกลุ่มทั้งหมด (completely item-total correlation) เกณฑ์พิจารณาค่าอำนาจจำแนก กรณีค่าสัมประสิทธิ์หรือค่าอำนาจจำแนกมีค่า 0.40 - 0.59 ถือว่า จำแนกผู้ตอบได้ปานกลาง 0.60 - 0.79 จำแนกผู้ตอบได้ดี และ 0.80 - 0.99 จำแนกผู้ตอบได้ดีมาก (รังสรรค์ มณีเล็ก และคนอื่นๆ, 2546) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการ จำแนกของตัวบ่งชี้วิธีที่ 2) ได้แก่ การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำโดยใช้สถิติ t-test โดยหาคะแนนจุดตัดที่คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 กับ 75 เพื่อแยกกลุ่มผู้ตอบออกเป็นกลุ่มสูงและ กลุ่มต่ำ จากนั้นจึงนำคะแนนมาเปรียบเทียบกัน ผลการทดสอบที่ค่าสถิติมีนัยสำคัญ แสดงถึง ประสิทธิภาพการจำแนกของตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดี รายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่า อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้ ดังตาราง 4.16

จากการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้พบว่า ข้อคำถามส่วนใหญ่ที่ใช้วัดตัวบ่งชี้ สามารถจำแนกผู้ตอบได้ดี โดยเฉพาะข้อคำถามที่ใช้วัดตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ ใช้แผนที่ผลลัพธ์ซึ่งสามารถจำแนกผู้ตอบได้ดีมากเกือบทุกข้อ จึงสรุปได้ว่า ในภาพรวมของการ พัฒนาตัวบ่งชี้ ข้อคำถามที่สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดตัวบ่งชี้มีอำนาจจำแนกสูง สามารถจำแนกผู้ตอบหรือ หน่วยงานที่มีระดับประสิทธิผลของการจัดการความรู้แตกต่างกันได้

ตาราง 4.16 ค่าอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตัวบ่งชี้	Item-total corr.	t	p	ความหมาย	ตัวบ่งชี้	Item-total corr.	t	p	ความหมาย
ตัวบ่งชี้หลัก: ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ (CIPEFF)									
ตัวบ่งชี้รอง: บริบท (CONTEXT) 3 ตัวบ่งชี้ย่อย 9 ข้อคำถาม					ตัวบ่งชี้รอง: กระบวนการ (KMPROC) 7 ตัวบ่งชี้ย่อย 29 ข้อคำถาม				
KSTRUCT1	.685	17.364	.000	จำแนกได้ดี	KIDEN1	.751	18.418	.000	จำแนกได้ดี
KSTRUCT2	.703	16.451	.000	จำแนกได้ดี	KIDEN2	.734	18.177	.000	จำแนกได้ดี
POLICY1	.755	19.336	.000	จำแนกได้ดี	KIDEN3	.736	18.570	.000	จำแนกได้ดี
POLICY2	.670	17.742	.000	จำแนกได้ดี	KIDEN4	.787	20.337	.000	จำแนกได้ดี
POLICY3	.772	21.512	.000	จำแนกได้ดี	KACQUI1	.764	19.209	.000	จำแนกได้ดี
POLICY4	.794	23.478	.000	จำแนกได้ดี	KACQUI2	.779	19.257	.000	จำแนกได้ดี
ORGCUL1	.719	16.838	.000	จำแนกได้ดี	KACQUI3	.739	18.182	.000	จำแนกได้ดี
ORGCUL2	.762	20.365	.000	จำแนกได้ดี	KACQUI4	.717	18.400	.000	จำแนกได้ดี
ORGCUL3	.724	16.386	.000	จำแนกได้ดี	KCREA1	.798	21.492	.000	จำแนกได้ดี
ตัวบ่งชี้รอง: ปัจจัยป้อน (KMINPUT) 4 ตัวบ่งชี้ย่อย 11 ข้อคำถาม					KCREA2	.765	21.461	.000	จำแนกได้ดี
OBJ1	.746	19.944	.000	จำแนกได้ดี	KCREA3	.798	20.959	.000	จำแนกได้ดี
OBJ2	.761	21.493	.000	จำแนกได้ดี	KCREA4	.675	17.185	.000	จำแนกได้ดี
HR1	.699	18.001	.000	จำแนกได้ดี	KCREA5	.706	17.244	.000	จำแนกได้ดี
HR2	.724	16.804	.000	จำแนกได้ดี	KSHARE1	.750	19.071	.000	จำแนกได้ดี
HR3	.744	18.089	.000	จำแนกได้ดี	KSHARE2	.757	20.412	.000	จำแนกได้ดี
LEADER1	.794	20.742	.000	จำแนกได้ดี	KSHARE3	.738	19.093	.000	จำแนกได้ดี
LEADER2	.795	20.281	.000	จำแนกได้ดี	KSHARE4	.795	20.900	.000	จำแนกได้ดี
LEADER3	.828	23.309	.000	จำแนกได้ดี	KSTORE1	.746	20.264	.000	จำแนกได้ดี
IT1	.726	19.583	.000	จำแนกได้ดี	KSTORE2	.747	19.290	.000	จำแนกได้ดี
IT2	.711	19.481	.000	จำแนกได้ดี	KSTORE3	.775	21.269	.000	จำแนกได้ดี
IT3	.684	18.624	.000	จำแนกได้ดี	KSTORE4	.795	20.007	.000	จำแนกได้ดี
หมายเหตุ: ค่าสถิติ completed total-correlation ได้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 442 คน, ค่าสถิติ t ได้จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูง 25% และกลุ่มต่ำ 25% จากกลุ่มตัวอย่าง 442 คน					KUTIL1	.824	21.300	.000	จำแนกได้ดี
					KUTIL2	.797	20.642	.000	จำแนกได้ดี
					KUTIL3	.786	20.685	.000	จำแนกได้ดี
					KUTIL4	.786	21.561	.000	จำแนกได้ดี
					KDIS1	.708	17.979	.000	จำแนกได้ดี
					KDIS2	.728	19.124	.000	จำแนกได้ดี
					KDIS3	.733	18.111	.000	จำแนกได้ดี
KDIS4	.765	21.407	.000	จำแนกได้ดี					

ตัวบ่งชี้	Item-total corr.	t	p	ความหมาย	ตัวบ่งชี้	Item-total corr.	t	p	ความหมาย
ตัวบ่งชี้หลัก: ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ (KMEFF)									
ตัวบ่งชี้รอง: ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPER) 7 ตัวบ่งชี้ย่อย 14 ข้อคำถาม					ตัวบ่งชี้รอง: ประสิทธิภาพการปฏิบัติพันธกิจ (PEREFF) 6 ตัวบ่งชี้ย่อย 18 ข้อคำถาม				
KIDEN_O1	.767	21.674	.000	จำแนกได้ดี	CURDEV1	.772	20.411	.000	จำแนกได้ดี
KIDEN_O2	.747	20.256	.000	จำแนกได้ดี	CURDEV2	.815	24.503	.000	จำแนกได้ดีมาก
KACQ_O1	.757	20.384	.000	จำแนกได้ดี	CURDEV3	.747	20.421	.000	จำแนกได้ดี
KACQ_O2	.742	19.079	.000	จำแนกได้ดี	INSTRUC1	.802	22.447	.000	จำแนกได้ดีมาก
KCRE_O1	.809	21.248	.000	จำแนกได้ดีมาก	INSTRUC2	.807	24.229	.000	จำแนกได้ดีมาก
KCRE_O2	.807	21.872	.000	จำแนกได้ดีมาก	INSTRUC3	.800	22.970	.000	จำแนกได้ดีมาก
KSHA_O1	.760	19.247	.000	จำแนกได้ดี	RES1	.751	20.982	.000	จำแนกได้ดี
KSHA_O2	.819	22.065	.000	จำแนกได้ดีมาก	RES2	.782	22.003	.000	จำแนกได้ดี
KSTOR_O1	.823	23.554	.000	จำแนกได้ดีมาก	RES3	.755	20.613	.000	จำแนกได้ดี
KSTOR_O2	.799	21.430	.000	จำแนกได้ดี	ACADSV1	.774	18.699	.000	จำแนกได้ดี
KUTILI_O1	.810	22.692	.000	จำแนกได้ดีมาก	ACADSV2	.781	19.030	.000	จำแนกได้ดี
KUTILI_O2	.783	22.519	.000	จำแนกได้ดี	ACADSV3	.772	17.638	.000	จำแนกได้ดี
KDIS_O1	.786	22.299	.000	จำแนกได้ดี	EVA_QA1	.755	19.225	.000	จำแนกได้ดี
KDIS_O2	.807	23.113	.000	จำแนกได้ดีมาก	EVA_QA2	.770	20.476	.000	จำแนกได้ดี
ตัวบ่งชี้รอง: สินทรัพย์ความรู้ (KASSET) 2 ตัวบ่งชี้ย่อย 10 ข้อคำถาม					EVA_QA3	.756	19.226	.000	จำแนกได้ดี
KQUAN1	.559	9.577	.000	จำแนกได้ปานกลาง	STUDEV1	.820	21.547	.000	จำแนกได้ดีมาก
KQUAN2	.278	11.636	.000	จำแนกไม่ได้	STUDEV2	.808	21.119	.000	จำแนกได้ดีมาก
KQUAN3	.624	16.981	.000	จำแนกได้ดี	STUDEV3	.808	21.710	.000	จำแนกได้ดีมาก
KQUAN4	.504	12.707	.000	จำแนกได้ปานกลาง	หมายเหตุ: ค่าสถิติ completed total-correlation ได้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 442 คน, ค่าสถิติ t ได้จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูง 25% และกลุ่มต่ำ 25% จากกลุ่มตัวอย่าง 442 คน				
KQUAN5	.708	16.879	.000	จำแนกได้ดี					
KQUAL1	.824	26.781	.000	จำแนกได้ดีมาก					
KQUAL2	.860	23.253	.000	จำแนกได้ดีมาก					
KQUAL3	.876	27.190	.000	จำแนกได้ดีมาก					
KQUAL4	.848	23.784	.000	จำแนกได้ดีมาก					
KQUAL5	.883	29.225	.000	จำแนกได้ดีมาก					

ตัวบ่งชี้	Item-total corr.	t	p	ความหมาย	ตัวบ่งชี้	Item-total corr.	t	p	ความหมาย
ตัวบ่งชี้หลัก: ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OMEFF)									
ตัวบ่งชี้รอง: กระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้ (OMPROC) 3 ตัวบ่งชี้ย่อย 25 ข้อคำถาม					ตัวบ่งชี้รอง: ผลลัพธ์จากการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้ (OM_OC) 3 ตัวบ่งชี้ย่อย 13 ข้อคำถาม				
ID_P1	.814	9.540	.000	จำแนกได้ดีมาก	ID_O1	.828	9.287	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P2	.863	13.416	.000	จำแนกได้ดีมาก	ID_O2	.855	9.783	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P3	.830	9.371	.000	จำแนกได้ดีมาก	ID_O3	.842	13.013	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P4	.892	12.392	.000	จำแนกได้ดีมาก	ID_O4	.873	13.221	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P5	.831	11.109	.000	จำแนกได้ดีมาก	ID_O5	.846	12.284	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P6	.804	11.429	.000	จำแนกได้ดีมาก	ID_O6	.875	14.154	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P7	.852	13.658	.000	จำแนกได้ดีมาก	ID_O7	.849	10.710	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P8	.867	10.820	.000	จำแนกได้ดีมาก	MONI_O1	.890	12.637	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P9	.788	9.358	.000	จำแนกได้ดี	MONI_O2	.890	12.503	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P10	.805	10.663	.000	จำแนกได้ดีมาก	MONI_O3	.907	10.839	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P11	.862	11.195	.000	จำแนกได้ดีมาก	MONI_O4	.871	13.864	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P12	.869	12.683	.000	จำแนกได้ดีมาก	EVA_O1	.874	12.854	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P13	.893	12.408	.000	จำแนกได้ดีมาก	EVA_O2	.839	13.679	.000	จำแนกได้ดีมาก
ID_P14	.875	12.041	.000	จำแนกได้ดีมาก	หมายเหตุ: ค่าสถิติ completed total-correlation ได้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 90 คน, ค่าสถิติ t ได้จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูง 50% และกลุ่มต่ำ 50% จากกลุ่มตัวอย่าง 90 คน				
ID_P15	.888	12.498	.000	จำแนกได้ดีมาก					
MONI_P1	.910	11.216	.000	จำแนกได้ดีมาก					
MONI_P2	.885	11.401	.000	จำแนกได้ดีมาก					
MONI_P3	.886	13.543	.000	จำแนกได้ดีมาก					
MONI_P4	.913	10.943	.000	จำแนกได้ดีมาก					
MONI_P5	.912	12.047	.000	จำแนกได้ดีมาก					
MONI_P6	.914	12.358	.000	จำแนกได้ดีมาก					
MONI_P7	.901	12.875	.000	จำแนกได้ดีมาก					
MONI_P8	.862	10.624	.000	จำแนกได้ดีมาก					
EVA_P1	.877	12.567	.000	จำแนกได้ดีมาก	รพากร มหาวิทยาลัย				
EVA_P2	.899	12.088	.000	จำแนกได้ดีมาก					

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนาเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

การศึกษาในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์คะแนนจุดตัดของตัวบ่งชี้เพื่อออกแบบการสร้างเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น เนื่องจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้เป็นการวัดผลลัพธ์สรุปรวม จึงต้องมีการพัฒนาเกณฑ์ขึ้นมาเพื่อตัดสินความสำเร็จของผลที่เกิดขึ้นโดยเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานที่ควรจะเป็น เนื่องจากตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นทั้งหมดเป็นตัวบ่งชี้เชิงปริมาณแสดงถึงผลลัพธ์อันเกิดจากกระบวนการปฏิบัติตามแผนงานจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยจึงออกแบบการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้แบบประเมินแบบมาตราประมาณค่าเพื่อให้สะดวกต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลดังกล่าวจะนำมาใช้เพื่อสร้างเกณฑ์การตัดสินความสำเร็จ โดยพิจารณาจากความสำคัญของตัวบ่งชี้และคะแนนจุดตัด (cutting point) ซึ่งเป็นค่าแสดงระดับของผลที่ถือว่าผ่านการประเมินและระดับของผลที่เกิดความสำเร็จ โดยขั้นตอนการพัฒนาเกณฑ์มีดังนี้

4.1 การออกแบบการรวมตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ระดับ คือระดับตัวบ่งชี้หลัก เป็นชุดของประสิทธิผลการจัดการความรู้ 3 ด้าน ระดับตัวบ่งชี้รอง เป็นชุดของประสิทธิผลการจัดการความรู้ซึ่งเป็นองค์ประกอบของตัวบ่งชี้หลัก รวม 8 ชุด และระดับตัวบ่งชี้ย่อยเป็นชุดของประสิทธิผลการจัดการความรู้ซึ่งเป็นองค์ประกอบของตัวบ่งชี้หลัก รวม 35 ด้าน การรวมตัวบ่งชี้ในแต่ละระดับมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับตัวบ่งชี้ย่อย ตัวบ่งชี้ย่อยมีลักษณะการวัดแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดถึงมากที่สุด แต่ละตัวบ่งชี้ย่อยมีข้อคำถามที่ใช้วัดตัวบ่งชี้ 2-5 ข้อ แต่ละข้อมีน้ำหนักความสำคัญเท่าเทียมกัน ดังนั้น การรวมคะแนนจะใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของข้อคำถามทั้งหมดในชุดตัวบ่งชี้ย่อยนั้น จากตัวบ่งชี้ย่อยทั้งหมด 35 ตัว จึงได้ค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับของผลที่เกิดขึ้น 35 ค่า

ระดับตัวบ่งชี้รอง ตัวบ่งชี้รองและตัวบ่งชี้หลักเป็นตัวบ่งชี้รวม (composite indicator) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน จากผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบในหัวข้อ 3.2.1 - 3.2.5 พิจารณาได้ว่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading) ของตัวบ่งชี้ย่อยของตัวบ่งชี้รองทั้ง 8 กลุ่มมีค่าแตกต่างกันไม่มากนัก (0.679 – 0.997) จึงกำหนดให้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวมีน้ำหนักเท่ากัน การรวมคะแนนตัวบ่งชี้รองจึงใช้การหาค่าเฉลี่ยระหว่างตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวภายในชุดตัวบ่งชี้รอง ยกเว้นตัวบ่งชี้ย่อยปริมาณความรู้ในกลุ่มตัวบ่งชี้รองสินทรัพย์ความรู้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่นๆ (SC=0.174,

ค่าสัมประสิทธิ์ = 0.266) ดังนั้น ตัวบ่งชี้ในกลุ่มสินทรัพย์ความรู้จึงกำหนดให้มีการรวมคะแนนแบบถ่วงน้ำหนักต่างจากการรวมคะแนนตัวบ่งชี้เรื่องอื่นๆ โดยให้น้ำหนักความสำคัญกับตัวแปรปริมาณสินทรัพย์ความรู้ร้อยละ 30 (น้ำหนักคะแนนดิบที่ได้จากการวัดตัวบ่งชี้ย่อยปริมาณสินทรัพย์ความรู้มาคูณ 0.3) และให้น้ำหนักความสำคัญกับตัวแปรคุณภาพสินทรัพย์ความรู้ร้อยละ 70 (น้ำหนักคะแนนดิบที่ได้จากการวัดตัวบ่งชี้ย่อยคุณภาพสินทรัพย์ความรู้มาคูณ 0.7) จากนั้นจึงรวมเป็นคะแนนตัวบ่งชี้ของสินทรัพย์ความรู้ ผลจากการรวมตัวบ่งชี้ย่อยเป็นตัวบ่งชี้เรื่อง 8 ชุด จะได้ค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับของผลแต่ละด้านที่เกิดขึ้น 8 ค่า

ระดับตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้หลักเป็นตัวบ่งชี้รวมของตัวบ่งชี้ที่สัมพันธ์กัน จากผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบในหัวข้อ 3.2.4 พิจารณาได้ว่าได้น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวบ่งชี้ของตัวบ่งชี้หลักทั้ง 8 ค่าไม่แตกต่างกันมากนัก (0.721-1.000) จึงกำหนดให้ตัวบ่งชี้เรื่องแต่ละตัวมีน้ำหนักเท่ากัน การรวมคะแนนตัวบ่งชี้หลักจึงใช้การหาค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรทุกตัวภายในกลุ่ม ทำให้ได้ค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับของประสิทธิผล 3 ค่า

การรวมคะแนนระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้จะนำคะแนนตัวบ่งชี้หลักที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเพื่อให้ได้คะแนนความสำเร็จที่แสดงถึงระดับประสิทธิผลของการดำเนินงานจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำไปพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถนำเครื่องมือไปใช้และประมวลผลการประเมินได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้จัดทำแบบฟอร์มการรวมคะแนนผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ ดังรายละเอียดในคู่มือการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (ภาคผนวก ข หน้า 349) เพื่อใช้บันทึกและรวมคะแนนผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ระดับที่ละขั้นตอน จนกระทั่งได้คะแนนสรุปรวมที่แสดงถึงระดับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ ก่อนนำไปตัดสินระดับความสำเร็จเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่อไป

4.2 ผลการพัฒนาเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จของการจัดการความรู้

การกำหนดเกณฑ์การตัดสินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาจากคะแนนจุดตัด (cutting point) ที่เป็นมาตรฐานการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ควรจะเป็นของสถาบันอุดมศึกษา และคะแนนจุดตัดของความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ได้จากการประเมินตามตัวบ่งชี้ การกำหนดเกณฑ์การตัดสินความสำเร็จของการจัดการความรู้จึงพิจารณาจากเกณฑ์ทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

1) **เกณฑ์สัมบูรณ์ (absolute criteria)** เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่แสดงถึงระดับประสิทธิผลที่ควรจะเป็น ได้จากเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ที่กำหนดจุดตัดของคะแนนการประเมินในระดับพอใช้ไว้ที่ 1.51 (จากคะแนนเต็ม 3) และระดับดีมากที่ 2.51 (จากคะแนนเต็ม 3) เกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่กำหนดจุดตัดระดับผ่านไว้ที่ 3.51 (จากคะแนนเต็ม 5) และเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่กำหนดจุดตัดผ่านเกณฑ์ระดับดีไว้ที่ 3.00 และระดับดีมากที่ 4.51 (จากคะแนนเต็ม 5)

2) **เกณฑ์สัมพัทธ์ (relative criteria)** พิจารณาจากค่าสถิติวัดแนวโน้มผู้ส่วนกลาง 2 ค่า ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐาน และคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 และ 90 ที่ได้จากการวัดตัวบ่งชี้ในการศึกษาเชิงสำรวจ จากกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัย 40 แห่งทั่วประเทศ เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัย 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 มหาวิทยาลัยสมาชิกกลุ่มเครือข่ายการจัดการความรู้ (UKM) กลุ่มที่ 2 มหาวิทยาลัยของรัฐดั้งเดิม (PU) กลุ่มที่ 3 มหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ (NU) และกลุ่มที่ 4 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี (Tch.U)

ผู้วิจัยพิจารณาคะแนนจุดตัดที่จะพัฒนาเป็นเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จจากค่าสถิติดังกล่าว และได้เสนอคะแนนจุดตัดโดยพิจารณาจากคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำที่สุดเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยเป็นคะแนนจุดตัดสำหรับการผ่านเกณฑ์ (pass) และคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 90 เป็นคะแนนจุดตัดสำหรับระดับเกิดความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม (outstanding) จากนั้น ได้เสนอผลการวิเคราะห์หาคะแนนจุดตัดและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้เชิงปริมาณดังกล่าวต่อผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นอีกครั้งหนึ่ง รายละเอียดดังตาราง 4.17

ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน (E1 - E4) ผู้เชี่ยวชาญสองท่านแรก (E1, E2) ได้เสนอให้ใช้เกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่กำหนดคะแนนจุดตัดระดับผ่านเกณฑ์ไว้ที่ 3 และระดับดีเยี่ยมที่ 4.5 ส่วนผู้เชี่ยวชาญอีกสองท่าน (E3, E4) เสนอคะแนนจุดตัดซึ่งเป็นค่ามาตรฐานที่เหมาะสม ดังรายละเอียดในตาราง 4.17 (คอลัมน์เกณฑ์สัมบูรณ์) และเมื่อพิจารณาเกณฑ์สัมบูรณ์ซึ่งกำหนดโดยหน่วยงานประเมินและเกณฑ์จากผู้เชี่ยวชาญ เปรียบเทียบกับเกณฑ์สัมพัทธ์ซึ่งเป็นคะแนนจุดตัดที่ได้จากข้อมูลเชิงสำรวจ จะเห็นได้ว่าคะแนนจุดตัดระดับผ่านเกณฑ์ที่ได้จากข้อมูลเชิงสำรวจ มีค่ากลางประมาณ 3.5 และคะแนนจุดตัดระดับดีเยี่ยมหรือระดับเกิดความสำเร็จมีค่าสูงกว่า 4 เกือบทุกตัวบ่งชี้ ในขณะที่เกณฑ์มาตรฐานตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่

กำหนดคะแนนจุดตัดระดับผ่านไว้ที่ 3.5 และระดับสำเร็จ 4.5 ยกเว้นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเสนอเกณฑ์มาตรฐานต่ำกว่าเกณฑ์สัมพัทธ์จากข้อมูลเชิงสำรวจเล็กน้อย แต่เนื่องจากเกณฑ์จากคะแนนจุดตัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ เป็นข้อมูลที่ได้จากกลุ่มทดลองที่ได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติการออกแบบกำกับติดตามการจัดการความรู้ คะแนนจุดตัดที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในการทดลองจึงอาจมีค่าสูงกว่าความเป็นจริงได้ ผู้วิจัยจึงพิจารณาปรับลดเกณฑ์ลงให้สอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและเกณฑ์ของหน่วยงานประเมิน โดยกำหนดจุดตัดระดับผ่านเกณฑ์เช่นเดียวกับเกณฑ์ตัดสินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ด้านอื่นๆ

ตาราง 4.17 เกณฑ์จากคะแนนจุดตัดและเกณฑ์ตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญ

ตัวบ่งชี้	กลุ่มสถาบันอุดมศึกษา	\bar{X}	ค่ามัธยฐาน (Md)	P ₅₀	P ₉₀	เกณฑ์สัมพัทธ์จากข้อมูลเชิงสำรวจ		เกณฑ์สัมบูรณ์ตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญ	
						ระดับผ่าน	ระดับสำเร็จ	ระดับผ่าน	ระดับสำเร็จ
ประสิทธิผลด้านบริหาร	UKM	3.77	3.78	3.78	4.61	3.40	4.17	E1 = 3	E1 = 4.5
	PU	3.73	3.80	3.80	4.50			E2 = 3	E2 = 4.5
	NU	3.74	3.93	3.93	4.74			E3 = 3.5	E3 = 4.25
	Tch.U	3.28	3.40	3.40	4.17			E4 = 3.5	E4 = 4.5
ประสิทธิผลด้านปัจจัยป้อน	UKM	3.76	3.84	3.84	4.48	3.41	4.25	E1 = 3	E1 = 4.5
	PU	3.75	3.82	3.82	4.59			E2 = 3	E2 = 4.5
	NU	3.78	3.97	3.97	4.75			E3 = 3.5	E3 = 4.25
	Tch.U	3.29	3.41	3.41	4.25			E4 = 3.5	E4 = 4.5
ประสิทธิผลด้านกระบวนการ	UKM	3.51	3.56	4.35	4.56	3.10	4.03	E1 = 3	E1 = 4.5
	PU	3.60	3.62	3.62	4.45			E2 = 3	E2 = 4.5
	NU	3.61	3.64	3.64	4.71			E3 = 3.6	E3 = 4.5
	Tch.U	3.08	3.10	3.10	4.03			E4 = 3.5	E4 = 4.25
ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้	UKM	3.49	3.57	3.57	4.48	3.08	4.01	E1 = 3	E1 = 4.5
	PU	3.55	3.57	3.57	4.50			E2 = 3	E2 = 4.5
	NU	3.58	3.61	3.61	4.80			E3 = 3.5	E3 = 4.25
	Tch.U	3.03	3.08	3.08	4.01			E4 = 3.5	E4 = 4.5
ประสิทธิผลการปฏิบัติพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา	UKM	3.60	3.66	3.66	4.51	3.34	4.09	E1 = 3	E1 = 4.5
	PU	3.61	3.62	3.62	4.49			E2 = 3	E2 = 4.5
	NU	3.78	3.75	3.75	4.85			E3 = 3.5	E3 = 4.3
	Tch.U	3.18	3.34	3.34	4.09			E4 = 3.0	E4 = 4.5

ตัวบ่งชี้	กลุ่มสถาบันอุดมศึกษา	\bar{X}	ค่ามัธยฐาน (Md)	P ₅₀	P ₉₀	เกณฑ์สัมพัทธ์จากข้อมูลเชิงสำรวจ		เกณฑ์สัมบูรณ์ตามความเห็นผู้เชี่ยวชาญ	
						ระดับผ่าน	ระดับสำเร็จ	ระดับผ่าน	ระดับสำเร็จ
สินทรัพย์ความรู้	UKM	3.80	3.83	3.83	4.67	3.39	4.16	E1 = 3	E1 = 4.5
	PU	3.52	3.52	3.52	4.50			E2 = 3	E2 = 4.5
	NU	3.57	3.54	3.54	4.51			E3 = 3.5	E3 = 4.25
	Tch.U	3.25	3.39	3.39	4.16			E4 = 3	E4 = 4.5
ผลการปฏิบัติงาน OM	UKM	-	-	-	-	3.87	4.98	E1 = 3	E1 = 4.5
	PU	3.65	3.87	3.87	4.98			E2 = 3	E2 = 4.5
	NU	-	-	-	-			E3 = 3.25	E3 = 4.0
	Tch.U	-	-	-	-			E4 = 3	E4 = 4.0
ผลจากการดำเนินงาน OM	UKM	-	-	-	-	3.84	4.95	E1 = 3	E1 = 4.5
	PU	3.67	3.84	3.84	4.95			E2 = 3	E2 = 4.5
	NU	-	-	-	-			E3 = 3.5	E3 = 4.5
	Tch.U	-	-	-	-			E4 = 3	E4 = 4.0
ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้	UKM	3.64	3.73	3.73	4.41	3.25	4.00	E1 = 3	E1 = 4.5
	PU	3.62	3.64	3.64	4.41			E2 = 3	E2 = 4.5
	NU	3.67	3.70	3.70	4.64			E3 = 3.5	E3 = 4.5
	Tch.U	3.17	3.25	3.25	4.00			E4 = 3.5	E4 = 4.5

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาคะแนนจุดตัดที่คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทยที่ 90 (ระดับเกิดความสำเร็จ) พบว่า กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่มีผลการประเมินสูงกว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มอื่นๆ ทั้งประสิทธิผลด้านบริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ในภาพรวมมหาวิทยาลัยกลุ่มเครือข่ายการจัดการความรู้และมหาวิทยาลัยของรัฐดั้งเดิมมีคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทยที่ 90 ใกล้เคียงกัน ยกเว้นประสิทธิผลด้านสินทรัพย์ความรู้ซึ่งมหาวิทยาลัยในกลุ่มเครือข่ายการจัดการความรู้มีคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทยที่ 90 สูงกว่ากลุ่มอื่น ในขณะที่กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมีคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทยที่ 90 ต่ำกว่าทุกกลุ่มในทุกองค์ประกอบ ดังนั้น การประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละประเภทที่มีระดับผลการดำเนินงานต่างกัน จึงสามารถใช้ตัวบ่งชี้เดียวกันได้ แต่อาจมีการกำหนดเกณฑ์ที่แตกต่างกัน เช่น มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ มหาวิทยาลัยในกลุ่มเครือข่ายการจัดการความรู้และมหาวิทยาลัยของรัฐดั้งเดิม อาจใช้เกณฑ์ตัดสินความสำเร็จเท่ากับ 4.5 และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีใช้เกณฑ์ 4.0 เพื่อเหมาะสมกับระดับศักยภาพที่สามารถพัฒนายกระดับให้สูงขึ้นได้

อย่างไรก็ตาม สำหรับการวิจัยในครั้งนี้มุ่งประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพรวม ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังจะได้กล่าวต่อไป

เกณฑ์ตัดสินความสำเร็จของการจัดการความรู้

จากผลการศึกษาเชิงสำรวจและการพิจารณาความเหมาะสมของเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ทำให้ได้เกณฑ์สำหรับการพิจารณาตัดสินผลการดำเนินงานจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับค่ากลาง คะแนนเปอร์เซ็นต์ที่ 50 และ 90 ของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ เกณฑ์ของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพ และเกณฑ์มาตรฐานตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ การกำหนดคะแนนจุดตัดระดับผ่านเกณฑ์ไว้ที่ 3.51 (สอดคล้องกับเกณฑ์ของสมศ.) และระดับเกิดความสำเร็จที่ 4.51 (สอดคล้องกับเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ.ร.) โดยการนำเกณฑ์ไปใช้ตัดสินผลการประเมินการจัดการความรู้และการแปลความหมายมีรายละเอียดดังนี้

คะแนนประสิทธิผลตามตัวบ่งชี้	ผลการตัดสิน (ผลการประเมิน)	การแปลความหมาย
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3.5	ต่ำกว่าเกณฑ์	มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
3.51 – 4.50	ผ่านเกณฑ์	มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้ตามมาตรฐาน
4.51 – 5.00	เกิดความสำเร็จ	มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สูงกว่ามาตรฐาน ในระดับยอดเยี่ยม

ทั้งนี้ เกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำไปใช้กับการประเมินได้ทั้ง 2 ระดับ ได้แก่ **ระดับที่ 1** การประเมินระดับตัวบ่งชี้หลักและตัวบ่งชี้รอง (ประเมินตามตัวบ่งชี้รายด้าน) และ**ระดับที่ 2** การประเมินในระดับมาตรฐานโดยพิจารณาจากคะแนนรวม (การตัดสินผลสำเร็จของการจัดการความรู้แบบองค์รวม) อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นนี้ยังเป็นเกณฑ์ขั้นต้นที่พัฒนาขึ้นเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และเป็นเกณฑ์อิงกลุ่มที่พิจารณาจากข้อมูลเชิงสำรวจซึ่งเก็บข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาเพียง 40 แห่ง อีกทั้งจัดเก็บข้อมูลเฉพาะบางหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาเท่านั้น การนำเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ประเมินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน จึงควรได้มีการปรึกษาพิจารณาหรือทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ เพื่อตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

ตอนที่ 5 ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

การนำเสนอผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ คือ หัวข้อแรก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างและสภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา หัวข้อที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติเบื้องต้น และหัวข้อที่ 3 ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างและสภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาพบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 442 คน เป็นเพศหญิง 304 คน คิดเป็นร้อยละ 68.78 มากกว่าเพศชายที่มี 138 คน คิดเป็นร้อยละ 31.22 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท 229 คน คิดเป็นร้อยละ 51.81 ด้านสายงานที่รับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 208 คน หรือร้อยละ 47.06 ปฏิบัติงานในสายสนับสนุนการสอน มากกว่ากลุ่มตัวอย่างสายสอนและสายบริหารที่มีจำนวน 140 และ 94 คนคิดเป็นร้อยละ 31.67 และ 21.27 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสายสอนส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์มากที่สุด 114 คน คิดเป็นร้อยละ 25.79 รองลงมาเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 13.80 และ 6.79 ตามลำดับ ด้านกลุ่มมหาวิทยาลัยที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00 รองลงมาคือมหาวิทยาลัยของรัฐดั้งเดิม และมหาวิทยาลัยเครือข่ายการจัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 23.76 และ 17.87 ด้านจำนวนบุคลากรในหน่วยงานพบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่มีบุคลากรมากกว่า 30 คนและไม่เกิน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 และ 31.45 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตาราง 4.18

ตาราง 4.18 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

ตัวแปร	จำนวน (n=442)	ร้อยละ
เพศ		
- ชาย	138	31.22
- หญิง	304	68.78
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.45
- ปริญญาตรี	112	25.34
- ปริญญาโท	229	51.81
- ปริญญาเอก	99	22.40

ตัวแปร	จำนวน (n=442)	ร้อยละ
สายงานความรับผิดชอบ		
- สายบริหาร	94	21.27
- สายสอน	140	31.67
- สายสนับสนุนการสอน	208	47.06
ตำแหน่งทางวิชาการ		
- อาจารย์	114	25.79
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์	61	13.80
- รองศาสตราจารย์	30	6.79
- ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ (สายสนับสนุนการสอน)	237	53.62
กลุ่มมหาวิทยาลัยที่สังกัด		
- มหาวิทยาลัยในกลุ่มเครือข่ายการจัดการความรู้	79	17.87
- มหาวิทยาลัยของรัฐดั้งเดิม	105	23.76
- มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	42	9.50
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า	34	7.69
- มหาวิทยาลัยราชภัฏ	45	10.18
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	137	31.00
จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน		
- ไม่เกิน 10 คน	139	31.45
- 11-20 คน	98	22.17
- 21-30 คน	38	8.60
- มากกว่า 30 คน	164	37.10
- ไม่ระบุ	3	0.68
รวม	442	100.00

จากการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรภูมิหลังและสภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ ดังตาราง 4.19 พบว่าในด้านข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง มีอายุโดยเฉลี่ย 40.63 ปี ประสบการณ์ทำงานโดยเฉลี่ย 15 ปี ประสบการณ์การสอนโดยเฉลี่ย 7.60 ปี ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับจัดการความรู้โดยเฉลี่ย 3.26 ปี และจำนวนปีที่หน่วยงานมีการจัดการความรู้โดยเฉลี่ย 3.59 ปี ในด้านขอบข่ายความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้พบว่า ส่วนใหญ่เป็นความรู้ทางปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ 35.68 รองลงมาคือ ความรู้ทางวิชาการและความรู้ด้านการบริหารจัดการคิดเป็นร้อยละ 33.43 และ 30.73 ตามลำดับ ในด้านที่มาของความรู้พบว่าหน่วยงานส่วนใหญ่มีการจัดการความรู้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ

22.72 รองลงมาคือ การจัดการความรู้ที่ได้จากการอบรม/สัมมนา และจากการแก้ปัญหาในงาน คิดเป็นร้อยละ 21.80 และ 16.11 ตามลำดับ ในด้านบริบทของการจัดการความรู้พบว่าส่วนใหญ่ มีการจัดการความรู้ในการทำงานสนับสนุนการสอน คิดเป็นร้อยละ 57.06 รองลงมาคือ การจัดการความรู้ร่วมกับชุมชน/หน่วยงานภายนอก และการจัดการความรู้ในชั้นเรียนระดับปริญญา บัณฑิต คิดเป็นร้อยละ 17.32 และ 14.87 ตามลำดับ

ตาราง 4.19 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรภูมิหลังและสภาพทั่วไปของการจัดการความรู้

ตัวแปร	N	MIN	MAX	\bar{X}	S.D.
ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง					
อายุของผู้ตอบ	438	23	65	40.626	9.747
ประสบการณ์ทำงาน	438	0.5	45	15.244	10.385
ประสบการณ์สอน	435	0	40	7.602	10.598
ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	429	0	26	3.260	2.654
จำนวนปีที่หน่วยงานมีการจัดการความรู้	439	0.5	10	3.590	1.833
ขอบข่ายความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ (หน่วย: ร้อยละ)					
- ความรู้ทางวิชาการ	412	0	100	33.425	23.512
- ความรู้ทางปฏิบัติ	412	0	100	35.677	23.498
- ความรู้ด้านการบริหารจัดการ	410	0	100	30.734	21.647
ที่มาของความรู้ (หน่วย: ร้อยละ)					
- ความรู้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน	415	2	90	22.716	16.427
- ความรู้จากการขอคำปรึกษาจากผู้รู้	413	2	70	11.673	10.866
- ความรู้จากการอบรม/ สัมมนา	414	3	100	21.797	16.713
- ความรู้จากการแก้ปัญหาในงาน	411	3	80	16.114	14.315
- ความรู้จากการสอน/ ให้คำแนะนำผู้อื่น	413	4	100	9.712	12.629
- ความรู้จากการถอดบทเรียนการทำวิจัยในทีมวิจัย	412	2	60	5.002	8.146
- ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมจัดการ ความรู้/ชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice)	411	3	100	13.411	15.545
บริบทของการจัดการความรู้ (หน่วย: ร้อยละ)					
- ในชั้นเรียนระดับปริญญาบัณฑิต	389	0	100	14.866	21.091
- ในชั้นเรียนระดับบัณฑิตศึกษา	389	0	100	10.604	17.987
- ในการทำงานสนับสนุนการสอน	393	0	100	57.061	36.164
- ในการทำงานร่วมกับชุมชน/ หน่วยงานภายนอก	391	0	100	17.332	20.714

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในระดับมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมรับผิดชอบงานจัดการความรู้โดยตรง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 54 รองลงมาคือทราบและมีส่วนร่วม และทราบแต่ไม่มีส่วนร่วมโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 38 และ 7 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้ระดับคณะหรือหน่วยงานที่เทียบเท่า ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรง จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 46.92 รองลงมาคือทราบและมีส่วนร่วมกับทราบแต่ไม่มีส่วนร่วมโดยตรง 114 และ 24 คน คิดเป็นร้อยละ 43.85 และ 9.23 ด้านกลุ่มตัวอย่างที่รับรู้และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้ของส่วนงาน ส่วนใหญ่ทราบและมีส่วนร่วม จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 53.66 รองลงมาคือมีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรงและทราบแต่ไม่มีส่วนร่วมโดยตรง 34 และ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 41.46 และ 4.88 ตามลำดับ

ด้านสภาพการดำเนินงานจัดการความรู้ของหน่วยงาน พบว่า การจัดการความรู้ในระดับมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการวางแผนดำเนินงาน กำกับติดตาม และประเมิน โดยมีผู้ตอบจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 51 รองลงมาคือ มีแผนแต่ไม่แน่ใจว่าทุกคนรับรู้หรือไม่และมีการกำกับติดตามแต่ไม่แน่ใจว่ามีการประเมิน คิดเป็นร้อยละ 13 และ 12 ตามลำดับ ในคณะ/ สถาบัน/ ศูนย์/ สำนัก ส่วนใหญ่มีการวางแผนดำเนินงาน กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้ โดยมีผู้ตอบจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 46.12 รองลงมาคือมีการกำกับติดตามแต่ไม่แน่ใจว่ามีการประเมินและมีแผนแต่ไม่แน่ใจว่าทุกคนรับรู้หรือไม่ คิดเป็นร้อยละ 15.50 และ 12.40 ตามลำดับ เช่นเดียวกับการจัดการความรู้ในระดับส่วนงานซึ่งส่วนใหญ่ได้มีการวางแผนดำเนินงาน กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้ โดยมีผู้ตอบจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 37.80 รองลงมาคือมีการกำกับติดตามแต่ไม่แน่ใจว่ามีการประเมิน และมีแผนปฏิบัติการแต่ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามหรือไม่ คิดเป็นร้อยละ 15.85 และ 14.63 ตามลำดับ

ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ในระดับมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการจัดการความรู้ร่วมกันผ่านการจัดประชุม/ สัมมนาอย่างเป็นทางการ โดยมีผู้ตอบจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 รองลงมาคือการจัดประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการและการถอดบทเรียน โดยมีผู้ตอบ 18 และ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 19.80 และ 11.80 ตามลำดับ ส่วนการจัดการความรู้ในระดับคณะ/ ศูนย์/ สำนัก ส่วนใหญ่ใช้การจัดประชุม/ สัมมนาอย่างเป็นทางการเช่นกัน โดยมีผู้ตอบจำนวน 111 คน คิดเป็น 49.80 รองลงมาคือการจัดประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการและการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 26 และ 10 ตามลำดับ ส่วนกลุ่ม

ตัวอย่างที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในระดับส่วนงานเห็นสอดคล้องกันว่า ส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือการจัดประชุม/ สัมมนาอย่างเป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 50.70 รองลงมาคือการจัดประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการและการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 19.7 และ 10 ตามลำดับ

ด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ระดับมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เห็นว่า ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวาง และมีการเปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 24.30, 22.90 และ 18.60 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ระดับคณะส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดการความรู้ทำให้ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 25.90 รองลงมาคือมีการเปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีทักษะการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 16.40 และ 15.90 ตามลำดับ เช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ระดับส่วนงาน ส่วนใหญ่เห็นว่าได้รับความรู้เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 36.10 และเห็นว่าการจัดการความรู้ในหน่วยงานมีประโยชน์ต่อการช่วยตัดสินใจและปฏิบัติงานบนฐานความรู้ ตลอดจนมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวาง คิดเป็นร้อยละ 14.80 เท่ากัน

ตาราง 4.20 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้

ตัวแปร	มหาวิทยาลัย		คณะ/สถาบัน/ ศูนย์/ สำนัก		ส่วนงาน (ภาควิชา/ สาขา)		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การรับรู้และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้								
- ไม่เคยทราบ	1	1.00	0	0	0	0	1	0.23
- ทราบแต่ไม่มีส่วนร่วมโดยตรง	7	7.00	24	9.23	4	4.88	35	7.92
- ทราบและมีส่วนร่วม	38	38.00	114	43.85	44	53.66	196	44.34
- มีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรง	54	54.00	122	46.92	34	41.46	210	47.51
รวม	100	100.00	260	100.00	82	100.00	442	100.00
สภาพการดำเนินงานจัดการความรู้ของหน่วยงาน								
- มีแผนแต่ไม่แน่ใจว่าทุกคน รับรู้หรือไม่	13	13.00	32	12.40	8	9.76	53	12.05
- มีการรับรู้แต่ไม่แน่ใจว่ามี แผนปฏิบัติการหรือไม่	7	7.00	19	7.36	9	10.98	35	7.95

ตัวแปร	มหาวิทยาลัย		คณะ/สถาบัน/ ศูนย์/ สำนัก		ส่วนงาน (ภาควิชา/ สาขา)		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
- มีแผนปฏิบัติการแต่ไม่แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามแผน	10	10.00	20	7.75	12	14.63	42	9.55
- มีการปฏิบัติงานตามแผนแต่ไม่แน่ใจว่ามีแผนการกำกับติดตามหรือไม่	7	7.00	28	10.85	9	10.98	44	10.00
- มีการกำกับติดตามแต่ไม่แน่ใจว่ามีการประเมิน	12	12.00	40	15.50	13	15.85	65	14.77
- มีการวางแผนดำเนินงานกำกับติดตาม และประเมิน	51	51.00	119	46.12	31	37.80	201	45.68
รวม	100	100.00	260	100.00	82	100.00	442	100.00
เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้								
- การจัดประชุม/ สัมมนาอย่างเป็นทางการ	49	53.80	111	49.80	36	50.70	196	50.90
- การจัดประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการ	18	19.80	58	26.00	14	19.70	90	23.40
- การใช้เรื่องเล่าเร้าพลัง	3	3.30	9	4.00	3	4.20	15	3.90
- การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ	4	4.40	22	9.90	7	9.90	33	8.60
- การทบทวนหลังปฏิบัติงาน	4	4.40	6	2.70	6	8.50	16	4.20
- การถอดบทเรียน	10	11.0	7	3.10	3	4.20	20	5.20
- การสกัดความรู้	3	3.30	10	4.50	2	2.80	15	3.90
รวม	91	100.00	223	100.00	71	100.00	385	100.00
ประโยชน์ที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้								
- มีความรู้เพิ่มขึ้น	17	24.30	57	25.90	22	36.10	96	27.40
- มีทักษะการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น	7	10.00	35	15.90	8	13.10	50	14.20
- มีการเปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	13	18.60	36	16.40	5	8.20	54	15.40
- มีการตัดสินใจและปฏิบัติงานบนฐานความรู้	5	7.10	18	8.20	9	14.80	32	9.00
- มีการพัฒนาทักษะการสื่อสารภายในองค์กร	4	5.70	16	7.30	1	1.60	21	6.00

ตัวแปร	มหาวิทยาลัย		คณะ/สถาบัน/ ศูนย์/ สำนัก		ส่วนงาน (ภาควิชา/ สาขา)		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
- มีทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อน ร่วมงาน และองค์กร	8	11.40	34	15.50	7	11.50	49	14.00
- มีการสร้างเครือข่ายความ ร่วมมืออย่างกว้างขวาง	16	22.90	24	10.90	9	14.80	49	14.00
รวม	70	100.00	220	100.00	61	100.00	351	100.00

5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปร

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในแต่ละด้านพบว่า ประสิทธิภาพด้านบริบท (context) ด้านนโยบายการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.736 รองลงมาคือโครงสร้างความรู้ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.649 ขณะที่ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.587 เมื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงของข้อมูล มีลักษณะการแจกแจงเบ้ซ้าย ส่วนใหญ่มีความโด่งใกล้เคียงปกติ สำหรับค่าสถิติเบื้องต้นของประสิทธิผลด้านปัจจัยป้อนของการจัดการความรู้ (KM input) พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.753 รองลงมาคือปัจจัยป้อนด้านเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.692, 3.687 ขณะที่ด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.577 เมื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงของข้อมูลพบว่าทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงเบ้ซ้าย ส่วนใหญ่มีความโด่งใกล้เคียงปกติ สำหรับค่าสถิติเบื้องต้นของกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) พบว่า มีการเผยแพร่ความรู้มากที่สุดด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.579 รองลงมาคือการแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.577 ขณะที่มีการบันทึกจัดเก็บความรู้น้อยที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ย 3.309 เมื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงของข้อมูลพบว่าทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลเบ้ซ้ายและมีความโด่งใกล้เคียงปกติ

สำหรับค่าสถิติเบื้องต้นของผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance) พบว่าผลที่ได้จากการแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.674 รองลงมาคือผลจากการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.511 ขณะที่ผลจากการบันทึกจัดเก็บความรู้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.248 เมื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงของข้อมูลพบว่าทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลเบ้ซ้าย และส่วนใหญ่มีความโด่งใกล้เคียงปกติ

สำหรับค่าสถิติเบื้องต้นของประสิทธิผลของการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติพันธกิจด้านการประเมิน/ ประกันคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.710 รองลงมาคือ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติพันธกิจด้านการบริการวิชาการ มีค่าเฉลี่ย 3.562

ขณะที่การปฏิบัติตามพันธกิจด้านการวิจัยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 3.447 เมื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงของข้อมูลพบว่าทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลเบ้ซ้าย ส่วนใหญ่มีความโด่งใกล้เคียงปกติ

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าสถิติเบื้องต้นของสินทรัพย์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้พบว่า ด้านปริมาณความรู้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ระบุว่า การจัดการความรู้ในหน่วยงานก่อให้เกิดผลผลิตความรู้วิชาการหรือความรู้ชัดแจ้งมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 12.575 ใกล้เคียงกับผลผลิตที่เป็นจำนวนวิธีปฏิบัติที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 11.430 ขณะที่จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาโดยใช้การจัดการความรู้มีจำนวนน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.387 เมื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงของข้อมูลพบว่าทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลเบ้ขวา ส่วนใหญ่มีความโด่งสูงกว่าปกติ สำหรับค่าสถิติเบื้องต้นของคุณภาพความรู้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าความรู้ที่ได้เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์/ นำกลับมาใช้ซ้ำได้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.821 รองลงมาคือมีความสำคัญและจำเป็นต่อพันธกิจของหน่วยงาน และมีความทันสมัย เป็นปัจจุบัน ด้วยค่าเฉลี่ย 3.787, 3.744 ขณะที่เห็นว่าความรู้ที่ได้เป็นชุดความรู้ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.588 เมื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงของข้อมูลพบว่าทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลเบ้ซ้าย ส่วนใหญ่มีความโด่งใกล้เคียงปกติ รายละเอียดของค่าสถิติแสดงในตาราง 4.21

ตาราง 4.21 ค่าสถิติเบื้องต้นของประสิทธิผลด้านบริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลผลิตของการจัดการความรู้

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	Min	Max	Range	Sk	Ku
1. ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ							
1.1 ประสิทธิภาพด้านบริบท (context)							
โครงสร้างความรู้ของหน่วยงาน	3.649	0.754	1	5	4	-0.508*	0.623*
นโยบายการจัดการความรู้	3.736	0.782	1	5	4	-0.668*	0.840*
วัฒนธรรมองค์กร	3.587	0.786	1	5	4	-0.611*	0.535*
1.2 ประสิทธิภาพด้านปัจจัยป้อน (KM input)							
เป้าหมาย/ วัตถุประสงค์	3.692	0.833	1	5	4	-0.495*	0.165
บุคลากร	3.577	0.792	1	5	4	-0.515*	0.295
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.753	0.895	1	5	4	-0.666*	0.383
เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.687	0.894	1	5	4	-0.444*	-0.149

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	Min	Max	Range	Sk	Ku
1.3 ประสิทธิภาพด้านกระบวนการ (KM process)							
การระบุความรู้	3.525	0.827	1	5	4	-0.571*	0.678*
การแสวงหาความรู้	3.577	0.796	1	5	4	-0.563*	0.358
การสร้างความรู้	3.440	0.828	1	5	4	-0.357*	0.178
การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้	3.542	0.847	1	5	4	-0.507*	0.279
การบันทึกจัดเก็บความรู้	3.309	0.866	1	5	4	-0.343*	0.032
การใช้ประโยชน์ความรู้	3.433	0.870	1	5	4	-0.379*	-0.100
การเผยแพร่ความรู้	3.579	0.894	1	5	4	-0.515*	0.052
2. ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้							
2.1 ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance)							
การระบุความรู้	3.490	0.878	1	5	4	-0.479*	0.208
การแสวงหาความรู้	3.674	0.822	1	5	4	-0.575*	0.448
การสร้างความรู้	3.425	0.858	1	5	4	-0.376*	0.265
การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้	3.511	0.929	1	5	4	-0.486*	0.098
การบันทึกจัดเก็บความรู้	3.248	0.954	1	5	4	-0.247*	-0.179
การใช้ประโยชน์ความรู้	3.378	0.954	1	5	4	-0.383*	-0.185
การเผยแพร่ความรู้	3.406	0.984	1	5	4	-0.383*	-0.119
2.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามพันธกิจโดยใช้การจัดการความรู้ (performance effectiveness)							
การบริหารและการพัฒนาหลักสูตร	3.512	0.854	1	5	4	-0.619*	0.671*
การจัดการเรียนการสอน	3.558	0.834	1	5	4	-0.257*	0.172
การวิจัย	3.447	0.930	1	5	4	-0.434*	0.154
การบริการวิชาการ	3.562	0.895	1	5	4	-0.598*	0.392
การประเมิน/ ประกันคุณภาพ	3.710	0.832	1	5	4	-0.644*	0.617*
การพัฒนานิสิต/ นักศึกษา	3.473	0.850	1	5	4	-0.519*	0.620*
2.3 ผลผลิตสินทรัพย์ความรู้ (knowledge asset)							
2.3.1 ปริมาณความรู้							
- จำนวนความรู้วิชาการหรือความรู้ ชัดแจ้ง	12.575	20.177	0	112	112	3.879*	16.151*
- จำนวนวิธีปฏิบัติที่ดี	11.430	15.714	0	59	59	2.327*	4.383*
- จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา	5.387	6.358	0	28	28	1.876*	3.811*
- จำนวนผลงานวิจัยที่เกิดจากการ ทำวิจัยร่วมกันเป็นทีม	5.554	7.082	0	31	31	2.098*	4.228*

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	Min	Max	Range	Sk	Ku
- จำนวนงานสร้างสรรค์/ นวัตกรรมทางการศึกษา	5.464	5.548	0	27	27	1.870*	4.037*
2.3.2 คุณภาพความรู้							
- มีความสำคัญและจำเป็นต่อพันธกิจของหน่วยงาน	3.787	0.771	1	5	4	-0.600*	0.570*
- มีความเหมาะสม/ ครบถ้วน	3.622	0.819	1	5	4	-0.695*	0.589*
- มีความทันสมัย เป็นปัจจุบัน	3.744	0.849	1	5	4	-0.646*	0.455
- เป็นชุดความรู้ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน	3.588	0.895	1	5	4	-0.639*	0.512*
- เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์/ นำกลับมาใช้ซ้ำได้	3.821	0.856	1	5	4	-0.761*	0.757*

หมายเหตุ: * $p < .05$ การทดสอบนัยสำคัญของความเบ้และความโด่ง คำนวณจากค่าสถิติ $Z_{sk} = Sk / SE_{sk}$ และ $Z_{ku} = Ku / SE_{ku}$ ค่า standard error for skewness = 0.116 และ ค่า standard error for kurtosis = 0.232

5.3 ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ พิจารณาจากคะแนนประสิทธิผลของการดำเนินงานซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ย่อย 35 ตัว จากนั้นนำผลที่ได้มารวมคะแนนตามหลักการรวมตัวบ่งชี้ที่เสนอไว้ในตอนที่ 4 ผลจากการรวมตัวบ่งชี้จะทำให้ได้คะแนนรวมของตัวบ่งชี้หลักและตัวบ่งชี้รอง และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ จะได้ผลการประเมินประสิทธิผลแต่ละด้านและผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา เปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัย 4 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยในกลุ่มเครือข่ายการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยของรัฐ 3 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยดั้งเดิม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี และมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ดังรายละเอียดในตาราง 4.22 ทั้งนี้ เพื่อให้การแปลความผลการประเมินกระทบต่อมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้ใช้รหัสหมายเลข ① ถึง ④ แทนการระบุชื่อกลุ่มมหาวิทยาลัย และมุ่งเน้นการแปลความผลการประเมินในภาพรวมตามหลักวิชาเพื่อสะท้อนสภาพที่เกิดขึ้นมากกว่าการตัดสินผล

ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาจากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวน 442 คน (ประสิทธิผลสองด้านแรก) และกลุ่มทดลอง 90 คน (ประสิทธิผลด้านที่สาม) พบว่า ในภาพรวม สถาบันอุดมศึกษามีผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในระดับผ่านเกณฑ์ คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.550 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.642 ส่วนกลุ่ม

ทดลองที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์เช่นเดียวกันคือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.698 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.764 เมื่อแยกพิจารณาตามตัวบ่งชี้หลัก 3 ด้าน ตัวบ่งชี้แรก ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการพบว่า ผลการประเมินโดยรวมผ่านเกณฑ์ มีค่าเฉลี่ยรวม 3.599 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.673 เมื่อแยกพิจารณารายตัวบ่งชี้รองพบว่า มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ 2 ด้านคือประสิทธิภาพด้านบริบทและประสิทธิภาพด้านปัจจัยป้อน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.658 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.690 และค่าเฉลี่ย 3.676 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.729 ตามลำดับ ส่วนผลการประเมินประสิทธิภาพด้านกระบวนการมีค่าเฉลี่ย 3.487 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.745 ถือว่ายังไม่ผ่านเกณฑ์

เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย 4 กลุ่มพบว่า มหาวิทยาลัย 3 กลุ่มแรกมีคะแนนประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ในระดับใกล้เคียงกัน คืออยู่ในระดับผ่านเกณฑ์ทุกด้าน โดยมหาวิทยาลัย ③ มีประสิทธิภาพด้านปัจจัยป้อนสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.785$) มหาวิทยาลัย ① มีผลการประเมินประสิทธิภาพด้านบริบทสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.773$) ส่วนมหาวิทยาลัย ④ มีผลการประเมินประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ต่ำกว่ามหาวิทยาลัย 3 กลุ่มแรก โดยมีผลการประเมินรายตัวบ่งชี้ต่ำกว่าเกณฑ์ในทุกด้าน

ผลการประเมินตามตัวบ่งชี้หลักที่ 2 ได้แก่ ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้พบว่า ผลการประเมินโดยรวมยังต่ำกว่าเกณฑ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.501 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.653 ซึ่งเมื่อพิจารณาแยกรายตัวบ่งชี้พบว่า ผลการประเมินที่ผ่านเกณฑ์มีเพียง 2 ด้านคือผลการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาและผลผลิตสินทรัพย์ความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.546, 3.533 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.741, 0.689 ตามลำดับ แต่ในด้านผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ พบว่าผลการประเมินยังต่ำกว่าเกณฑ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.447 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.778

เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย 4 กลุ่ม พบว่า มหาวิทยาลัย ④ มีผลการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ต่ำกว่ามหาวิทยาลัย ①-③ ทุกด้านและอยู่ในระดับไม่ผ่านเกณฑ์ เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพรายด้านพบว่า มหาวิทยาลัย ① มีคะแนนการประเมินประสิทธิภาพด้านสินทรัพย์ความรู้สูงที่สุด ($\bar{X} = 3.797$) และมหาวิทยาลัย ③ มีคะแนนประเมินประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้สูงที่สุด ($\bar{X} = 3.780$) ส่วนมหาวิทยาลัย ② มีคะแนนประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ในแต่ละด้านผ่านเกณฑ์ในระดับปานกลาง

ตาราง 4.22 ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้

ประสิทธิผล	กลุ่ม ม.	\bar{X}	S.D.	Min	Max	Range	ผลการประเมิน
ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเชิงสำรวจ 442 คน							
1. ประสิทธิภาพด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ							
1.1 ประสิทธิภาพด้านบริหาร	①	3.773	0.644	1.755	5.000	3.245	ผ่านเกณฑ์
	②	3.728	0.629	1.000	5.000	4.000	ผ่านเกณฑ์
	③	3.738	0.690	1.795	5.000	3.205	ผ่านเกณฑ์
	④	3.278	0.789	1.000	5.000	4.000	ต่ำกว่าเกณฑ์
	รวม	3.658	0.690	1.000	5.000	4.000	ผ่านเกณฑ์
1.2 ประสิทธิภาพด้านปัจจัยป้อน	①	3.757	0.696	1.665	5.000	3.335	ผ่านเกณฑ์
	②	3.757	0.678	1.000	5.000	4.000	ผ่านเกณฑ์
	③	3.785	0.676	2.232	5.000	2.768	ผ่านเกณฑ์
	④	3.292	0.823	1.000	5.000	4.000	ต่ำกว่าเกณฑ์
	รวม	3.676	0.729	1.000	5.000	4.000	ผ่านเกณฑ์
1.3 ประสิทธิภาพด้านกระบวนการ	①	3.513	0.688	1.819	5.000	3.181	ผ่านเกณฑ์
	②	3.595	0.683	1.176	5.000	3.824	ผ่านเกณฑ์
	③	3.608	0.770	1.619	5.000	3.381	ผ่านเกณฑ์
	④	3.078	0.842	1.000	4.943	3.943	ต่ำกว่าเกณฑ์
	รวม	3.487	0.745	1.000	5.000	4.000	ต่ำกว่าเกณฑ์
รวม		3.599	0.673	1.000	5.000	4.000	ผ่านเกณฑ์
2. ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้							
2.1 ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้	①	3.495	0.774	1.499	5.000	3.501	ผ่านเกณฑ์
	②	3.550	0.702	1.214	5.000	3.786	ผ่านเกณฑ์
	③	3.580	0.817	1.428	5.000	3.572	ผ่านเกณฑ์
	④	3.027	0.848	1.000	5.000	4.000	ต่ำกว่าเกณฑ์
	รวม	3.447	0.778	1.000	5.000	4.000	ต่ำกว่าเกณฑ์
2.2 ผลการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา	①	3.597	0.702	2.000	5.000	3.000	ผ่านเกณฑ์
	②	3.614	0.699	1.056	5.000	3.944	ผ่านเกณฑ์
	③	3.780	0.673	2.808	5.000	2.192	ผ่านเกณฑ์
	④	3.177	0.825	1.000	4.778	3.778	ต่ำกว่าเกณฑ์
	รวม	3.546	0.741	1.000	5.000	4.000	ผ่านเกณฑ์
2.3 ผลผลิตสินทรัพย์ความรู้	①	3.797	0.614	1.993	5.000	3.007	ผ่านเกณฑ์
	②	3.517	0.691	1.000	4.839	3.839	ผ่านเกณฑ์
	③	3.566	0.613	2.007	4.678	2.671	ผ่านเกณฑ์
	④	3.253	0.698	1.489	5.000	3.511	ต่ำกว่าเกณฑ์
	รวม	3.533	0.689	1.000	5.000	4.000	ผ่านเกณฑ์
รวม		3.501	0.653	1.359	5.000	3.641	ต่ำกว่าเกณฑ์

ประสิทธิผล	กลุ่ม ม.	\bar{X}	S.D.	Min	Max	Range	ผลการประเมิน
ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงทดลอง (กลุ่มทดลอง+ควบคุม) 90 คน							
3. ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์							
3.1 ผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์	-	3.798	0.630	1.926	5.000	3.074	ผ่านเกณฑ์
3.2 ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานตามกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์	-	3.636	0.692	1.634	4.960	3.326	ผ่านเกณฑ์
รวม	-	3.661	0.908	1.360	5.000	3.640	ผ่านเกณฑ์
ความสำเร็จของการจัดการความรู้	①	3.636	0.595	2.305	5.000	2.695	ผ่านเกณฑ์
	②	3.625	0.586	1.213	4.967	3.754	ผ่านเกณฑ์
	③	3.673	0.666	2.328	4.921	2.593	ผ่านเกณฑ์
	④	3.170	0.710	1.347	4.826	3.478	ต่ำกว่าเกณฑ์
	รวม	3.550	0.642	1.213	5.000	3.787	ผ่านเกณฑ์
ความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์	-	3.698	0.764	1.657	4.989	3.331	ผ่านเกณฑ์

การประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้โดยใช้แผนที่ผลลัพธ์จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเชิงทดลอง จำนวน 90 คน พบว่า ผลการประเมินโดยรวมและรายตัวบ่งชี้อยู่ในระดับผ่านเกณฑ์ทั้งหมด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.661 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.908 เมื่อพิจารณาตามตัวบ่งชี้อยู่ พบว่าผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์และผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.798, 3.636 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.630, 0.692 ตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง 4.22

จากผลการประเมินดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แม้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นกลุ่มบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่มีการดำเนินงานจัดการความรู้หรือใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพของงานอยู่แล้ว รวมถึงกลุ่มตัวอย่างในการทดลองซึ่งได้มีการทดลองใช้รูปแบบการประเมิน มีการดำเนินงานจัดการความรู้ในหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม และมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างเชิงสำรวจ แต่พบว่าผลการประเมินของทั้งสองกลุ่มยังอยู่เพียงในระดับผ่านเกณฑ์ โดยไม่มีผลการประเมินในตัวบ่งชี้ใดเลยที่ถึงระดับความสำเร็จ นอกจากนั้นยังพบว่า ผลการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญและเป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้การเรียนรู้และพัฒนา แต่กลับมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด นอกจากนั้นยังพบว่า สถาบันอุดมศึกษาบางกลุ่มมีผลการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์เกือบทุกด้าน ซึ่งผู้วิจัยจะได้อภิปรายในประเด็นนี้ต่อไป

บทที่ 5

ผลการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ และผลการทดลองใช้รูปแบบ

การพัฒนารูปแบบการประเมินและผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งนำเสนอในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 คือเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพท์ และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้และไม่ใช้รูปแบบดังกล่าว การนำเสนอผลการวิจัยในบทนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยใช้แผนที่ผลลัพท์ ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ และ ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมิน รายละเอียดของผลการศึกษามีดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

การศึกษาและพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษามีขั้นตอนและกระบวนการที่สำคัญ 5 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นที่ 1 การศึกษาแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ ขั้นที่ 2 การสังเคราะห์รูปแบบการประเมินจากแผนการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นที่ 3 การนำผลการประเมินที่ได้จากการวิจัยเชิงสำรวจมาใช้เป็นแนวทางสร้างรูปแบบ ขั้นที่ 4 การจัดทำร่างรูปแบบการประเมินและการตรวจสอบรูปแบบ และขั้นที่ 5 การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการประเมิน รายละเอียดของการดำเนินงานแต่ละขั้น มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการความรู้

การพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ในการวิจัยครั้งนี้อิงพื้นฐานแนวคิดที่สำคัญได้แก่ แนวคิดการประเมินการจัดการความรู้ แนวคิดเทคนิคแผนที่ผลลัพท์ และการประเมินเชิงระบบโดยใช้รูปแบบชิป ที่สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาแนวทางการวัดและประเมินการจัดการความรู้ของต่างประเทศ เช่น KMAT (Knowledge Management Assessment Tool) เครื่องมือ KM Diagnostic ของ Bukowitz

and Williams (1999) Knowledge Navigator Model (KNMTM) ของ Heieh, Lin, and Lin (2009) สำหรับแนวทางการประเมินการจัดการความรู้ของไทยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการประเมินของสถาบันเพิ่มผลผลิต สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม และแนวทางประเมินการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราช เพื่อเป็นหลักคิดในการพัฒนารูปแบบการประเมินครั้งนี้

ขั้นที่ 2 การศึกษาวิธี/ แนวทางการประเมินจากแผนการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาและการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

การศึกษารูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ในขั้นต้นได้แก่ การศึกษาเอกสารแผนการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อสังเคราะห์แนวทางการประเมินและการกำกับติดตามงานด้านการจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยศึกษาเอกสารแผนการจัดการความรู้ทั้งที่เป็นแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย 20 แห่ง 20 แผนงาน ผลการสังเคราะห์พบว่า การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา จัดทำในรูปของเอกสารโครงการซึ่งมีแบบแผนคล้ายกัน ในประเด็นด้านการประเมินการจัดการความรู้ สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีการกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อใช้ในการประเมินโดยอิงตามกรอบตัวบ่งชี้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสกอ. เช่น ตัวบ่งชี้จำนวนความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน จำนวนครั้งในการจัดประชุม จำนวนฐานข้อมูล จำนวนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการ ส่วนตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพที่พบ เช่น การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ คุณภาพของกิจกรรม KM การสร้างเครือข่าย KM เป็นต้น แต่ในด้านรูปแบบการประเมินส่วนใหญ่ไม่ได้มีการระบุไว้ในแผน วิธีการประเมินที่พบ เช่น การประเมินโดยใช้แบบสอบถามสำรวจความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ประเมินโดยการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (after action review) การประเมินโดยใช้ SWOT analysis และการประเมินแบบมีส่วนร่วมโดยจัดประชุมทบทวนหลังเสร็จสิ้นโครงการ

นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา หัวหน้าทีมจัดการความรู้ในหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษา และคณะกรรมการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 6 ท่าน เพื่อรับทราบความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานจัดการความรู้ในองค์กร ปัจจัยหลักของความสำเร็จและไม่สำเร็จ และความมุ่งหวังในการใช้ผลประเมิน เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาสร้างรูปแบบที่เหมาะสม ผลการสัมภาษณ์ทำให้ได้ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานที่สำคัญคือ 1) การประเมินที่นำมาใช้ควรสอดคล้องกับระบบประเมินคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัย/ สกอ./ สมศ. เพื่อสามารถจัดเก็บข้อมูลได้พร้อมๆกัน โดยไม่สร้างภาระเพิ่มให้ผู้ปฏิบัติงาน 2) การประเมินไม่ควรยึดติดกับการใช้เอกสารมากเกินไป การเก็บรวบรวมข้อมูลควรออกแบบให้ง่าย สะดวก และอาจใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์

เพื่อประหยัดเวลาและสามารถเข้าถึงผู้ให้ข้อมูลได้รวดเร็ว 3) ผู้บริหารมีความมุ่งหวังอยากเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในหน่วยงาน (ผลของงาน) มากกว่าผลในเชิงกระบวนการ ดังนั้นระบบการประเมินควรจะให้คำตอบเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน ครบถ้วน

ขั้นที่ 3 การนำผลการวิจัยเชิงสำรวจมาใช้เป็นแนวทางสร้างรูปแบบ

ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งได้จากการวิจัยเชิงสำรวจมาวิเคราะห์ เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาใช้เป็นแนวทางสร้างรูปแบบการประเมิน ผลการศึกษาเชิงสำรวจที่สำคัญได้แก่ สถาบันอุดมศึกษามีผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยรวมในระดับผ่านเกณฑ์ขึ้นมาเล็กน้อย แต่เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายด้านพบว่ามิตัวบ่งชี้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ 2 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) และผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance) ดังนั้นในการพัฒนารูปแบบการประเมิน ผู้วิจัยจึงได้มุ่งเน้นไปที่การออกแบบกิจกรรมเพื่อส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้และใช้กลไกการประเมินขับเคลื่อนการใช้การจัดการความรู้พัฒนางานและการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อเสริมจุดอ่อนและเติมเต็มจุดที่ควรพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษา และมุ่งไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 4 การจัดทำร่างรูปแบบการประเมินและการตรวจสอบรูปแบบ

ผู้วิจัยจัดทำร่างรูปแบบการประเมินซึ่งประกอบด้วย ปรักษา/ หลักการ แนวคิดพื้นฐาน วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย กระบวนการและกิจกรรมการประเมิน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน และประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้รูปแบบ รวมทั้งแบบฟอร์มสำหรับใช้บันทึกข้อมูลเพื่อเตรียมการก่อนนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ และนำเสนอต่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่จะนำรูปแบบไปทดลองใช้พิจารณา จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น และปรับแบบบันทึกข้อมูลให้มีความเป็นไปได้ในการนำไปจัดเก็บข้อมูลจริงกับบุคลากรสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นที่ 5 การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการประเมิน

การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการประเมิน เป็นการดำเนินการวิจัยและพัฒนาปรับปรุงรูปแบบระหว่างการทดลองใช้กับกลุ่มทดลองในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยใช้เวลาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 8 เดือน มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง ประชุมกลุ่มย่อย 3-5 ครั้ง เยี่ยมติดตามสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลองหน่วยงานละ 5-10 ครั้ง จากการนำรูปแบบและเครื่องมือไปใช้ ผู้วิจัยได้มีการปรับปรุงรูปแบบระหว่างทดลอง ดังรายละเอียดในตาราง 5.1

ตาราง 5.1 การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

เดือน ที่	กิจกรรมของกลุ่มทดลองที่ใช้รูปแบบการประเมิน			สิ่งที่ปรับปรุง/ พัฒนา
	กลุ่มทดลอง 1	กลุ่มทดลอง 2	กลุ่มทดลอง 3	
1	อบรมเชิงปฏิบัติการ	อบรมเชิงปฏิบัติการ	-	ใช้เวลา 1 วันอบรม OM, ทำแผน KM 1 วัน
2	วัดผลครั้งที่ 1 ออกแบบแผน KM	วัดผลครั้งที่ 1 ออกแบบแผน KM	อบรมเชิงปฏิบัติการ วัดผลครั้งที่ 1 ออกแบบแผน KM	- ปรับเวลาเป็น 2 วัน อบรมทั้ง KM,OM - ปรับกระบวนการในการประชุม โดยหากเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน กำหนดให้หัวหน้างานเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย - ปรับลดข้อคำถามในการวัดตามตัวบ่งชี้ โดยแยกออกมาเป็นแบบประเมินอีกชุด
3	- นำ KM ไปปฏิบัติ + กำกับติดตาม - ใช้แบบบันทึกข้อมูล OM2 เก็บข้อมูล	- นำ KM ไปปฏิบัติ + กำกับติดตาม - ใช้แบบบันทึกข้อมูล OM2 เก็บข้อมูล	- นำ KM ไปปฏิบัติ + กำกับติดตาม	- ปรับแบบบันทึกข้อมูล OM2 - ปรับวิธีการเก็บข้อมูลจากประชุมกลุ่มย่อยคณะกรรมการทั้งชุด เป็นประชุมกลุ่มย่อยครั้งละ 2-3 คน และส่งเอกสารทาง e-mail
4	- นำ KM ไปปฏิบัติ + กำกับติดตาม - ใช้แบบบันทึกข้อมูล OM3 เก็บข้อมูล	- นำ KM ไปปฏิบัติ + กำกับติดตาม - ใช้แบบบันทึกข้อมูล OM3 เก็บข้อมูล	- นำ KM ไปปฏิบัติ + กำกับติดตาม - ใช้แบบบันทึกข้อมูล OM2 เก็บข้อมูล	- ปรับแบบบันทึกข้อมูล OM3 โดยนำรายละเอียดของเกณฑ์บ่งชี้ ความก้าวหน้ามาใส่ในแบบฟอร์มให้สมาชิกได้ทบทวน - ปรับวิธีการประสานงานเพื่อเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูล
5	นำ KM ไปปฏิบัติ + กำกับติดตาม + จัดประชุมทบทวน	นำ KM ไปปฏิบัติ + กำกับติดตาม	ใช้แบบบันทึกข้อมูล OM3 เก็บข้อมูล	- ปรับรูปแบบการจัดประชุมทบทวน
6	- นำ KM ไปปฏิบัติ + กำกับติดตาม - ใช้แบบบันทึกข้อมูล OM4 เก็บข้อมูล	- นำ KM ไปปฏิบัติ + กำกับติดตาม - จัดประชุมทบทวน	- นำ KM ไปปฏิบัติ + กำกับติดตาม - จัดประชุมทบทวน	- ปรับแบบบันทึกข้อมูล OM4 โดยนำแบบบันทึกกลยุทธ์ (ฉบับดั้งเดิม ของ IDRC) 2 ชุดมารวมเป็นชุดเดียว
7	- วัดผลครั้งที่ 2 - ประชุมทบทวน OM2, OM3, OM4	- ใช้แบบบันทึกข้อมูล OM4 เก็บข้อมูล - ประชุมทบทวน	- นำ KM ไปปฏิบัติ + กำกับติดตาม	- นำเครื่องมือ 3 ชุดมาวิเคราะห์ร่วมกัน - จัดทำข้อมูลสรุปให้แต่ละกลุ่มได้ทบทวน
8	- ประชุมทบทวน - AAR	- วัดผลครั้งที่ 2 - AAR	- ใช้แบบบันทึกข้อมูล OM4 เก็บข้อมูล - วัดผลครั้งที่ 2 - AAR	กลุ่มทดลองที่ 3 ใช้แบบบันทึกข้อมูล OM4 ในสัปดาห์แรก วัดผลครั้งที่ 2 ในสัปดาห์สุดท้าย

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนา รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อค้นพบจากการสังเคราะห์แผนการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา และการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผูปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้ประมวลและสังเคราะห์ข้อค้นพบที่ได้และนำมาใช้ในการออกแบบ พัฒนา รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยรูปแบบการประเมินที่ได้มีรายละเอียดดังนี้

1. ปรัชญาและหลักการ

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการเรียนรู้และพัฒนาที่มีส่วนสำคัญในการนำองค์กรไปสู่องค์กรเรียนรู้ (learning organization) ด้วยการสร้าง จัดระบบ พัฒนา เก็บรักษา ใช้ประโยชน์และยกระดับความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวคนและความรู้ในองค์กรให้เกิดคุณค่า นอกจากการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับระบบข้อมูล สารสนเทศ และทุนทางปัญญาขององค์กร การจัดการความรู้ยังเป็นกลไกสำคัญที่นำไปใช้พัฒนาคนในองค์กรให้มีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้ รู้จักแสวงหาความรู้ นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนพัฒนางานได้ (Marquardt, 2002) และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้จึงต้องอาศัยหลายปัจจัยทั้งด้านคน ทรัพยากร บริบทองค์กร สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้ความรู้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

การไปสู่เป้าหมายของการจัดการความรู้คือการเป็นองค์กรการเรียนรู้และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งท้าทายองค์กรสมัยใหม่ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาซึ่งถือเป็นองค์กรฐานความรู้ (knowledge-based organization) เป็นแหล่งสร้าง รวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ที่สำคัญ สถาบันอุดมศึกษาจึงมีองค์ความรู้และบุคลากรความรู้เป็นจำนวนมาก มีพันธกิจและขอบข่ายงานที่ต้องใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนอย่างกว้างขวาง การติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาว่ามีทิศทางที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ มีความจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไร จึงต้องอาศัยการวัดและการประเมินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และควรเป็นการประเมินที่มีความตรงสูง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ชัดเจนและเพียงพอ นำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุง/ พัฒนาการดำเนินงานจัดการความรู้ให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีแนวทางในการสร้างสรรค์รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

รูปแบบการวัดและการประเมินการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษา และองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้จึงเป็นการประเมินที่ควรมีบทบาทในการผลักดัน

ให้เกิดการพัฒนา โดยใช้กลไกการกำกับและติดตามตรวจสอบการดำเนินงานจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และดำเนินการโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา จากหลักการประเมินการจัดการความรู้ ประเด็นหลักในการประเมินที่ควรพิจารณาคือ 1) มุมมองด้านผลของงาน นั่นคือ การจัดการความรู้ที่องค์กรนำมาใช้มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ เพียงใด 2) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (learning and growth) นั่นคือ การจัดการความรู้ก่อให้เกิดการพัฒนาในผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการหรือไม่ มากน้อยเพียงใด 3) มุมมองด้านผลผลิต คือ การจัดการความรู้ทำให้ได้ผลผลิตองค์ความรู้และผลลัพธ์ที่เป็นงานสร้างสรรค์/ นวัตกรรมใหม่ที่สามารนำไปใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด และ 4) มุมมองด้านการประเมิน คือ การจัดการความรู้ทำให้รู้จักงาน สามารถวางตัวเอง กำหนดเป้าหมาย และนำตนเองไปสู่เป้าหมายได้หรือไม่

หลักการดังกล่าว สอดคล้องกันกับการประเมินการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมของหน่วยงานหลักสองหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งได้มีการกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งได้กำหนดตัวบ่งชี้การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้เป็นตัวบ่งชี้หนึ่งเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพของการจัดการความรู้ภายในสถาบันอุดมศึกษา โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประจำปีและต้องมีการรายงานผลความก้าวหน้าเป็นระยะๆ ตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินการจัดการความรู้ของทั้งสองหน่วยงานมีความแตกต่างกันเล็กน้อย แต่มีจุดเน้นการประเมินมุ่งเน้นที่ ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา และระดับของความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันเรียนรู้ อย่างไรก็ตามตัวบ่งชี้ที่ทั้งสองหน่วยงานกำหนดเป็นตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพที่แต่ละสถาบันต้องหาแนวทางในการวัดและการประเมินที่เหมาะสม เพื่อให้ข้อมูลสภาพจริงที่เป็นอยู่และทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยที่ควรพัฒนาอย่างชัดเจน

นอกจากนั้น จากการศึกษาปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (critical success factors) ยังพบว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบริบทขององค์กรทั้งในด้านนโยบาย วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ และปัจจัยป้อนหลายประการ ทั้งการกำหนดจุดมุ่งหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การมีบุคลากรความรู้ที่มีศักยภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการนำกระบวนการไปปฏิบัติ การวัดและการประเมินการจัดการความรู้จึงควรเป็นการประเมินแบบองค์รวมที่พิจารณา

องค์ประกอบด้านบริบทและปัจจัยป้อนร่วมด้วย นอกเหนือจากการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดำเนินการเป็นปกติ

เพื่อให้การวัดและการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้มีแนวทาง/ วิธีการที่ชัดเจนสอดคล้องกับปรัชญาการประเมินคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นการประเมินเพื่อพัฒนา สามารถสะท้อนผลการประเมินทั้งที่เป็นกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ได้อย่างเที่ยงตรง และเพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับปัจจัยต่างๆ ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย เป็นไปอย่างเป็นระบบและมีความยั่งยืน จึงควรมีการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทสถาบันอุดมศึกษา สามารถนำไปใช้วัดและประเมินการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเที่ยงตรงและครอบคลุมประเด็นการประเมินสำคัญ และเป็นรูปแบบการประเมินที่ช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีทักษะความสามารถในการดำเนินงานที่สูงขึ้น

รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษามีปรัชญาและหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

ปรัชญา: การประเมินแบบชิป การจัดการความรู้ และเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ เป็นกลไกกำกับรองรับการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา

หลักการ:

1. เป็นการประเมินเพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของการใช้การจัดการความรู้ในการขับเคลื่อนงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา โดยไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องการตัดสิน การจับผิด หรือการให้คุณ - ให้โทษ
2. เป็นการประเมินแบบองค์รวมที่พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความรู้ทั้งในมุมมองเชิงบริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลลัพธ์ที่เป็นผลการปฏิบัติงาน ผลลัพท์ และผลลัพธ์จากการออกแบบ กำกับติดตาม ประเมินการดำเนินงาน
3. เป็นการประเมินแบบมีส่วนร่วม ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาของคนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในงาน สามารถกำหนดเป้าหมาย สะท้อนคิด ติดตามการเปลี่ยนแปลง และนำตนเองไปสู่เป้าหมายได้
4. มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ การกระทำและการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

5. ยึดหลักความเที่ยงตรง โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ตามสภาพความเป็นจริง เพื่อสามารถนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาได้จริง

2. แนวคิดพื้นฐานที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบการประเมิน

การพัฒนารูปแบบประเมินการจัดการความรู้ในการวิจัยครั้งนี้ อิงพื้นฐานแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ 1) แนวคิดการประเมินการจัดการความรู้ (knowledge management assessment) 2) เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping technique) และ 3) แนวคิดการประเมินเชิงระบบ โดยใช้รูปแบบซิป (CIPP model) ที่สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา คือเป็นการประเมินที่มุ่งสะท้อนผลการประเมินที่เป็นสารสนเทศให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้ได้มาตรฐาน และยกระดับผลการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าขึ้น รายละเอียดโดยสังเขปของแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบการประเมินมีดังนี้

แนวคิดการประเมินการจัดการความรู้

การประเมินการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Hellstrom and Jacob (2003) จำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ การประเมินความรู้แบบอิงกระบวนการ (process-oriented KM evaluations) และการประเมินการจัดการความรู้แบบอิงผลลัพธ์ (outcome-oriented KM evaluations) การประเมินแบบอิงกระบวนการมุ่งเน้นในประเด็นที่ว่า มีกระบวนการจัดการความรู้เกิดขึ้นหรือไม่ และกระบวนการที่องค์กรนำมาใช้เป็นไปตามความมุ่งหมายเพียงใด ส่วนการประเมินแบบอิงผลลัพธ์มุ่งพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ได้ทั้งที่เป็นทุนทางปัญญาและผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายและความคาดหวังหรือไม่เพียงใด นอกจากการประเมินการจัดการความรู้จะให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่เป็นองค์ความรู้ ยังให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เป็นผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และพัฒนา และสมรรถนะของคนในองค์กร (Bukowitz and Williams, 1999; Chen and Chen, 2006) รวมถึงการประเมินประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามพันธกิจและผลการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย

เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์

แผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) (IDRC, Canada, 2001) เป็นเทคนิคการออกแบบกำกับติดตาม และประเมินโครงการที่มีโครงสร้างซับซ้อน ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย แผนที่ผลลัพธ์จึงสนใจประเมินว่าผลลัพธ์ (outcomes) ที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนใด และอะไรเป็นสิ่งที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น แผนที่ผลลัพธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ การออกแบบเจตนารมณ์ การออกแบบการกำกับติดตาม และการวางแผนประเมินผล แผนที่ผลลัพธ์ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 12 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาคีที่เกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนทางปฏิบัติขององค์กร การจัดลำดับติดตามการทำงาน การบันทึกผลที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นผลลัพธ์ ผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมทั้งการวางแผนการประเมินผลเพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนา การประเมินจะเน้นที่ผลลัพธ์ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการเรียนรู้และการพัฒนาที่เกิดขึ้นมากกว่าผลผลิต โดยเชื่อว่าผลลัพธ์ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นจะมีความยั่งยืนและก่อให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนายกระดับคุณภาพการดำเนินงานให้สูงขึ้น

แนวคิดการประเมินเชิงระบบโดยใช้โมเดลชิป

โมเดลชิป (CIPP model) ของ Stufflebeam et al. (1971; 2004; 2007) เป็นแนวคิดการประเมินเชิงระบบที่มุ่งประเมินบริบท (context) ปัจจัยป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (product) ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้สารสนเทศไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน/โครงการให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย จุดเน้นของการประเมินอยู่ที่การใช้ประโยชน์สารสนเทศในแต่ละขั้นตอนของการประเมินเพื่อเลือกเป้าหมายหรือกำหนดจุดมุ่งหมายของโครงการ กำหนดแผนงานวางแผนทางการดำเนินงาน ในระหว่างการดำเนินงาน การประเมิน กำกับติดตามกระบวนการ และผลข้างเคียงจะให้สารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา ขยาย/ปรับลดขอบเขตของงานและปรับวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสม ส่วนการประเมินผลลัพธ์ในขั้นสุดท้ายจะเป็นการประเมินสรุปรวมที่ให้ภาพรวมของงานที่ครอบคลุมผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ และผลข้างเคียงอื่นๆ

3. วัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการประเมิน

- 1) เพื่อวางกรอบแนวทางในการศึกษาสภาพจริงของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานทุกระดับในสถาบันอุดมศึกษา
- 2) เพื่อวางกรอบแนวทางในการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาแบบองค์รวม
- 3) เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีการนำรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ไปใช้เสริมกับการประเมินตามตัวบ่งชี้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสกอ.ซึ่งจะทำให้ได้ผล

การประเมินการจัดการความรู้ที่มีความตรงสูง ครอบคลุมประเด็นการประเมินการจัดการความรู้ที่สำคัญ และสะท้อนให้เห็นถึงจุดเด่นจุดด้อยที่ควรพัฒนา

4) เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษานำรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนรู้และการร่วมมือร่วมพลังระหว่างบุคลากร

4. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีนโยบาย/ แผนงานด้านการจัดการความรู้ โดยการนำไปใช้สามารถนำรูปแบบการประเมินไปใช้ได้ทุกระดับทั้งในระดับสถาบัน ระดับคณะหรือหน่วยงานที่เทียบเท่า ระดับภาควิชา/ สาขาวิชา และระดับหลักสูตร/ ส่วนงาน กรณีสถาบันอุดมศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ในระดับใดก็ตาม สามารถนำรูปแบบไปใช้ โดยแต่งตั้งให้มีคณะอนุกรรมการเพิ่มเติมหรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการประเมินการจัดการความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ทั้งนี้ฝ่ายบริหารในฐานะผู้ใช้ผลการประเมินควรได้รับรู้หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการและกิจกรรมในขั้นต้น เพื่อให้นโยบายและเสนอแนะแนวทางการเชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เข้ากับกระบวนการงาน

5. กรอบแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้และแผนที่ผลลัพธ์

รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในงานวิจัยนี้ เป็นกรอบแนวทางการประเมินการขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยอิงแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ ดังปรัชญา หลักการ และวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น กระบวนการหลักและกิจกรรมการนำรูปแบบการประเมินไปใช้จึงครอบคลุมถึงกระบวนการที่สำคัญได้แก่ การเตรียมความพร้อม การกำหนดเป้าหมายและทบทวน/ ปรับปรุงแผนจัดการความรู้ การนำแผนไปปฏิบัติ การออกแบบการกำกับติดตาม และการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยได้ประยุกต์ขั้นตอนตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ทั้ง 12 ขั้น มาใช้เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน รวมทั้ง กำหนดให้มีการประเมินตนเองในลักษณะการประเมินสรุปรวมตามตัวบ่งชี้ เพื่อนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงพัฒนาการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแผนงานที่ได้วางไว้ กรอบแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้และแผนที่ผลลัพธ์มีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการจัดการความรู้ (KM processes and KM Tools)

รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้น เหมาะสำหรับนำไปใช้ควบคู่กับการจัดการความรู้ตามแผนงานของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นจัดทำแผนงาน จนถึงขั้นนำแผนไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล โดยรูปแบบจะเน้นที่กระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมิน แต่ไม่ได้มีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้และเครื่องมือการจัดการความรู้ไว้อย่างตายตัว กระบวนการและเครื่องมือที่นำมาใช้จึงมีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับเป้าหมายตามแผนงาน ความพร้อม และความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งอาจมีความแตกต่างกันได้ แต่อย่างน้อยควรประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรและการจัดระบบความรู้ขององค์กรที่สำคัญดังนี้ การระบุความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การบันทึกจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการเผยแพร่ความรู้

1) การระบุความรู้ (knowledge identification) ได้แก่ การกำหนดความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กร ทั้งในด้านประเภทของความรู้ (ความรู้วิชาการหรือความรู้ปฏิบัติ) รูปแบบความรู้ (ความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้ฝังลึกที่อยู่ในบุคคล) แหล่งความรู้ ตลอดจนการวิเคราะห์ถึงความสำคัญจำเป็นอย่างหนึ่งของความรู้เหล่านั้นต่อองค์กร

2) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) ได้แก่ การดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ได้แก่ การสำรวจ ค้นหา สืบค้น กลั่นกรอง และการสกัดความรู้ออกมาจากแหล่งความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) การสร้างความรู้ (knowledge creation) ได้แก่ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อผลิตและ/หรือก่อให้เกิดความรู้ใหม่จากการเปลี่ยนรูปความรู้เดิมที่มีอยู่หรือการบูรณาการความรู้ที่ได้รับจากภายนอกเข้ากับความรู้เดิมที่มีอยู่

4) การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ได้แก่ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อบอกเล่า ถ่ายทอดประสบการณ์ ถ่ายโอนความรู้ ทักษะ บทเรียนที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ ตลอดจนจนความคิด ความเชื่อที่สร้างสรรค์ เพื่อขยายขอบเขตการเรียนรู้และกระจายความรู้ออกไปให้กว้างขวางขึ้น

5) การบันทึกจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) ได้แก่ การรวบรวมจัดหมวดหมู่บันทึก และจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการจัดการความรู้ทั้งในรูปแบบเอกสารและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถสืบค้นและใช้ประโยชน์ได้

6) การนำความรู้ไปใช้ (knowledge utilization) ได้แก่ การวิเคราะห์ทบทวนและตัดสินใจในการนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงการบูรณาการ ปรับเปลี่ยนประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อปรับปรุงพัฒนางาน

7) การเผยแพร่ความรู้ (knowledge dissemination) ได้แก่ การสื่อสารหรือกระจายข้อมูลความรู้ที่หน่วยงานมีอยู่ให้แพร่หลายออกไปยังหน่วยงานภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับเครื่องมือการจัดการความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice: CoP) เรื่องเล่าเร้าพลัง (storytelling) สนทนา (dialogue) การทบทวนก่อน/ หลังการปฏิบัติงาน (before/ after action review) การถอดบทเรียน (lesson learned debriefing) การสกัดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (expert knowledge capture) หรือเครื่องมืออื่นๆ ตามความเหมาะสม

กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping processes)

แผนที่ผลลัพธ์เป็นเทคนิควิธีการดำเนินงานกับแผนงาน/ โครงการประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก 12 ขั้นตอนย่อย สรุปสาระโดยสังเขปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์ (intentional design)

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (vision) ได้แก่ การอธิบายภาพความสำเร็จปลายทางที่ปรารถนาอยากให้เกิดขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลง/ การพัฒนาที่มุ่งหวังอันเป็นจุดมุ่งหมายร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน/ โครงการ การสร้างวิสัยทัศน์ของแผนงานควรมุ่งไปที่ผู้รับผลประโยชน์ และควรมาจากความตั้งใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มุ่งมั่นจะทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริง

2) การกำหนดพันธกิจ (mission) ได้แก่ การกำหนดขอบเขตการทำงานของแผนงาน/ โครงการ และสิ่งที่เจ้าของแผนงานและผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นการอธิบายถึงกิจกรรมใหญ่ๆ ที่จะทำให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ และลำดับก่อนหลังของสิ่งที่จะทำ โดยไม่ต้องลงรายละเอียดถึงวิธีการดำเนินงาน

3) การระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง (boundary partners specification) ได้แก่ การระบุคน กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่แผนงาน/ โครงการจะทำงานด้วยโดยตรง ซึ่งได้แก่ 1) “ภาคีหุ้นส่วน” (boundary partner) ซึ่งเปรียบได้กับผู้เล่นหลัก (key player) ที่จะเป็นผู้ผลักดันแผนงาน/ โครงการให้บรรลุเป้าหมาย 2) ภาคียุทธศาสตร์ (strategic partners) หมายถึง ผู้ให้การสนับสนุนพันธกิจและการดำเนินงานต่างๆ ของแผนงาน และช่วยสนับสนุนให้ภาคีหุ้นส่วนสามารถดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์ได้ โดยที่ภาคียุทธศาสตร์ไม่ได้เป็นผู้ลงมามีงานนั้นโดยตรงด้วยตนเอง

4) การกำหนดผลลัพธ์ที่ท้าทาย (outcome challenges) ได้แก่ การกำหนดและให้คำอธิบายผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และ/หรือการกระทำต่างๆที่มุ่งหวังให้เกิดกับภาคีหุ้นส่วน กรณีที่แผนงาน/โครงการมีภาคีหุ้นส่วนหลายกลุ่ม ก็ควรได้มีการกำหนดผลลัพธ์ที่ท้าทายสำหรับแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน โดยกำหนดเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ให้มีความท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานเชิงรุกและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวหน้า

5) การสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (progress markers) ได้แก่ การกำหนดตัวบ่งชี้ของผลลัพธ์ที่ท้าทาย โดยตัวบ่งชี้ดังกล่าวเป็นตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมที่ต้องวัดได้ และแสดงถึงลำดับขั้นความก้าวหน้าของพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าที่สะท้อนคุณภาพการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมี 3 ระดับ จากขั้นพื้นฐานไปสู่ความท้าทายที่มากยิ่งขึ้นได้แก่ ระดับที่ 1 พฤติกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ระดับที่ 2 พฤติกรรมที่อยากให้เกิดขึ้น (like to see) และระดับที่ 3 พฤติกรรมที่ถ้าเกิดขึ้นแล้วจะดีมาก (love to see) ตามลำดับ

6) การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (strategy maps) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ภาคีหุ้นส่วนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามลำดับขั้นไปสู่ผลลัพธ์ที่ท้าทายที่คาดหวัง การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่มุ่งไปที่ภาคีหุ้นส่วนโดยตรง (individual strategy) กับกลยุทธ์ที่มุ่งไปที่สิ่งแวดล้อม (environment strategy) ทั้งนี้ทั้งกลยุทธ์ I และ E จะถูกจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ที่เป็นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (causal strategy) กลยุทธ์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive strategy) และกลยุทธ์ที่เสริมหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive strategy)

7) การฝึกปฏิบัติระดับองค์กร (organizational practices) ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดของวิธีปฏิบัติงานหรือวิธีทำงานของเจ้าของแผนงาน/โครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น การแสวงหาแนวทาง โอกาสและทดลองสิ่งใหม่ๆและการรับฟังเสียงสะท้อนจากรอบด้านเพื่อนำมาทบทวนตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่อย่างยั่งยืน

ขั้นที่ 2 การกำกับติดตามผลลัพธ์และการปฏิบัติขององค์กร (outcome and performance monitoring)

8) การจัดลำดับการติดตามความก้าวหน้า (monitoring priorities) ได้แก่ การวางแผนการกำกับติดตามโดยกำหนดว่าจะติดตามการดำเนินงานอะไรก่อนหลัง โดยเน้นการกำกับติดตาม 3

สิ่งคือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานของแผนงาน กลยุทธ์ที่ใช้ และการปฏิบัติระดับองค์กรใน
ฐานะหน่วยจัดการ

9) การบันทึกผลลัพธ์ (outcome journal) ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำกับติดตาม
ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบรรลุตามผลลัพธ์ที่ท้าทายตาม
ระดับของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าหรือไม่ โดยอาจใช้มาตราประมาณค่า (rating scale) เพื่อ
ประเมินเชิงปริมาณ หรือพิจารณาจากคุณภาพของการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนว่าเกิดขึ้นใน
ระดับใด รวมทั้งหลักฐานเชิงประจักษ์และบทเรียนที่ได้รับเพิ่มเติมด้วย

10) การบันทึกกลยุทธ์ (strategy journal) ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประเภท
ของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ กิจกรรมการใช้กลยุทธ์ ประสิทธิภาพและผลผลิตที่เกิดขึ้น รวมทั้งบทเรียนที่
ได้รับจากการใช้กลยุทธ์และสิ่งที่ต้องติดตามเพิ่มเติม เพื่อกำกับติดตามผลการใช้กลยุทธ์แต่ละ
ประเภทว่ามีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนหรือไม่ เพียงใด

11) การบันทึกการฝึกปฏิบัติขององค์กร (performance journal) ได้แก่ การเก็บรวบรวม
ข้อมูลเพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานของเจ้าของแผนงานหรือองค์กรผู้รับผิดชอบแผนงาน/
โครงการ ว่าได้มีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจรวมทั้งบรรลุตามผลลัพธ์ที่มุ่งหวังแล้ว
หรือไม่ และมีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ก้าวหน้าขึ้นอย่างไร

ขั้นที่ 3 (ขั้นตอนย่อยที่ 12) การจัดทำแผนการประเมิน (evaluation plan) ได้แก่ การ
อธิบายถึงแนวทางและกระบวนการประเมินที่จะนำมาใช้ เช่น ข้อมูลที่ต้องการ วิธีการประเมินผล
คำถาม/เครื่องมือประเมินที่จะนำมาใช้ ผู้ประเมินและช่วงเวลาในการประเมิน เพื่อให้ได้สารสนเทศ
ที่ระบุถึงประสิทธิผลของแผนงาน ผลที่เกิดขึ้นตามมา ตลอดจนทางเลือก/ ข้อเสนอแนะในการ
ปรับปรุงแผนงานในระยะต่อไป

6. กระบวนการและกิจกรรม

กระบวนการและกิจกรรมในการออกแบบ กำกับติดตามและประเมินความสำเร็จของการ
จัดการความรู้ตามรูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

6.1 กระบวนการนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ไปใช้ขึ้นกับสภาพการ
ดำเนินงานจัดการความรู้และความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1) กรณีสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินงานจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีคณะ
กรรมการจัดการความรู้หรือผู้รับผิดชอบหลักอยู่แล้ว สามารถนำรูปแบบการประเมินและเครื่องมือ
ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการตามรูปแบบประมาณ 4 - 8 เดือน

2) กรณีสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินงานจัดการความรู้อยู่แล้ว แต่เป็นการจัดการความรู้ที่ยังไม่มีระบบชัดเจน มีคณะกรรมการจัดการความรู้หรือผู้รับผิดชอบหลักอยู่แล้ว สามารถนำรูปแบบการประเมินและเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นไปใช้ โดยมีระยะเตรียมการ (preparing phase) โดยการจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องและอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก่อน จากนั้นจึงดำเนินการตามรูปแบบ ใช้ระยะเวลาประมาณ 6 - 12 เดือน

กระบวนการหลักในการนำรูปแบบไปใช้ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดเป้าหมายและทบทวน/ ปรับปรุงแผนจัดการความรู้ ใช้เวลา 2 เดือน
- 2) การนำแผนไปปฏิบัติและออกแบบการกำกับติดตามกระบวนการจัดการความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนร่วม ใช้เวลา 4-5 เดือน
- 3) การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ ใช้เวลา 1 สัปดาห์

6.2 รายละเอียดกิจกรรม

กิจกรรมการดำเนินงานตามกระบวนการหลัก 3 กระบวนการ ประกอบด้วย กิจกรรมการฝึกอบรมให้ความรู้ กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวน/ ยกวางแผนจัดการความรู้ การฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้วยเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ (การดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 12 ขั้นของแผนที่ผลลัพธ์) การทบทวนหลังการปฏิบัติ (after action review: AAR) และการประเมินการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่ผู้วิจัยเสนอ ดังรายละเอียดกิจกรรมและขั้นตอนการปฏิบัติตามกระบวนการหลัก ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมาย และทบทวน/ ปรับปรุงแผนจัดการความรู้ ระยะเวลา 2 เดือน

กิจกรรมที่ 1 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1 (W1) สำหรับทีมจัดการความรู้และผู้สนใจเพื่อให้ความรู้ในเรื่องแนวคิดการจัดการความรู้ การจัดทำแผนจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ และความเชื่อมโยงกับการประเมินตามตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

กิจกรรมที่ 2 การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ (O1) ด้วยแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ และการวัดความสามารถในการจัดการความรู้ (O2) เป็นการวัดครั้งแรกเพื่อให้ทราบถึงสภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (placement test)

กิจกรรมที่ 3 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 (W2) สำหรับทีมจัดการความรู้เพื่อให้ความรู้ในเรื่องเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ และการประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ในการดำเนินงานจัดการความรู้

กิจกรรมที่ 4 จัดประชุมกลุ่มย่อยที่ผู้จัดการความรู้ (M1) เพื่อทบทวนแผนการจัดการความรู้ในปีที่ผ่านมาและสำรวจความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ โดยใช้แบบประเมินความต้องการจำเป็น (NA1) ในคู่มือ ในขั้นนี้ควรมีฝ่ายบริหารที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เช่น ผู้บริหารความรู้ขององค์กร (Chief Knowledge Officer: CKO) หรือหัวหน้าหน่วยงาน เข้าร่วมประชุมและมีส่วนร่วมในกิจกรรมนี้ด้วย

กิจกรรมที่ 5 จัดประชุมกลุ่มย่อยที่ผู้จัดการความรู้ (M2) เพื่อร่วมกันออกแบบและยกร่างแผนการจัดการความรู้ ตามขั้นตอนการออกแบบเจตนาธรรมณ์ (intentional design) ของเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้น ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของแผนงาน 2) การกำหนดพันธกิจ 3) การระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน 4) การกำหนดผลลัพธ์ที่ท้าทาย 5) การสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า 6) การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ และ 7) การฝึกปฏิบัติระดับองค์กร สำหรับผู้ที่ไม่ได้อยู่ในทีมจัดการความรู้หรือไม่ได้มีส่วนร่วมโดยตรง (ได้แก่ กลุ่มควบคุมในการวิจัยครั้งนี้) ผู้วิจัยเพียงแต่มอบเอกสารประกอบการอบรมและคู่มือให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษา โดยไม่ได้มีการกำกับติดตามการดำเนินงานทั้ง 7 ขั้น เหมือนกับกลุ่มทดลอง

เครื่องมือที่ใช้

- 1) แบบประเมินความต้องการจำเป็น (NA1)
- 2) แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM1)
- 3) แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ (KM2)
- 4) แบบบันทึกข้อมูลการออกแบบเจตนาธรรมณ์ (OM1)

2) การนำแผนไปปฏิบัติและออกแบบการกำกับติดตามกระบวนการจัดการความรู้ (ระยะเวลา 4-5 เดือน) ประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 6 จัดประชุมกลุ่มย่อยที่ผู้จัดการความรู้ (M3) เพื่อร่วมวางแผน/ จัดลำดับการกำกับติดตาม บันทึกการจ้ดลำดับการกำกับติดตาม และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบแก่สมาชิกในทีมจัดการความรู้

กิจกรรมที่ 7 หลังจากมีการใช้รูปแบบไปแล้วประมาณ 2 เดือนให้มีการติดตามความก้าวหน้า ดังนี้

1) การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานจัดการความรู้ตามกระบวนการ 7 ขั้น ได้แก่ การระบุความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การจัดเก็บความรู้ การใช้ประโยชน์ความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบและบันทึกผลลัพธ์การกำกับติดตามลงในแบบบันทึกการปฏิบัติ (OM2) (ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย

ทำหน้าที่ผู้ช่วย คอยช่วยเหลือประสานงาน บันทึก และจัดทำสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจากการบันทึก) และใช้เครื่องมือแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (เครื่องมือ KM1 ตอน ที่ 3.1) วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้

2) การติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นการวัดพฤติกรรมที่เป็นผลลัพธ์เป้าหมายซึ่งได้จากการกำหนดผลลัพธ์ที่ทำภายในชั้นนอกแบบเจตนาธรรม (ข้อ 4 ในกิจกรรม 5) เช่น กรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดผลลัพธ์พฤติกรรมที่ทำภายใน "การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้" 3 ชั้น โดยมีเป้าหมายที่ทำภายในแต่ละระดับ คือ ระดับที่ 1 expect to see สมาชิกต้องสามารถค้นหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานได้ด้วยตนเอง ระดับที่ 2 like to see สมาชิกต้องสามารถเรียบเรียงข้อมูลสารสนเทศที่ต้องใช้ในงานให้ออกมาเป็นแผนหรือแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนได้ ระดับที่ 3 love to see สมาชิกต้องสามารถบอกเล่า/ เผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ออกไปให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานอื่นๆในองค์กรได้ การติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเป็นการติดตามว่า สมาชิกในทีมในทีมจัดการความรู้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ด้านนี้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด เป็นไปตามลำดับขั้นหรือไม่ การติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในชั้นนี้จะใช้แบบบันทึกผลลัพธ์ (OM3)

กิจกรรมที่ 8 หลังจากมีการใช้รูปแบบไปแล้วประมาณ 4 เดือนให้มีการประชุมกลุ่มย่อย (M4) เพื่อติดตามความก้าวหน้า ในขั้นนี้ให้นำผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งก่อน (OM2, OM3, KM1) มาพิจารณาร่วมกัน และระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ว่า การดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ ได้มีการนำกลยุทธ์ที่ระบุไว้ในแผนมาใช้หรือไม่ อย่างไร ได้ผลมากน้อยเพียงใด และจะมีการปรับกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ทำตามเป้าหมาย การบันทึกกลยุทธ์ให้ใช้แบบบันทึกกลยุทธ์ (OM4)

เครื่องมือที่ใช้

- 1) แบบบันทึกข้อมูลการฝึกปฏิบัติขององค์กร (OM2)
- 2) แบบบันทึกผลลัพธ์ (OM3)
- 3) แบบบันทึกกลยุทธ์ (OM4)

3) การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ ระยะเวลา 1 สัปดาห์

กิจกรรมที่ 9 จัดประชุมกลุ่มย่อย (M5) เพื่อทบทวนการนำไปปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมจัดการความรู้ได้สะท้อนความคิดเห็น ประสพการณ์ สิ่งได้รับจากการใช้รูปแบบ (after action review) โดยร่วมกันทบทวนทั้งผลการปฏิบัติตามแผน ผลลัพธ์ และกลยุทธ์ที่ใช้ ผลลัพธ์ที่สนใจได้แก่ 1) ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance) 2) ผลลัพธ์การ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (behavior change) และ 3) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success) โดย 2 ด้านแรก เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการบันทึกตามแบบบันทึกข้อมูล OM1-OM4 และแบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ (KM2) ส่วนความสำเร็จของการจัดการความรู้วัดโดยใช้แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

นอกจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ในช่วงทำกิจกรรมที่ 9 สมาชิกควรหาข้อสรุปที่เป็นคำตอบร่วมกันถึงแนวทางการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ในปีต่อไปให้มีความชัดเจนโดยใช้ผลการประเมินที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา

กิจกรรมที่ 10 การเสนอผลต่อฝ่ายบริหารและการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร/ หัวหน้าทีมจัดการความรู้ (I1) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการประเมินที่นำมาใช้ และสำรวจความพึงพอใจต่อผลลัพธ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน

กิจกรรมและระยะเวลาตามกระบวนการประเมินการจัดการความรู้ทั้ง 3 กระบวนการ 10 กิจกรรม สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 5.2 กระบวนการและกิจกรรมการดำเนินงาน

กิจกรรม	การกำกับติดตาม	การดำเนินกระบวนการตามรูปแบบประเมิน							
		ระยะที่ 1		ระยะที่ 2			ระยะที่ 3		
		เดือนที่		เดือนที่			เดือนที่		
		1	2	3	4	5	6	7	8
ระยะเตรียมการ (preparing phase) เสนอแนวคิด สื่อสารกับฝ่ายบริหาร สร้างความเข้าใจ ประมาณ 1 เดือน									
กำหนดเป้าหมาย และทบทวน/ ปรับปรุงแผน KM									
กิจกรรม 1 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1		W1							
กิจกรรม 2 การวัดก่อนการทดลอง		O1, O2							
กิจกรรม 3 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2		W2							
กิจกรรม 4 จัดประชุมกลุ่มย่อย/ ทบทวนกิจกรรม KM/ ประเมินความต้องการจำเป็น		V1	M1, O3	V2					
กิจกรรม 5 จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อยกร่างแผน KM	OM1			M2					
นำแผนไปปฏิบัติและออกแบบการกำกับติดตาม									
กิจกรรม 6 วางแผนการวัดลำดับการติดตาม	OM1					M3			
กิจกรรม 7 การติดตามความก้าวหน้า	OM2,3					V3			
กิจกรรม 8 จัดประชุมกลุ่มย่อย/ วิเคราะห์กลยุทธ์	OM4							M4	
การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้									
กิจกรรม 9 ทบทวนภาพรวมการนำแผนไปปฏิบัติ/ การวัดผลหลังทดลอง									M5 O3, O4
กิจกรรม 10 สรุปผลเสนอต่อฝ่ายบริหาร/หัวหน้างาน									I1

หมายเหตุ: W = Workshop อบรมปฏิบัติการ, M = Meeting ประชุมกลุ่มย่อย, O = Observation การเก็บข้อมูล/ วัด/ ประเมินผล, OM = Outcome mapping การใช้เครื่องมือแผนที่ผลลัพธ์ในการกำกับติดตาม, OM1 = การออกแบบเจตนาธรรมณ์, OM2 = การกำกับติดตามการฝึกปฏิบัติ, OM3 = การกำกับติดตามผลลัพธ์, OM4 = การกำกับติดตามกลยุทธ์, V = Site Visit การเยี่ยมติดตาม

7. ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน

จากแนวคิดการประเมินการจัดการความรู้ ตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ จัดเป็นตัวแปรรวมที่ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จึงควรวัดจากตัวบ่งชี้รวมที่เป็นองค์ประกอบประสิทธิผลที่สัมพันธ์กัน ดังนั้น ในการพัฒนารูปแบบการประเมิน ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญตามหลักทฤษฎีและหลักปฏิบัติ รวมได้ตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 35 ตัวบ่งชี้ จำแนกออกเป็น 3 ชุด ได้แก่ ตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้รอง และตัวบ่งชี้ย่อย รายละเอียดของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ มีดังนี้

ตัวบ่งชี้หลัก ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ประสิทธิผล 3 ด้าน คือ ประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัย ป้อน-กระบวนการ ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ **ตัวบ่งชี้รอง** เป็นองค์ประกอบของตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้รองมี 8 ตัว ตัวบ่งชี้ 6 ตัวแรกเป็นตัวบ่งชี้พื้นฐานสำหรับใช้วัดผลการดำเนินงานจัดการความรู้ปกติ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านบริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการจัดการความรู้ ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ ผลการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ และสินทรัพย์ความรู้ ส่วนตัวบ่งชี้อีก 2 ตัวเป็นตัวบ่งชี้สำหรับใช้วัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ใช้สำหรับวัดผลการดำเนินงานจัดการความรู้ที่กระทำควบคู่ไปกับการใช้รูปแบบการประเมินตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ ตัวบ่งชี้รองในกลุ่มนี้ได้แก่ กระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม ประเมินการจัดการความรู้ และผลลัพธ์จากการปฏิบัติตามกระบวนการ 3 ขั้นตอนดังกล่าว **ตัวบ่งชี้ย่อย** เป็นองค์ประกอบของตัวบ่งชี้รอง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 35 ตัว ดังรายละเอียดในตาราง 5.3 ใช้วัดผลการดำเนินงานจัดการความรู้ทั้ง 8 ด้าน การนำตัวบ่งชี้ไปใช้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ ในกรณีที่เป็นการดำเนินงานครบวงจรตามรูปแบบการประเมินที่นำเสนอในรายงานนี้ จึงควรมีการวัดและประเมินทั้ง 3 ตัวบ่งชี้หลัก แต่ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาไม่ได้มีการดำเนินงานตามรูปแบบการประเมินนี้ครบทุกขั้นตอนก็สามารถนำเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้ไปใช้วัดเฉพาะประสิทธิผลสองด้านแรกได้

ทั้งนี้ การนำตัวบ่งชี้ไปใช้มีหลักการรวมคะแนนโดยการหาค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ย่อยในกลุ่มตัวบ่งชี้รองนั้นๆ สำหรับทุกตัวบ่งชี้รอง ยกเว้นตัวบ่งชี้ย่อยในกลุ่มสินทรัพย์ความรู้ ให้มีการถ่วงน้ำหนักโดยการให้น้ำหนักความสำคัญกับตัวบ่งชี้คุณภาพความรู้ ร้อยละ 70 และตัวบ่งชี้ปริมาณความรู้ซึ่งให้ค่าน้ำหนักร้อยละ 30

ตาราง 5.3 ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดและประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตัวบ่งชี้หลัก 1 ประสิทธิภาพด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ			
ตัวบ่งชี้รอง	ตัวบ่งชี้ย่อย	ตัวบ่งชี้รอง	ตัวบ่งชี้ย่อย
บริหาร	โครงสร้างความรู้	กระบวนการ จัดการ ความรู้	การระบุความรู้ที่สำคัญและจำเป็น
	นโยบายจัดการความรู้		การแสวงหาความรู้
	วัฒนธรรมองค์กร		การสร้างความรู้
ปัจจัยป้อน	เป้าหมายการจัดการความรู้		การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
	บุคลากรความรู้		การรวบรวมจัดเก็บความรู้
	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร		การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
	เทคโนโลยีสารสนเทศ	การเผยแพร่ความรู้	
ตัวบ่งชี้หลัก 2 ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้			
ผลการ ปฏิบัติงาน จัดการความรู้	ผลการระบุความรู้ที่สำคัญ	ผลการปฏิบัติ พันธกิจ สถาบันอุดม ศึกษา	ผลการใช้ KM ในงานบริหารหลักสูตร
	ผลการแสวงหาความรู้		ผลการใช้ KM ในงานจัดการเรียนการสอน
	ผลการสร้างความรู้		ผลการใช้ KM ในงานวิจัย
	ผลการแลกเปลี่ยนความรู้		ผลการใช้ KM ในงานบริการวิชาการ
	ผลการรวบรวมจัดเก็บความรู้		ผลการใช้ KM ในงานประเมินและ ประกันคุณภาพ
	ผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์		ผลการใช้ KM ในงานพัฒนา นศ.
	ผลการเผยแพร่ความรู้		
สินทรัพย์ ความรู้	ปริมาณสินทรัพย์ความรู้		
	คุณภาพสินทรัพย์ความรู้		
ตัวบ่งชี้หลัก 3 ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์			
กระบวนการออกแบบ กำกับติดตามและ ประเมินการจัดการความรู้		กระบวนการออกแบบ	
		กระบวนการกำกับติดตาม	
		กระบวนการประเมิน	
ผลจากการออกแบบ กำกับติดตามและ ประเมินการจัดการความรู้		ผลการออกแบบ	
		ผลการกำกับติดตาม	
		ผลการประเมิน	

เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จของการจัดการความรู้และการแปลความหมาย มีดังนี้

คะแนนประสิทธิผล ตามตัวบ่งชี้	ผลการตัดสิน (ผลการประเมิน)	การแปลความหมาย
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3.5	ต่ำกว่าเกณฑ์	มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในระดับต่ำกว่า มาตรฐาน
3.51 – 4.50	ผ่านเกณฑ์	มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้ตามมาตรฐาน
4.51 – 5.00	เกิดความสำเร็จ	มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สูงกว่า มาตรฐาน ในระดับยอดเยี่ยม

8. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดพฤติกรรมและประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้มี 8 ชุด เป็นเครื่องมือที่ใช้ในชั้นออกแบบและทบทวนแผน 4 ฉบับ (ฉบับที่ 1-4) ใช้ในกระบวนการกำกับติดตาม 4 ฉบับ (ฉบับที่ 3-8) และใช้ในการประเมินผลสรุปรวม 2 ฉบับ (ฉบับที่ 2-3) รายการเครื่องมือมีดังนี้

- 1) แบบประเมินความต้องการจำเป็น (NA1)
- 2) แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM1)
- 3) แบบวัดความสามารถในการจัดการความรู้ (KM2)
- 4) แบบบันทึกข้อมูลการออกแบบเจตนารมณ์ (OM1)
- 5) แบบบันทึกผลลัพธ์การฝึกปฏิบัติขององค์กร (OM2)
- 6) แบบบันทึกผลลัพธ์ (OM3)
- 7) แบบบันทึกกลยุทธ์ (OM4)
- 8) แบบบันทึกการจัดลำดับการติดตาม (OM5)

9. ประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้รูปแบบประเมิน

ประโยชน์ที่สถาบันอุดมศึกษาจะได้รับจากการนำรูปแบบการประเมินไปใช้ มีดังนี้

1) สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานในสังกัดสามารถนำรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้น ไปใช้วัดระดับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้เห็นภาพรวมของสภาพจริงที่เป็นอยู่ของการดำเนินงานจัดการความรู้ในปัจจุบัน ซึ่งผลการประเมินที่ได้จะเป็นสารสนเทศที่สำคัญสำหรับการกำหนดนโยบาย/ วางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของสถาบัน

2) รูปแบบการประเมินนี้ มีเครื่องมือหลายชุดที่สถาบันอุดมศึกษาสามารถคัดสรรและนำไปใช้ได้อย่างยืดหยุ่น เช่น การนำแบบบันทึกข้อมูลเชิงคุณภาพไปใช้ในการประเมินการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ของสกอ. หรือ ก.พ.ร. หรือเลือกชุดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านใดด้านหนึ่งไปใช้ประเมินการปฏิบัติของหน่วยงานได้

3) รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้น เป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการประเมินกำกับติดตาม การนำรูปแบบไปใช้อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้บุคลากรในทีมจัดการความรู้และผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะด้านการจัดการความรู้ การใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ และการประเมินการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น

4) สถาบันอุดมศึกษาได้แผนการจัดการความรู้ที่มีรายละเอียดครบถ้วน ชัดเจน ครอบคลุม การวางแผน กำกับติดตาม และประเมินการดำเนินงานจัดการความรู้ รวมถึงแนวทางการนำแผน ไปปฏิบัติ สถาบันอุดมศึกษาจึงสามารถนำแผนจัดการความรู้ไปใช้เพื่อให้การจัดการความรู้มี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับแผนที่ได้วางไว้

10. แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

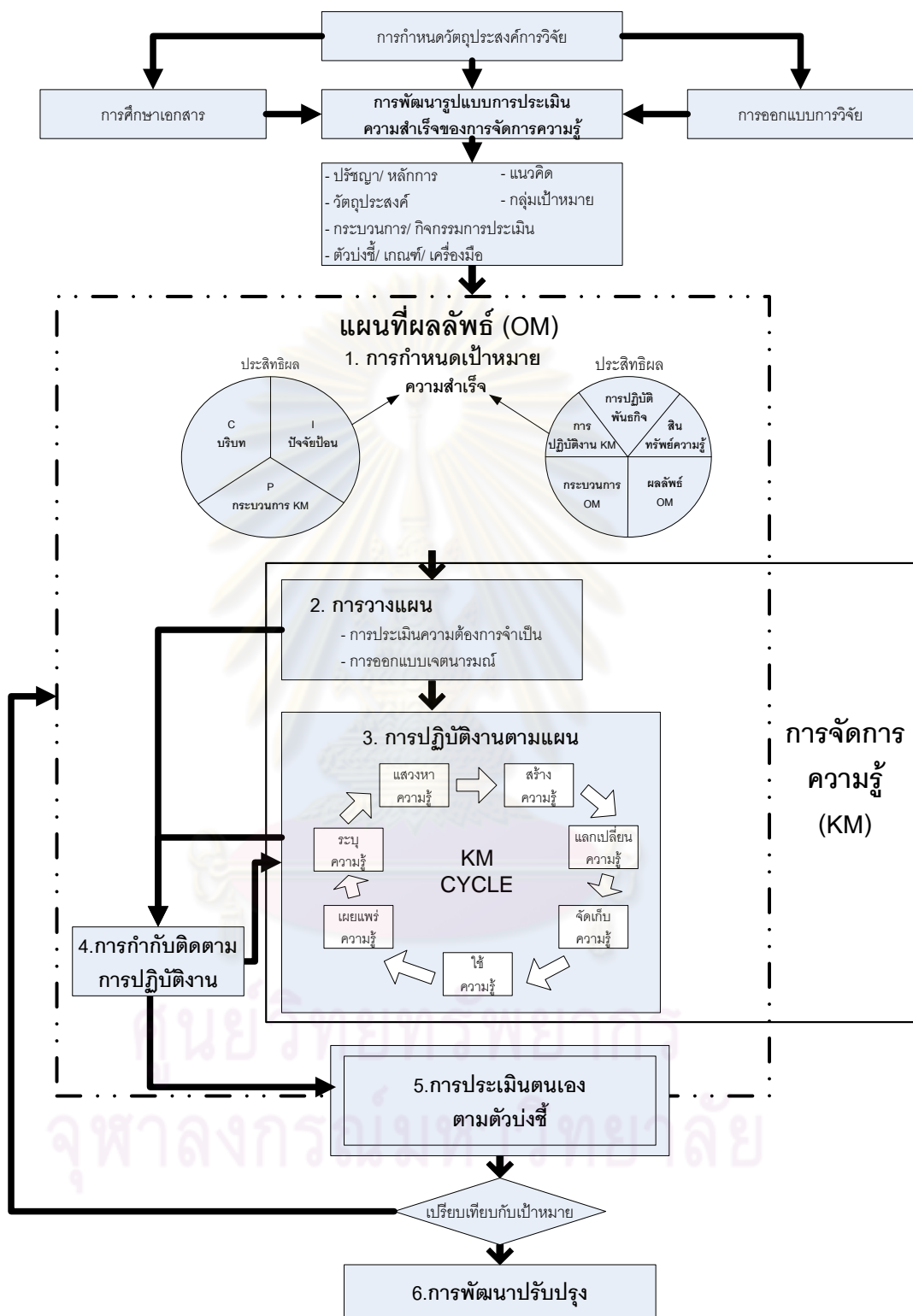
หน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความรู้และหน่วยงาน อื่นๆ ซึ่งสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ได้แก่ หน่วยงานที่กำกับดูแลแผนงาน เช่น ฝ่าย นโยบายและแผน ฝ่ายพัฒนาบุคลากร สำนักงานคณะ/ ศูนย์/ สำนัก หน่วยงานที่กำกับดูแลงาน ด้านการประเมินและประกันคุณภาพ รวมทั้งหน่วยงานสังกัดคณะได้แก่ ภาควิชา สาขา/ โปรแกรม วิชา และหลักสูตรต่างๆ หน่วยงานดังกล่าวสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของ สถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนการปรับปรุงแผนงานทั้งในระดับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดย ให้มีการใช้กลไกการจัดการความรู้ในแผนงาน/ โครงการต่างๆ ของหน่วยงาน โดยเฉพาะแผนงาน/ โครงการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก เช่น แผนงานพัฒนานักศึกษา แผนงานพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนสอน แผนงานพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

สำหรับการนำผลการประเมินการจัดการความรู้ไปใช้นั้น ยึดหลักการและแนวทางเดียวกับการ ใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในเพื่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การพิจารณาบรรจุแผนจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน การจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจัดการความรู้ระดับส่วนงาน การบริหารจัดการและการ ดำเนินงานตามแผน การกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ ปรับปรุงแผนและการทำงานในปีต่อไป โดยจุดเน้นที่สถาบันอุดมศึกษาควรพิจารณา คือ การ มุ่งพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงานให้ได้มาตรฐาน และการสร้างการมีส่วนร่วมอย่าง ทั้งถึงโดยให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานทุกหน่วยทุกระดับ เพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วยความร่วมมือของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

จากการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ดังกล่าวในตอน ที่ 5.1 และผลการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ได้ในตอน ที่ 5.2 นำมาสรุปเป็นกรอบการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้ดังภาพ 5.1 การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์

ประสงค์การวิจัยเพื่อตอบปัญหาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินที่เหมาะสม จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการวิจัยได้แก่การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบการวิจัยได้แก่ การออกแบบการทดลองใช้ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบรูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้น การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ให้ได้รูปแบบการประเมินในรูปของคู่มือการประเมินซึ่งประกอบด้วย ปรัชญา/ หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย กระบวนการและกิจกรรมการดำเนินงาน ตัวบ่งชี้ เกณฑ์ เครื่องมือ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ทั้งนี้ รูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นได้ประยุกต์ใช้กระบวนการที่สำคัญของแผนที่ผลลัพธ์ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การกำกับติดตาม และการประเมินตนเอง มาใช้ขับเคลื่อนการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินงานตามวงจรกระบวนการจัดการความรู้ (KM cycle) ได้อย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิผล รวมทั้งสามารถนำเสนอสารสนเทศที่ได้จากการกำกับติดตามและการประเมินไปใช้พัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่พึงประสงค์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพ 5.1 กรอบการพัฒนาแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมิน

ผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในตอนนี้ ผู้วิจัยแยกนำเสนอผลการศึกษายเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการจัดการความรู้และความสามารถในการจัดการความรู้ของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังการทดลอง 2) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และ 3) ผลการใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้กับกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษา (กลุ่มทดลอง 3 กลุ่ม) รายละเอียดแต่ละหัวข้อมีดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ ก่อนและหลังการทดลอง

การนำรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ไปใช้และศึกษาผลที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยมุ่งวัดตัวแปรตามที่สำคัญ 2 ตัวคือ 1) **ความสามารถในการจัดการความรู้ (KMCAP)** ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่ ความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้ (KACQ) ความสามารถในการจัดระบบความรู้ (KCON) และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ (KAPP) 2) **ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM SUCCESS)** ซึ่งประกอบด้วยประสิทธิผล 3 ด้าน วัดจาก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (ประสิทธิผล 2 ด้านแรก รวมกัน: CIPKMEFF) กับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (KMOMEFF) จากนั้นจึงนำข้อมูลของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมาวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการประเมิน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามแบบมีการวัดซ้ำ (repeated measures MANOVA)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 5.4 พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้มีดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ยความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้ (KACQ) ก่อนและหลังการทดลองของกลุ่มทดลอง มีค่าเท่ากับ 3.862 และ 4.175 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.627 และ 0.360 ตามลำดับ ในขณะที่กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้ก่อนและหลังการทดลองเท่ากับ 3.602 และ 3.568 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.583 และ 0.814 2) ค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดระบบความรู้ (KCON) ก่อนและหลังทดลองของกลุ่มทดลอง เท่ากับ 3.798 และ 4.207 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.632 และ 0.437 ส่วนกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.392 และ 3.644 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.750 และ 0.910 ตามลำดับ และ 3) ค่าเฉลี่ยความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ (KAPP) ก่อนและหลังทดลองของกลุ่มทดลอง มีค่าเท่ากับ 4.023 และ

4.310 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.633 และ 0.389 ส่วนกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.470 และ 3.637 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.688 และ 0.932 ตามลำดับ จากภาพรวมการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยดังกล่าว จะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยจากการวัดครั้งหลังของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นกว่าค่าเฉลี่ยจากการวัดครั้งแรก

จากการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนาม ได้แก่ การทดสอบ Box's Test of Equality of Covariance Matrices เพื่อตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (variance-covariance) ในชุดตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มประชากร พบว่า เมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมของทุกองค์ประกอบมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้ตอบจากการวัดซ้ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แม้ว่าผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น แต่เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากเพียงพอ และมีจำนวนเท่ากันในแต่ละกลุ่ม ดังนั้นผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีการวัดซ้ำจึงมีความแกร่ง (robust) (Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1998) และจากค่าสถิติทดสอบ Levene's Test พบว่า ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้านจากการวัดครั้งแรกมีความแตกต่างระหว่างการวัดซ้ำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้น ในขณะที่ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ที่วัดภายหลังจากการทดลองพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

เมื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามของตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ 3 องค์ประกอบ จากการวัดซ้ำ 2 ครั้ง (time) ระหว่างกลุ่มผู้ตอบ (group) ที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมพบว่า มีเพียงตัวแปรความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้ (KACQ) องค์ประกอบเดียวที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=4.550$, $p=.036$) อันเนื่องมาจากอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ (interaction effect) ระหว่างการวัดซ้ำ 2 ครั้งและประเภทกลุ่มตัวอย่าง นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้ได้รับอิทธิพลจากการวัดซ้ำและจากลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มทดลองมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น ส่วนกลุ่มควบคุมมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยลดลง นอกจากนี้ยังพบว่า ภายหลังจากฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมิน ค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดระบบความรู้ (KCON) และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ (KAPP) ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยจากการวัดครั้งแรกก่อนการใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=20.664$, $p=.000$; $F=7.467$,

$p=.008$) แสดงถึง การเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยความสามารถทั้งสองด้านของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากการวัดซ้ำ 2 ครั้ง

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งวัดจากประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 2 องค์ประกอบ จากการวัดทั้ง 2 ครั้งในกลุ่มทดลอง พบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (CIPKMEFF) ก่อนและหลังการทดลองมีค่าเท่ากับ 3.387 และ 3.835 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.510 และ 0.368 ส่วนกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการทดลองเท่ากับ 3.325 และ 3.027 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.277 และ 0.450 ตามลำดับ ด้านประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (KMOMEFF) ของกลุ่มทดลองจากการวัดสองครั้งพบว่า ก่อนทดลองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.107 และหลังทดลองเท่ากับ 4.211 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.425 และ 0.548 ส่วนค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ของกลุ่มควบคุมจากการวัดก่อนและหลังการทดลองมีค่าเท่ากับ 3.234 และ 3.013 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.394 และ 0.688 ตามลำดับ จากค่าเฉลี่ยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า หลังการทดลองกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้เพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แตกต่างจากกลุ่มควบคุมซึ่งมีแนวโน้มของค่าเฉลี่ยลดลง

จากการทดสอบ Box's Test of Equality of Covariance Matrices ในชุดตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้พบว่า เมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมของประสิทธิผลทั้ง 2 องค์ประกอบมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้ตอบจากการวัดซ้ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการทดสอบ Levene's Test พบว่า ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้ทั้ง 2 ด้านมีความแตกต่างระหว่างการวัดซ้ำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้น ยกเว้นตัวแปรประสิทธิผลของการจัดการความรู้ซึ่งเป็นผลจากการวัดครั้งแรก

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรพหุนามความสำเร็จของการจัดการความรู้จากการวัดซ้ำสองครั้ง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมพบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=49.734$, $p=.000$; $F=69.672$, $p=.000$) อันเนื่องมาจากการได้รับอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ระหว่างการวัดซ้ำและประเภทกลุ่มตัวอย่าง นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้และค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ที่เกิดจากการวัดซ้ำ ได้รับอิทธิพลจากลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มทดลองมี

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยประสิทธิผลทั้งสองด้านเพิ่มขึ้น ส่วนกลุ่มควบคุมมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยลดลง

ตาราง 5.4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ก่อนและหลังการทดลอง

องค์ประกอบ	Time	Group	\bar{X}	SD	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
ความสามารถในการจัดการความรู้ (KM capability: KCAP) 3 องค์ประกอบ										
KACQ	Pre	EXP	3.862	0.627	Time	0.874	1	0.874	2.940	.090
		CON	3.602	0.583	Time*Group	1.352	1	1.352	4.550*	.036
		Total	3.732	0.616	Linear	0.874	1	0.874	2.940	.090
	Post	EXP	4.175	0.360	Error	26.151	88	0.297		
		CON	3.568	0.814	Levene's test: KACQ (Pre): F=0.096, df=1, 88, p=.758					
		Total	3.871	0.697	KACQ (Post): F=28.419, df=1, 88, p=.000					
KCON	Pre	EXP	3.798	0.632	Time	4.904	1	4.904	20.664*	.000
		CON	3.392	0.750	Time*Group	0.275	1	0.275	1.157	.285
		Total	3.595	0.720	Linear	4.904	1	4.904	20.664*	.000
	Post	EXP	4.207	0.437	Error	20.884	88	0.237		
		CON	3.644	0.910	Levene's test: KCON (Pre): F=2.241, df=1, 88, p=.138					
		Total	3.926	0.764	KAPP (Post): F=24.213, df=1, 88, p=.000					
KAPP	Pre	EXP	4.023	0.633	Time	2.326	1	2.326	7.467*	.008
		CON	3.470	0.688	Time*Group	0.160	1	0.160	0.512	.476
		Total	3.746	0.714	Linear	2.326	1	2.326	7.467*	.008
	Post	EXP	4.310	0.389	Error	27.409	88	0.311		
		CON	3.637	0.932	Levene's test: KAPP (Pre): F=3.630, df=1, 88, p=.060					
		Total	3.973	0.787	KAPP (Post): F=41.580, df=1, 88, p=.000					
Box's M test=84.258, F=3.179, df=21, 28482.42, p=.000										
ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success) 2 องค์ประกอบ										
CIPKM EFF	Pre	EXP	3.387	0.510	Time	0.249	1	0.249	1.980	.163
		CON	3.325	0.277	Time*Group	6.260	1	6.260	49.734*	.000
		Total	3.356	0.409	Linear	0.249	1	0.249	1.980	.163
	Post	EXP	3.835	0.368	Error	11.077	88	0.126		
		CON	3.027	0.450	Levene's test: CIPKMEFF(Pre): F=22.218, df=1, 88, p=.000					
		Total	3.431	0.576	CIPKMEFF(Post): F=0.334, df=1, 88, p=.565					

องค์ประกอบ	Time	Group	\bar{X}	SD	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P	
KMOM EFF	Pre	EXP	3.107	0.425	Time	8.774	1	8.774	30.953*	.000	
		CON	3.234	0.394	Time*Group	19.750	1	19.750	69.672*	.000	
		Total	3.170	0.412	Linear	8.774	1	8.774	30.953*	.000	
	Post	EXP	4.211	0.548	Error	24.945	88				
		CON	3.013	0.688	Levene's test: KMOMEFF(Pre): F=0.421, df=1, 88, p=.518						
		Total	3.612	0.863	KMOMEFF(Post): F=0.822, df=1, 88, p=.367						
Box's M test=64.240, F=6.108, df=10, 37023.11, p=.000											

หมายเหตุ: 1) * $p < 0.05$, 2) EXP = กลุ่มทดลอง, CON = กลุ่มควบคุม

จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ก่อนและหลังการทดลองในภาพรวม สรุปได้ว่า มีการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้จากการวัดทั้งสองครั้งโดยได้รับอิทธิพลจากลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้านและความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ได้จากการวัดครั้งหลังเพิ่มสูงขึ้นจากการวัดครั้งแรก ในขณะที่กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดระบบความรู้และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เพิ่มสูงขึ้นจากการวัดครั้งแรก แต่มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการจัดการความรู้ (ประสิทธิผล 2 ด้าน) ลดต่ำลง

3.2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในหัวข้อนี้ แยกนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม (MANOVA) ส่วนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่าง 2 กลุ่ม หลังการทดลอง ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมตัวแปรพหุนาม (multivariate analysis of covariance: MANCOVA) และส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีต่อความสามารถและความสำเร็จของ

การจัดการความรู้ ด้วยการวิเคราะห์เอสอีเอ็มแบบมีตัวแปรแฝง ด้วยโปรแกรม LISREL ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในส่วนนี้ เป็นการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรสำคัญที่สนใจศึกษา ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ ก่อนการทดลอง ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนาม (MANOVA) ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม และความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนระหว่างกลุ่มประชากร ของตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ 3 ด้านและตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งวัดจากประสิทธิผล 2 ด้าน ผลทดสอบ Box's Test of Equality of Covariance Matrices ในชุดตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ ได้ค่า Box's M test = 23.352, $F=3.748$, $df=6$, 56107.47, $p=.001$ แสดงว่าเมทริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมของทุกองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการทดสอบ Levene's Test เพื่อตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนพบว่า ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยความสามารถและประสิทธิผลของการจัดการความรู้ทุกองค์ประกอบ ยกเว้นตัวแปรประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (CIPKMEFF) แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงถึงความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวน สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ตัวแปรพหุนาม

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ประกอบของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ดังตาราง 5.5 พบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้ ความสามารถในการจัดระบบความรู้ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ เท่ากับ 3.862, 3.798, และ 4.023 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.627, 0.632, 0.633 ตามลำดับ สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มควบคุมซึ่งเท่ากับ 3.602, 3.392, และ 3.470 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.583, 0.750, และ 0.688 ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ของทั้งสองกลุ่มก่อนการทดลองพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ทั้งสามด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=4.173$, $df=1,88$, $p=.044$;

F=7.702, df=1,88, p=.007; F=15.752, df=1,88, p=.000) และเมื่อพิจารณาความสำเร็จของการจัดการความรู้จากค่าเฉลี่ยประสิทธิผลรายด้านพบว่า ก่อนทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ เท่ากับ 3.387 และ 3.107 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.510, 0.425 ใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่มควบคุมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.325 และ 3.234 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.279, 0.394 ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรพหุนามพบว่า กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้ทั้ง 2 ด้านไม่แตกต่างกัน (F=0.516, df=1,88, p=.474; F=2.190, df=1,88, p=.142)

จากผลการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า ก่อนการทดลอง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความสำเร็จของการดำเนินงานจัดการความรู้ในองค์กรไม่แตกต่างกัน จึงถือได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่คัดสรรมาเป็นกลุ่มที่เท่าเทียม เหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาผลของการใช้รูปแบบการประเมินต่อไป แต่สำหรับค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ที่พบว่ามี ความแตกต่างระหว่างสองกลุ่มก่อนการทดลอง ผู้วิจัยได้แก้ปัญหาโดยใช้การควบคุมทางสถิติ (statistical control) ในการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต่อไป

ตาราง 5.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง

องค์ประกอบ	Group	\bar{X}	SD	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ความสามารถในการจัดการความรู้ (KM capability: KCAP) 3 องค์ประกอบ									
KACQ	EXP	3.862	0.627	Group	1.529	1	1.529	4.173*	.044
	CON	3.602	0.583	Error	32.240	88	0.366		
	Total	3.732	0.616	Total	33.769	89			
				Levene's test: F=0.096, df=1, 88, p=.758					
KCON	EXP	3.798	0.632	Group	3.709	1	3.709	7.702*	.007
	CON	3.392	0.750	Error	42.375	88	0.482		
	Total	3.595	0.720	Total	46.084	89			
				Levene's test: F=2.241, df=1, 88, p=.138					

องค์ประกอบ	Group	\bar{X}	SD	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
KAPP	EXP	4.023	0.633	Group	6.883	1	6.883	15.752*	.000
	CON	3.470	0.688	Error	38.454	88	0.437		
	Total	3.746	0.714	Total	45.337	89			
					Levene's test: F=3.630, df=1, 88, p=.060				
Box's M test=23.352, F=3.748, df=6, 56107.47, p=.001									
ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success) 2 องค์ประกอบ									
CIPKMEFF	EXP	3.387	0.510	Group	0.087	1	0.087	0.516	.474
	CON	3.325	0.277	Error	14.824	88	0.168		
	Total	3.356	0.409	Total	14.911	89			
					Levene's test: F=22.218, df=1, 88, p=.000				
KMOMEFF	EXP	3.107	0.425	Group	0.367	1	0.367	2.190	.142
	CON	3.234	0.394	Error	14.757	88	0.168		
	Total	3.170	0.412	Total	15.124	89			
					Levene's test: F=0.421, df=1, 88, p=.518				
Box's M test=16.580, F=5.391, df=3, 1393920, p=.001									

หมายเหตุ: 1) * p< 0.05, 2) EXP = กลุ่มทดลอง, CON = กลุ่มควบคุม

3.2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง

จากผลการวิเคราะห์เบื้องต้นในหัวข้อ 3.2.1 ซึ่งพบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนการทดลอง ดังนั้น การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยหลังการทดลองของทั้งสองกลุ่มในขั้นต่อมา ผู้วิจัยจึงใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรพหุนาม (MANCOVA) โดยนำตัวแปรคะแนนจากการวัดครั้งแรก (pre-test) มาเป็นตัวแปรร่วม (covariate) เพื่อควบคุมอิทธิพลของคะแนนจากการวัดครั้งแรก โดยตัวแปรสำคัญที่มุ่งศึกษายังคงเป็นตัวแปรในชุดเดิมที่วัดด้วยเครื่องมือฉบับเดียวกัน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยดังตาราง 5.6 พบว่า หลังจากทดลองฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดระบบความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้เท่ากับ 4.175, 4.207, และ 4.310 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.360, 0.437, และ 0.389 ตามลำดับ สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มควบคุมซึ่งเท่ากับ 3.568, 3.644, และ 3.637 เช่นเดียวกับค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้และ

ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลใน 2 ด้าน เท่ากับ 3.835 และ 4.211 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.368 และ 0.548 สูงกว่ากลุ่มควบคุมซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.027, 3.013 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.450 และ 0.688

ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม ตัวแปรพหุนามในด้านความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ด้วย Box's M test การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมด้วย Bartlett's test of sphericity และการทดสอบความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนด้วย Levene's test พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบในชุดความสามารถในการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กันมากเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์ตัวแปรพหุนามได้ แต่ไม่สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นด้านความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม และความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ระหว่างสองกลุ่ม หลังจากควบคุมคะแนนจากการวัดครั้งแรกพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ทั้งสามด้าน สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($F=13.522, p=.000$; $F=7.380, p=.008$; $F=11.323, p=.001$) โดยค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ที่ปรับแก้ (adjusted mean) ทั้ง 3 ด้าน หลังจากควบคุมอิทธิพลของคะแนนจากการวัดครั้งแรกของกลุ่มทดลองมีค่าเท่ากับ 4.134, 4.122 และ 4.236 สูงกว่าค่าเฉลี่ยที่ปรับแก้ของกลุ่มควบคุมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.608, 3.729 และ 3.711 ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการทดลอง พบว่า กลุ่มทดลองมีความสำเร็จของการจัดการความรู้พิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($F=83.308, p=.000$; $F=83.264, p=.000$) โดยค่าเฉลี่ยประสิทธิผลที่ปรับแก้หลังจากควบคุมอิทธิพลของคะแนนจากการวัดครั้งแรกของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าแตกต่างกันไปจากเดิมเล็กน้อยคือเท่ากับ 3.822 และ 4.195 ในกลุ่มทดลองและ 3.039 และ 3.029 ในกลุ่มควบคุม แสดงว่า ในกรณีที่กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้จากการวัดครั้งแรกเท่ากัน กลุ่มทดลองที่ได้ฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้จะมีความสำเร็จของการจัดการความรู้สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 5.6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จ
ของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการทดลอง

องค์ประกอบ	Group	\bar{X}	SD	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p	Adjusted mean
ความสามารถในการจัดการความรู้ (KM capability: KCAP) 3 องค์ประกอบ										
KACQ	EXP	4.175	0.360	Group	5.041	1	5.041	13.522*	.000	4.134
	CON	3.568	0.814	KACQ1	0.041	1	0.041	0.109	.742	3.608
	Total	3.871	0.697	KCON1	0.940	1	0.940	2.523	.116	
	Levene's test: F=25.812, df=1,88, p=.000			KAPP1	0.121	1	0.121	0.326	.570	
				Error	31.684	85	0.373			
				Total	43.185	89				
KCON	EXP	4.207	0.437	Group	2.804	1	2.804	7.380*	.008	4.122
	CON	3.644	0.910	KACQ1	0.012	1	0.012	0.031	.861	3.729
	Total	3.926	0.764	KCON1	3.836	1	3.836	10.095*	.002	
	Levene's test: F=21.295, df=1,88, p=.000			KAPP1	0.346	1	0.346	0.910	.343	
				Error	32.298	85	0.380			
				Total	51.943	89				
KAPP	EXP	4.310	0.389	Group	5.016	1	5.016	11.323*	.001	4.236
	CON	3.637	0.932	KACQ1	0.027	1	0.027	0.061	.805	3.711
	Total	3.973	0.787	KCON1	1.943	1	1.943	4.385*	.039	
	Levene's test: F=31.533, df=1,88, p=.000			KAPP1	0.051	1	0.051	0.115	.735	
				Error	37.657	85	0.443			
				Total	55.060	89				
1. Box's M Test=54.322, F=8.718, df=6, 56107.47, p=.000										
2. Bartlett's Test of Sphericity, Approx. Chi-Square=169.595, df=3, p=.000										
3. Multivariate Tests: F=4.883, df=3, p=.004										
ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success) 2 องค์ประกอบ										
CIPKM EFF	EXP	3.835	0.368	Group	13.399	1	13.399	83.308*	.000	3.822
	CON	3.027	0.450	CIPKMEFF1	0.925	1	0.925	5.753*	.019	3.039
	Total	3.431	0.576	KMOMEFF1	0.083	1	0.083	0.513	.476	
	Levene's test: F=0.755, df=1,88, p=.387			Error	13.832	86	0.161			
				Total	29.569	89				

องค์ประกอบ	Group	\bar{X}	SD	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p	Adjusted mean
KMOM EFF	EXP	4.211	0.548	Group	29.742	1	29.742	83.264*	.000	4.195
	CON	3.013	0.688	CIPKMEFF1	3.294	1	3.294	9.221*	.003	3.029
	Total	3.612	0.863	KMOMEFF1	0.002	1	0.002	0.004	.948	
	Levene's test: F=0.116, df=1,88, p=.734			Error	30.720	86	0.357			
				Total	66.283	89				

1. Box's M Test=3.020, F=0.982, df=3,1393920, p=.400
2. Bartlett's Test of Sphericity, Approx. Chi-Square=132.274, df=1, p= .000
3. Multivariate Tests: F=46.958, df=2, p=.000

หมายเหตุ: 1) * $p < 0.05$, 2) EXP = กลุ่มทดลอง, CON = กลุ่มควบคุม

3.2.3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

เนื่องจากตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้และความสำเร็จของการจัดการความรู้มีคุณลักษณะเป็นตัวแปรแฝงวัดจากหลายองค์ประกอบ การศึกษาผลของการใช้รูปแบบการประเมินในครั้งนี้จึงใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างหรือโมเดลเอสอีเอ็ม (SEM) ในแบบแผนการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อศึกษาอิทธิพลของรูปแบบการประเมินที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ ดังลักษณะความสัมพันธ์ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (โมเดลการวิเคราะห์ความแปรปรวนความสำเร็จของการจัดการความรู้) ในภาพ 5.2

โมเดลการวิเคราะห์ความแปรปรวนความสำเร็จของการจัดการความรู้ มีตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้น 6 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสาเหตุการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KMEVA) เป็นตัวแปรต้นที่มีค่า 1 แทนคุณลักษณะของกลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินและ 0 แทนกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ใช้รูปแบบการประเมิน นอกจากนี้เป็นตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ (KM_CAP) ซึ่งวัดจากความสามารถในการจัดการความรู้ 3 ด้าน (KACQ, KCON, KAPP) และความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM_SUCCESS) ซึ่งวัดจากประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 2 ด้าน (CIPKMEFF, KMOMEFF)

ผลการวิเคราะห์สถิติเบื้องต้นของตัวแปรที่นำมาศึกษา พบว่า หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ (KM_CAP) ทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุม โดยมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการสร้าง

และแสวงหาความรู้ (KACQ) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและจัดระบบความรู้ (KCON) และ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ (KAPP) เท่ากับ 4.175, 4.207, และ 4.310 และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.360, 0.437 และ 0.389 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มควบคุมมีความสามารถ ในการสร้างและแสวงหาความรู้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและจัดระบบความรู้ และ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ เท่ากับ 3.568, 3.644, และ 3.637 ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน 0.814, 0.910 และ 0.932 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาความสำเร็จของการจัดการความรู้ จากระดับประสิทธิผล 2 ด้านคือ ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (CIPKMEFF) และประสิทธิผล ของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (KMOMEFF) พบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผล ของการจัดการความรู้ 2 ด้าน เท่ากับ 3.835 และ 4.211 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.368 และ 0.548 สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่มีค่าเฉลี่ย 3.027, 3.013 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.450 และ 0.688 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรพบว่า การแจกแจงของข้อมูลมีลักษณะ เบ้ซ้าย มีค่าความโด่งใกล้เคียงปกติ ถือได้ว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงเป็นปกติสอดคล้องกับ ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

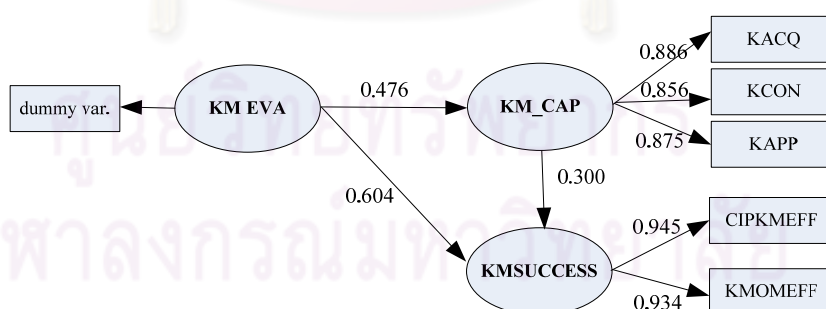
เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 6 ตัว รวม 15 คู่ ดังรายละเอียดสัมพันธ์ สหสัมพันธ์ในตาราง 5.7 พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.370 ถึง 0.883 ตัวแปร ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรประสิทธิผลทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์กันสูงสุดด้วยขนาดความสัมพันธ์ 0.883 นอกจากนั้นยังมีความสัมพันธ์กันสูงกับตัวแปรการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินการจัดการ ความรู้ ($r=0.705$ และ 0.698) ตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กันใน ระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้มีความสัมพันธ์ กับความสามารถในการจัดระบบความรู้มากที่สุด ($r=0.765$) รองลงมาคือสัมพันธ์กับ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ($r=0.763$) เมื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นพบว่า เมทริกซ์ สหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 6 ตัว ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ นั่นคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียง พอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบต่อไปได้ (Bartlett's test: $\chi^2 = 397.702$, $df = 15$, $p = .000$) เมื่อพิจารณารายตัวแปรพบว่า ค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่างโดยรวม (KMO) เท่ากับ 0.817 และค่าพิสัยของค่าความพอเพียงของการเลือกตัวอย่าง (MSA) มีค่าระหว่าง 0.752 ถึง 0.890 ซึ่งมากกว่า 0.5 ทุกค่า แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะ นำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้

ตาราง 5.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตัวแปร	KMEVA	KACQ	KCON	KAPP	CIPKMEEF	KMOMEFF
KMEVA	1.000					
KACQ	0.438*	1.000				
KCON	0.370*	0.765*	1.000			
KAPP	0.430*	0.763*	0.758*	1.000		
CIPKMEEF	0.705*	0.532*	0.398*	0.511*	1.000	
KMOMEFF	0.698*	0.505*	0.402*	0.512*	0.883*	1.000
Mean	0.500	3.871	3.926	3.973	3.431	3.612
SD	0.503	0.697	0.764	0.787	0.576	0.863

หมายเหตุ: * $p < .05$, Bartlett's test of Sphericity Chi-square = 397.702, $df = 15$, $p = .000$, KMO = 0.817

ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความสำเร็จของการจัดการความรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าไค-สแควร์ = 5.353, $df = 7$, $p = 0.617$, RMSEA = 0.000, RMR = 0.015, GFI = 0.980, AGFI = 0.941, และ CFI = 1.000 ตัวแปรสาเหตุการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามความสามารถในการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 22.6 และตัวแปรสาเหตุทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 62.60



ภาพ 5.2 โมเดลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความสำเร็จของการจัดการความรู้

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินที่มีต่อตัวแปรตามความสำเร็จของการจัดการความรู้ ดังตาราง 5.8 พบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KMSUCCESS) ได้รับอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมิน (KMEVA) โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.746 เป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.604 และอิทธิพล

ทางอ้อมผ่านตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ (KM_CAP) เท่ากับ 0.143 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่อิทธิพลทางตรงจากตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มีขนาดเท่ากับ 0.300 ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินมากกว่าอิทธิพลส่งผ่าน และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินกับความสามารถในการจัดการความรู้พบว่า ความสามารถในการจัดการความรู้ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินด้วยขนาดอิทธิพล 0.476 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า การฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพด้านความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากรในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง และส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม

ตาราง 5.8 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตัวแปร	ขนาดอิทธิพล					
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
	KMEVA			KM_CAP		
KM_CAP	0.476* (0.108)	-	0.476* (0.108)	-	-	-
KM_SUCCESS	0.604* (0.095)	0.143* (0.052)	0.746* (0.095)	0.300* (0.088)	-	0.300* (0.088)

หมายเหตุ: * $p < .05$, DE = Direct Effect (อิทธิพลทางตรง), IE = Indirect Effect (อิทธิพลทางอ้อม), TE = Total Effect (อิทธิพลโดยรวม)

จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความสามารถและความสำเร็จของการจัดการความรู้ในตอนต้นที่ 3.2 สรุปได้ว่า ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 และ 3 นั่นคือ กลุ่มทดลองที่ได้ฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้มีความสามารถในการจัดการความรู้และมีความสำเร็จของการจัดการความรู้สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ใช้รูปแบบการประเมิน และการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงบวก ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยขนาดอิทธิพลทางตรงของการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินมีค่าสูงกว่าอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

3.3 ผลการใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้กับกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษา

สาระสำคัญในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาเชิงคุณภาพซึ่งเป็นข้อค้นพบจากการทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้กับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา 3 กลุ่ม ผลการศึกษาที่สำคัญสรุปได้ 6 ประเด็น ดังนี้

1) ประสิทธิภาพด้านบริบท

กลุ่มตัวอย่างที่จัดการความรู้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 กลุ่ม เป็นกลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีคุณลักษณะคล้ายกัน นั่นคือเป็นมหาวิทยาลัยดั้งเดิมที่จัดตั้งมากกว่า 30 ปี มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาบัณฑิต และมีการเปิดสอนในสาขาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ทั้งในระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา ผลการศึกษาริบทของการจัดการความรู้ด้านโครงสร้างความรู้ นโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ด้านโครงสร้างความรู้ (knowledge structure) กลุ่มตัวอย่างที่จัดการความรู้ทั้ง 3 ทีม มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างและใช้ความรู้ในขอบข่ายเดียวกัน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอน การพัฒนาวิชาชีพครู การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานิสิต/นักศึกษา การวิจัยและการพัฒนาผลงานทางวิชาการ การบริหารจัดการองค์กร และความรู้ในเนื้อหาวิชาที่เป็นความเชี่ยวชาญของคณะ เช่น การศึกษาปฐมวัย การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาครู การบริหารโครงการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู เป็นต้น ทั้งนี้ จากการประเมินความต้องการจำเป็นพบว่า ทีมจัดการความรู้มีการรับรู้และสามารถวิเคราะห์โครงสร้างความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กรของตน โดยสามารถระบุประเภทของความรู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ แหล่งที่มา และวิธีการได้มาซึ่งความรู้เหล่านั้นได้

ด้านนโยบายการจัดการความรู้ (KM policy) พบว่า ทีมจัดการความรู้ทั้ง 3 ทีมมีนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน นโยบายการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานมีที่มามาจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานภาครัฐ ตามตัวบ่งชี้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และการประกันคุณภาพการศึกษา ผลักดันให้เกิดการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในระดับสถาบันและระดับคณะ โดยก่อนการทดลองใช้รูปแบบประเมิน กลุ่มตัวอย่างหนึ่งในสามทีมได้มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีมาก่อนแล้ว จึงมีความเข้าใจในหลักการจัดการความรู้และแนวทางปฏิบัติมากกว่าอีก 2 ทีมที่เพิ่งได้ริเริ่มจัดทำแผนการจัดการความรู้ครั้งแรกเมื่อเริ่มกระบวนการทดลอง นโยบายการจัดการความรู้ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นได้มีการเผยแพร่ไปทั้งหน่วยงานผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารคณะ การประชุมบุคลากร และ

เว็บไซต์ของคณะ โดยกลุ่มตัวอย่างในทีมจัดการความรู้ส่วนใหญ่ได้รับรู้ถึงนโยบายและแนวทางปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางไว้ และมีส่วนร่วมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้ ผลการศึกษาบริบทด้านวัฒนธรรมองค์กร (organization culture) ของกรณีศึกษาทั้ง 3 กลุ่มพบว่า แม้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะสังกัดคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์เหมือนกันและมีบริบทด้านวัฒนธรรมองค์กรคล้ายกันในด้านการแสวงหาความรู้ใหม่และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร แต่พบความแตกต่างอยู่บ้าง กล่าวคือ ทีมจัดการความรู้ทีมที่ 3 ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีวิทยุฉิมและคุณวุฒิต่างกัน วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรจะเป็นรูปแบบการสอนงานหรือการเป็นที่เลี้ยง ที่เน้นการสกัดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง ต่างจากทีมจัดการความรู้ทีมที่ 1 และ 2 ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์และบุคลากรที่มีวิทยุฉิมและคุณวุฒิใกล้เคียงกัน การจัดการความรู้ภายในองค์กรจะเน้นการแสวงหาความรู้ใหม่จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรใช้รูปแบบการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ โดยให้ความสำคัญกับประเด็นความรู้ที่แปลกใหม่อยู่ในความสนใจ รวมทั้งความรู้ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงาน

2) ประสิทธิผลด้านปัจจัยป้อน

จากการศึกษาปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยป้อนของการจัดการความรู้ในด้านวัตถุประสงค์ บุคลากรความรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ของกรณีศึกษาทั้ง 3 กรณี พบว่า ทีมจัดการความรู้ทั้ง 3 ทีมได้รับปัจจัยป้อนด้านวัตถุประสงค์ บุคลากรความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในระดับใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ทีมจัดการความรู้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน โดยมุ่งไปที่การสกัดความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร การแสวงหาความรู้ใหม่และจัดการความรู้เหล่านั้นอย่างเป็นระบบ ทีมจัดการความรู้ประกอบด้วยบุคลากรทั้งสายสอนและสายสนับสนุนการสอนที่มีคุณวุฒิสูง บุคลากรในทีมจัดการความรู้มีความสามารถและทักษะในการแสวงหา สร้าง และถ่ายทอดความรู้เป็นอย่างดี บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการความรู้ หลักคิดสำคัญของแผนที่ผลลัพธ์ และมีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าว สำหรับปัจจัยป้อนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่า คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ค่อนข้างมีความพร้อมและความสมบูรณ์ของเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้ในการจัดการความรู้ แต่การนำไปใช้จริงที่ปรากฏยังอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร พบว่า ผู้บริหารของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 กรณี ให้การสนับสนุนการทดลองใช้รูปแบบการประเมินกับทีมจัดการความรู้ของคณะ และมอบหมายให้บุคลากรที่รับผิดชอบงานจัดการความรู้ของคณะ

เป็นผู้ประสานงานกับผู้วิจัย โดยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ผู้บริหารคณะได้ให้นโยบาย/กลยุทธ์การพัฒนาคณะ การพัฒนาบุคลากร รวมทั้งข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นที่ควรนำมาจัดการความรู้ร่วมกันในหน่วยงาน และอนุมัติงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินการอย่างเพียงพอ ผลการศึกษาที่สำคัญพบว่า ผู้บริหารคณะที่เป็นผู้ริเริ่มนโยบายจัดการความรู้ด้วยตนเอง จะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมวางแผนงาน สอบถามความคิดเห็น ติดตามงาน และให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นผู้นำในการให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการจัดกิจกรรมให้เป็นไปตามแผน ทีมจัดการความรู้ที่มีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะมุ่งความก้าวหน้าและปฏิบัติงานเชิงรุกจึงช่วยให้สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องมากกว่าทีมที่มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเพียงลำพัง

3) ประสิทธิภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ของทีมจัดการความรู้ที่เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยนี้ทั้ง 3 กรณี ได้ดำเนินงานตามรูปแบบการประเมินซึ่งประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุนโยบายที่สำคัญและจำเป็น การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การบันทึกจัดเก็บความรู้ การใช้ประโยชน์ความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ ผลการปฏิบัติพบว่าบุคลากรในทีมจัดการความรู้มีการประยุกต์กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอนเข้ากับงานสอนและงานสนับสนุนการเรียนการสอน โดยมีรูปแบบการดำเนินกระบวนการแตกต่างกันไป ในภาพรวมทีมจัดการความรู้ทุกทีมได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และดำเนินกระบวนการระบุนโยบายที่สำคัญและจำเป็นเป็นลำดับแรกตั้งแต่ขั้นวางแผนจัดการความรู้ ประเด็นและประเภทของความรู้ที่องค์กรให้ความสนใจดังกล่าว เป็นผลให้กระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นตามมามีระดับการปฏิบัติมากน้อยแตกต่างกัน เช่น ทีมจัดการความรู้ทีมที่ 1 ซึ่งมุ่งเน้นความรู้ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (มีการจัดการความรู้ในประเด็นกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา) กระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นจึงมุ่งเน้นไปในการแสวงหาความรู้ใหม่จากผู้เชี่ยวชาญ การสร้างความรู้จากการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการบริหารจัดการหลักสูตรแนวใหม่มากที่สุด ทีมจัดการความรู้ทีมที่ 2 ซึ่งมุ่งเน้นความรู้ด้านเทคนิควิธีสอน กระบวนการจึงมุ่งเน้นไปในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการสอน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้สอนในวิชาเดียวกัน การนำความรู้ไปทดลองใช้ การสร้างทีม และการเผยแพร่ความรู้มากกว่ากระบวนการอื่นๆ สำหรับทีมที่ 3 มุ่งเน้นความรู้ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู กระบวนการจึงมุ่งเน้นไปที่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายโรงเรียน การสร้างความรู้จากการทำงานร่วมกันกับ

เครือข่าย และการใช้ประโยชน์ความรู้สำหรับงานอบรมพัฒนาครูและการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ สำหรับนักศึกษา

จากผลการศึกษาดังกล่าว ในภาพรวมสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ที่มีการนำมาใช้และเกิดผลมากที่สุดของทั้ง 3 กรณีศึกษา คือ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การแสวงหาความรู้ การใช้ประโยชน์ความรู้ และการสร้างความรู้ ส่วนการบันทึกจัดเก็บความรู้และการเผยแพร่ความรู้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

4) การมีส่วนร่วมของบุคลากร

ผลการศึกษาพบว่าในระยะแรกของการนำรูปแบบการประเมินไปใช้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างดี โดยเฉพาะกิจกรรมการฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้และแผนที่ผลลัพธ์ และกิจกรรมในช่วงการทบทวน/ ยกวางแผนการจัดการความรู้ (การออกแบบเจตนารมณ์ตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์) ผลการดำเนินงานในขั้นนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมเกินกว่าร้อยละ 60 แต่ในขั้นต่อมาในช่วงการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อร่วมกันวางกรอบการดำเนินงานตามแผน และการกำกับติดตาม มีกลุ่มตัวอย่างให้ความร่วมมือเข้าร่วมกิจกรรมน้อยลงไม่ถึงร้อยละ 50 เนื่องจากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามีภาระงานค่อนข้างมาก และมีเวลาว่างไม่ตรงกัน แต่หลังจากที่ผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดตามงาน และการจัดเก็บข้อมูลเพื่อเอื้อต่อการดำเนินงาน โดยปรับกิจกรรมจากการประชุมกลุ่มย่อยมาเป็นการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ การสื่อสารผ่านทางอีเมล และใช้ระบบการกำกับติดตามโดยใช้เอกสารที่กระชับ สามารถบันทึกข้อมูลได้ง่ายและสะดวก ผลพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์มากขึ้น

5) ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบการประเมิน

นอกจากหน่วยงานจะได้แผนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับงานตามพันธกิจและแนวทางการออกแบบ กำกับติดตาม ประเมินการดำเนินงานแล้ว ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบการประเมินที่สำคัญมีดังนี้

5.1 ผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้

ผลลัพธ์ที่สำคัญที่ได้จากการใช้รูปแบบการประเมินคือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับทีมจัดการความรู้ของคณะ/ หน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดในช่วงของการนำแผนไปปฏิบัติ และการกำกับติดตามกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งได้มีการสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ รวมทั้งการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน 3 ส่วน ได้แก่ ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ผลการปฏิบัติงานของ

หน่วยงาน และผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ ผลจากการใช้รูปแบบในระยาะนี้พบว่า ทีมจัดการความรู้ สองทีมแรกที่มีหัวหน้างานที่กระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่แรก ได้ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามแผนและมีการกำกับติดตามอยู่เป็นระยะๆ โดยมีผู้วิจัยช่วยประสานงานในการจัดกิจกรรมกลุ่มและรวบรวมผลการกำกับติดตาม ในช่วงที่ผู้วิจัยถอนตัวออกไป ทีมจัดการความรู้ ยังคงรวมตัวกันได้ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆยังคงเกิดขึ้น แต่ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ จึงอาจกล่าวได้ว่าทีมจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในกรณีศึกษา 2 กรณีแรกมีความยั่งยืนในระดับหนึ่ง ส่วนกรณีศึกษาที่ 3 เป็นกลุ่มที่มีกิจกรรมตามแผนและมีการประชุมกลุ่มเกิดขึ้นน้อยที่สุด และเมื่อผู้วิจัยถอนตัวออกไป ทีมได้สลายตัวไปและกิจกรรมขาดช่วงไประยะหนึ่ง เนื่องจากบุคลากรมีภาระงานมากและขาดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน แต่เมื่อได้รับการกระตุ้น ส่งเสริมให้รวมตัวเป็นทีมได้ใหม่ สมาชิกในทีมก็สามารถกลับเข้ามาสู่แผนงานและปฏิบัติงานร่วมกันได้ดี

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในทีมจัดการความรู้ นั่นคือ ระยะเวลาการทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ บุคลากรในทีมจัดการความรู้ได้มีการรวมกลุ่มเพื่อพบปะพูดคุยกัน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการบ่อยครั้งขึ้น และหลังจากมีการทดลองปฏิบัติตามรูปแบบการประเมิน บุคลากรในทีมจัดการความรู้ส่วนใหญ่มีความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ทีมร่วมกันกำหนด เข้าใจในจุดเน้นของสิ่งที่มุ่งประเมินตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (progress marker) สามารถกำกับติดตามตนเองและวิเคราะห์ได้ว่าขณะนี้ตนเองและทีมกำลังอยู่ที่จุดใด และจะไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างไร นอกจากนั้น บุคลากรยังมีความสามารถในการคิดสะท้อน (reflection) ประเมินตนเอง และแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ถึงการปฏิบัติงานของตนเอง และทีม รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ได้ ทั้งนี้ภายหลังจากการใช้รูปแบบการประเมิน บุคลากรในทีมจัดการความรู้มีความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้ การปรับเปลี่ยนและจัดระบบความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้สูงขึ้น และสามารถบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ทำทหาย (outcome challenge) ตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าที่กำหนดไว้ได้

5.2 ผลการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้

ผลการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ของทีมจัดการความรู้พบว่า ทั้งสามทีมมีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ ทั้งกลยุทธ์ที่มุ่งที่ตัวคนหรือองค์กร (I-strategy) และกลยุทธ์ที่มุ่งที่สิ่งแวดล้อม (E-strategy) แต่ในการปฏิบัติจริงกลยุทธ์ที่นำมาใช้ส่วนใหญ่เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งที่ตัวคน ซึ่งได้แก่สมาชิกในทีมจัดการความรู้และบุคลากรในคณะซึ่งเป็นภาคียุทธศาสตร์ที่มีส่วนช่วยเสริม

หนุนกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณาถึงประเภทของกลยุทธ์ที่ใช้ ส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์ประเภทสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive strategy) เช่น การสร้างเครือข่ายกลุ่มอาจารย์รุ่นใหม่เพื่อสร้างพลังให้แก่ทีม การสร้างทีม KM เพื่อเป็นต้นแบบให้เห็นเป็นแบบอย่าง การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่สาขาวิชา นอกจากนั้นเป็นกลยุทธ์ประเภทชักจูงให้เกิด (persuasive strategy) เช่น การให้รางวัลเพื่อผลักดันให้เกิดการเผยแพร่และใช้ประโยชน์ความรู้ การจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีจากหน่วยงานภายนอก เป็นต้น ทั้งนี้ ผลการนำกลยุทธ์ไปใช้พบว่า ในกรณีศึกษาที่ 1 กลยุทธ์ที่นำไปใช้ได้ผลได้แก่ กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายกลุ่มอาจารย์รุ่นใหม่ ซึ่งต่อมาอาจารย์กลุ่มนี้ถือเป็นแกนนำกลุ่ม KM และมีบทบาทในการขับเคลื่อนงานด้านการจัดการความรู้ของคุณะ ส่วนกรณีศึกษาที่ 2 ใช้กลยุทธ์การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตัวแทนของแต่ละสาขาวิชา แต่จากการศึกษาภายในระยะเวลาที่จำกัดจึงยังไม่เห็นผลของกลยุทธ์ที่ชัดเจน เช่นเดียวกับกรณีศึกษาที่ 3 ซึ่งใช้กลยุทธ์การสร้างทีม KM เพื่อเป็นต้นแบบให้เห็นเป็นแบบอย่าง แต่ผลที่เกิดขึ้นยังไม่ปรากฏการขยายตัวของทีมจัดการความรู้นอกเหนือจากทีม KM เดิมที่มีอยู่ จึงยังไม่สามารถสรุปถึงประสิทธิผลของกลยุทธ์ดังกล่าวได้

5.3 ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (organizational performance) ตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์พิจารณาถึงการดำเนินงาน 8 ด้านที่สำคัญได้แก่ 1) การหาความคิด โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ 2) การรับฟังความเห็นที่เป็นเสียงสะท้อน 3) การหาการสนับสนุนจากผู้มีพลังอำนาจ 4) การประเมินและออกแบบระบบหรือบริการใหม่ๆ 5) การตรวจสอบและหาทางเพิ่มคุณค่าของผลผลิต 6) การแบ่งปันความรู้กับสาธารณะ 7) การค้นคว้าทดลองเพื่อสร้างนวัตกรรม และ 8) การสะท้อนการปฏิบัติขององค์กร จากการทดลองใช้รูปแบบประเมินกับกรณีศึกษาทีมจัดการความรู้ 3 ทีม และได้มีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมจัดการความรู้ใน 8 ด้านดังกล่าวพบว่า ผลการปฏิบัติงานของทีมในการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ปรากฏอย่างเด่นชัดที่สุดคือ ด้านที่ 2 และ 8 คือ ทุกทีมมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้สะท้อนคิด (reflection) ฟังอย่างตั้งใจ (deep listening) และฝึกฝนทักษะสื่อสาร/ บอกล่า (dialogue) สิ่งที่ตนคิดออกมาอย่างสร้างสรรค์ สมาชิกในทีมจัดการความรู้ได้ใช้พื้นที่และโอกาสในการสะท้อนความเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานทั้งในระดับทีม สาขาวิชา และระดับคณะ นอกจากนั้นยังพบว่า เมื่อสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจและสนิทสนมกันมากขึ้น การพบปะพูดคุยกันในครั้งต่อๆมา ทำให้สมาชิกให้ความสนใจในการแลกเปลี่ยนประเด็นใหม่ๆ ความคิดที่สร้างสรรค์ และแนวทางปฏิบัติที่ดีซึ่งทีมจัดการความรู้และ

หน่วยงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานของทีมจัดการความรู้ยังคงค่อนข้างจำกัดอยู่ภายในทีมของตน การสื่อสารข้ามกลุ่มงานและการแบ่งปันความรู้กับสาธารณชนยังเกิดขึ้นน้อย อีกทั้งการสื่อสารกับฝ่ายบริหารหรือผู้ให้การสนับสนุนยังมีข้อจำกัด ผลการปฏิบัติงานในด้านนี้จึงไม่ปรากฏชัดเจนภายในระยะเวลา 3-4 เดือนที่มีการกำกับติดตาม

6) ความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการประเมิน

ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าทีมจัดการความรู้ และสมาชิกในทีมจัดการความรู้ที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 กรณีพบว่า ในภาพรวม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มีความพึงพอใจต่อรูปแบบการประเมินที่นำมาใช้ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีความพึงพอใจมากที่สุดคือ การได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการจัดการความรู้ หลักคิดและหลักปฏิบัติที่สำคัญของเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ การใช้รูปแบบการประเมินนี้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เพื่อให้การจัดการความรู้มีทิศทางที่ชัดเจนและทราบถึงแนวทางปรับปรุงพัฒนาได้อย่างตรงจุด นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังมีความพึงพอใจในด้านความหลากหลายของเครื่องมือและตัวบ่งชี้ที่นำเสนอ ที่ผู้ใช้สามารถคัดสรรและนำไปประยุกต์ใช้ในการวัด กำกับติดตาม และประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้อย่างตรงประเด็นตามความต้องการ และสะท้อนถึงสภาพจริงของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

โดยสรุป การศึกษาประสิทธิผลการใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้กับกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพให้ผลที่ใกล้เคียงกับผลการศึกษาเชิงปริมาณจากการสำรวจและทดลอง นั่นคือ กรณีศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลองทั้ง 3 กลุ่มมีประสิทธิผลด้านบริบท ปัจจัยป้อน และกระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก ในขณะที่การมีส่วนร่วมของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมากโดยมีระดับแตกต่างกันไปขึ้นกับช่วงเวลา ด้านผลลัพธ์ของการใช้รูปแบบการประเมินพบว่า กรณีศึกษาที่ 1 เห็นผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเชิงพัฒนาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนในทุกด้าน ในขณะที่กรณีศึกษาที่ 2 และ 3 มีแนวโน้มของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจัดการความรู้ของผู้เกี่ยวข้องที่เพิ่มสูงขึ้น รายละเอียดของผลการศึกษาดังตาราง 5.9

ตาราง 5.9 ความสำเร็จของการจัดการความรู้เปรียบเทียบระหว่างกรณีศึกษา 3 กรณี

ความสำเร็จด้าน	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
1. ด้านบริบท	<ul style="list-style-type: none"> - มีโครงสร้างความรู้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับงาน - มีนโยบาย KM ที่ชัดเจน - เน้นการแสวงหาความรู้ใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีโครงสร้างความรู้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับงาน - มีนโยบาย KM ที่ชัดเจน - เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นแปลกใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีโครงสร้างความรู้สัมพันธ์เชื่อมโยงกับงาน - มีนโยบาย KM - เน้นการสอนงาน/ พี่เลี้ยง
2. ด้านปัจจัยป้อน	<ul style="list-style-type: none"> - มีวัตถุประสงค์ชัดเจน - บุคลากรมีศักยภาพสูง - ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีวัตถุประสงค์ชัดเจน - บุคลากรมีศักยภาพสูง - ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีวัตถุประสงค์ชัดเจน - บุคลากรมีศักยภาพสูง - ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ
3. ด้านกระบวนการจัดการความรู้	<p>มุ่งเน้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแสวงหาความรู้ใหม่ - การสร้างความรู้ - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 	<p>มุ่งเน้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การใช้ประโยชน์ความรู้ - การเผยแพร่ความรู้ 	<p>มุ่งเน้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การสร้างความรู้ - การใช้ประโยชน์ความรู้
4. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมเกินกว่าร้อยละ 60	สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมเกินกว่าร้อยละ 70	สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมเกินกว่าร้อยละ 60
5. ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบการประเมิน			
5.1 ผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - ทีม KM มีความยั่งยืน - สมาชิกในทีมมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น - บรรลุเป้าหมายตามผลลัพธ์ที่ท้าทายในชั้น Like to see 	<ul style="list-style-type: none"> - ทีม KM มีความยั่งยืน - สมาชิกในทีมมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น - บรรลุเป้าหมายตามผลลัพธ์ที่ท้าทายในชั้น Like to see 	<ul style="list-style-type: none"> - ทีม KM สลายไปชั่วคราว - สมาชิกในทีมมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น - บรรลุเป้าหมายตามผลลัพธ์ที่ท้าทายในชั้น expect to see
5.2 ผลการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ I-strategy - ใช้กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายอาจารย์รุ่นใหม่ และเห็นผลชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ I-strategy, E-strategy - ใช้กลยุทธ์การมอบหมายความรับผิดชอบ - เห็นผลไม่ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ I-strategy - ใช้กลยุทธ์การสร้างทีม KM เพื่อเป็นต้นแบบ - เห็นผลไม่ชัดเจน
5.3 ผลการปฏิบัติงานขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - มีการรับฟังเสียงสะท้อน - มีการสะท้อนการปฏิบัติขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการรับฟังเสียงสะท้อน - มีการสะท้อนการปฏิบัติขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการรับฟังเสียงสะท้อน - มีการสะท้อนการปฏิบัติขององค์กร
6. ความพึงพอใจ	ระดับมาก	ระดับมาก	ระดับมาก

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประเมิน มุ่งศึกษาองค์ประกอบและประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ และใช้ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ดังกล่าวในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในด้านประสิทธิผลด้านบริบทปัจจัยป้อน-กระบวนการจัดการความรู้ ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้วยเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ และ 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้และเปรียบเทียบความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้และไม่ใช้รูปแบบการประเมินดังกล่าว

การวิจัยมีการดำเนินงาน 3 ระยะ ได้แก่ **ระยะที่หนึ่ง** ขั้นการพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์รวมทั้งการใช้ตัวบ่งชี้ในการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ เป็นระยะที่มุ่งศึกษาโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงที่มีโครงสร้างซับซ้อน การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้วัดตัวแปรดังกล่าว การพัฒนาเกณฑ์และการสำรวจเพื่อประเมินสภาพของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา **ระยะที่สอง** การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ เป็นระยะที่มุ่งศึกษาและพัฒนารูปแบบการประเมินโดยอิงพื้นฐานแนวคิดการประเมินโดยใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ การประเมินโดยใช้รูปแบบชิป และนำผลจากการศึกษาเชิงสำรวจในระยะแรกมาประกอบการสร้างรูปแบบการประเมินที่เหมาะสมกับบริบทสถาบันอุดมศึกษา **ระยะที่สาม** เป็นการวิจัยเชิงทดลองเพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา การศึกษาในระยะนี้ใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและการวิเคราะห์โมเดลเอสอีเอ็มแบบมีตัวแปรแฝงเพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ตามระยะของการศึกษา **ระยะแรก** ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาและตรวจสอบตัวบ่งชี้และเกณฑ์ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ 9 ท่าน ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลหรือในกำกับของรัฐ รวมทั้งบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติ

การที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา 442 คน **ระยะที่ 2 และ 3** ระยะพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการประเมิน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ได้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานการจัดการความรู้ จำนวน 90 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลองที่ได้รับตัวแปรจัดการกระทำการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินการจัดการความรู้และกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ใช้รูปแบบกลุ่มละ 45 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งตามระยะของการวิจัยได้ดังนี้ การวิจัยระยะที่ 1 ขั้นการพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ เครื่องมือที่สำคัญได้แก่ 1) แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ วัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 2 ด้าน คือ ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการและประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 2) แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ เป็นแบบประเมินแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ วัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ครอบคลุมการวัดผลการดำเนินงานและผลลัพธ์จากออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้ การวิจัยระยะที่ 2 ขั้นพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้ง 2 ชุด ฉบับเดียวกับเครื่องมือที่ใช้ในระยะที่ 1 และแบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่สำคัญจากการศึกษา 3 ระยะ สรุปได้ 7 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ประเด็นที่ 2 ผลการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้และเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้ ประเด็นที่ 3 ผลการพัฒนาเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ประเด็นที่ 4 ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ประเด็นที่ 5 ผลการพัฒนาแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ประเด็นที่ 6 ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และประเด็นที่ 7 ผลการศึกษาความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษา รายละเอียดแต่ละประเด็นมีดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้

การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการภายใต้แนวคิดในการพัฒนาตัวบ่งชี้ของ Johnstone (1981) ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ ขั้นที่ 2 การกำหนดคุณลักษณะและนิยามตัวบ่งชี้ ขั้นที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้ฉบับร่าง และขั้นที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ฉบับร่างโดยผู้เชี่ยวชาญ จากการทดลองใช้เครื่องมือวัดตัวบ่งชี้ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงพบว่า เครื่องมือมีคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา สามารถนำไปใช้วัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ได้อย่างครอบคลุม และมีคุณภาพด้านเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.705 – 0.995 ซึ่งถือว่ามีเครื่องมือมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี

ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ตามขั้นตอน 4 ขั้น ทำให้ได้ตัวบ่งชี้สำหรับใช้วัดและประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา รวม 3 ตัวบ่งชี้หลัก 8 ตัวบ่งชี้รอง และ 35 ตัวบ่งชี้อย่อย ประกอบด้วย **ตัวบ่งชี้หลักประสิทธิผล** 3 ด้านคือ 1) ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัย ป้อน-กระบวนการ (CIP effectiveness) 2) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ (KM effectiveness) และ 3) ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (KM/ OM effectiveness) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญเท่ากัน **ตัวบ่งชี้รอง** 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) ตัวบ่งชี้บริบทของการจัดการความรู้ (context) 2) ปัจจัยป้อนของการจัดการความรู้ (KM input) 3) กระบวนการจัดการความรู้ (KM process) 4) ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance) 5) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ (performance effectiveness) 6) สินทรัพย์ความรู้ (knowledge assets) 7) กระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม ประเมินการจัดการความรู้ และ 8) ผลลัพธ์ของการออกแบบ กำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้ และ**ตัวบ่งชี้อย่อย** ซึ่งเป็นองค์ประกอบของตัวบ่งชี้รอง 8 ด้าน 35 ตัวบ่งชี้ จำแนกตามตัวบ่งชี้หลักได้เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 14 ตัว ได้แก่ โครงสร้างความรู้ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ บุคลากรความรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการจัดการความรู้ 7 ชั้น กลุ่มที่ 2 กลุ่มตัวบ่งชี้ประสิทธิผล มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ 15 ตัว คือ ผลจากการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ชั้น ประสิทธิภาพของการปฏิบัติตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 6 ด้านที่ขับเคลื่อนด้วยการจัดการความรู้ ได้แก่ พันธกิจด้านบริหาร/ พัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การประเมินและประกันคุณภาพ และการพัฒนานิสิตนักศึกษา รวมทั้งผลผลิตที่เป็นสินทรัพย์ความรู้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กลุ่มสุดท้ายคือตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 6 ตัว เป็นตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการ 3 ตัว ได้แก่ กระบวนการออกแบบ แผนงานจัดการความรู้ การกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน และการประเมินการจัดการความรู้ และตัวบ่งชี้ในกลุ่มผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับกับกระบวนการอีก 3 ตัว

ประเด็นที่ 2 ผลการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้และเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้

ผลการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้และเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวบ่งชี้สำหรับงานวิจัยนี้ สรุปได้ดังนี้

1) การตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ผลพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้วัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้แต่ละองค์ประกอบได้อย่างมีความตรงตามเนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบที่มุ่งวัดสอดคล้องกับนิยามตัวบ่งชี้ อีกทั้งมีความเหมาะสมนำไปใช้ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา และมีความเห็นไปในทางเดียวกันในตัวบ่งชี้ที่เห็นควรให้ปรับปรุงแก้ไข โดยมีความเห็นที่สอดคล้องกันเกินกว่าร้อยละ 80 จึงสรุปได้ว่าตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงเนื้อหาในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อสังเกตในเรื่องการนำตัวบ่งชี้จำนวนมากไปใช้ในการประเมินในคราวเดียวกันหรือใช้ในการวัดซ้ำหลายครั้ง ที่อาจทำให้ได้รับความร่วมมือน้อย และอาจกระทบต่อผลการวัดและความตรงภายใน

2) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ (construct validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงหรือตัวบ่งชี้หลัก 3 ตัวที่ใช้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ โมเดลการวัดประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ (CIPEFF) โมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KMEFF) และโมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OMEFF) จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ของ 3 โมเดลการวัดย่อยที่ได้มาวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success measurement model) ในขั้นสุดท้ายอีก 2 โมเดล ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดประสิทธิผลและความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้ง 5 โมเดล สรุปได้ดังนี้

2.1 โมเดลการวัดประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ (CIPEFF) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 65.322$, $df = 58$, $p = 0.237$) ตัวแปรแฝงประสิทธิผลด้านบริบท (CONTEXT) ประสิทธิผลด้านปัจจัยป้อน (INPUT) และประสิทธิผลด้านกระบวนการ มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.948, 0.985, และ 0.896 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่มีค่าสูงใกล้เคียงกัน แสดงถึงความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการในระดับสูง ดังนั้นในการวัดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ จึงควรวัดจากตัวบ่งชี้รอง 3 ตัวและตัวบ่งชี้ย่อยทั้ง 14 ตัว และสามารถกำหนดน้ำหนักการให้คะแนนเท่าๆ กันในแต่ละองค์ประกอบได้

2.2 โมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KMEFF) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 92.168$, $df = 73$, $p = 0.064$) ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPER) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามพันธกิจ (PEREFF) และสินทรัพย์ความรู้ (KASSET) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.917, 0.873, และ 0.721 ตามลำดับ แสดงถึงความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในระดับสูง โดยค่าสัมประสิทธิ์และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานในการวัดตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามพันธกิจพบว่ามีค่าไม่แตกต่างกันมากนัก แต่สำหรับการวัดตัวบ่งชี้สินทรัพย์ความรู้ ค่าสัมประสิทธิ์และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่น้อยปริมาณความรู้กับคุณภาพความรู้มีความแตกต่างกันมากประมาณ 3 เท่า จึงควรมีการถ่วงน้ำหนักสัดส่วนการให้คะแนนตัวบ่งชี้คุณภาพความรู้มากกว่าปริมาณความรู้ โดยกำหนดสัดส่วนน้ำหนักความสำคัญในการวัดคุณภาพความรู้เท่ากับร้อยละ 70 และปริมาณความรู้ร้อยละ 30

2.3 โมเดลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OMEFF) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.326$, $df = 3$, $p = 0.344$) ตัวแปรแฝงกระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้ (OMPROC) และผลจากการออกแบบ กำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้ (OM_OC) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.990 และ 1.000 ตามลำดับ แสดงถึงความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ในระดับสูง จากน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าใกล้เคียงกันแสดงให้เห็นว่า การวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ควรวัดจากตัวบ่งชี้ทั้งที่เป็นกระบวนการและผลลัพธ์ โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 6 ตัวร่วมกัน และควรให้น้ำหนักความสำคัญกับแต่ละตัวบ่งชี้เท่าๆ กัน

2.4 โมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KMSUCCESS) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 7.817$, $df = 6$, $p = 0.252$) เมื่อพิจารณาน้ำหนักความสำคัญวัดในรูปน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรแฝงประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ (CIPEFF) และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (KMEFF) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.996 และ 1.000 ซึ่งเป็นค่าที่ใกล้เคียงกันมาก แสดงว่าตัวแปรแฝงทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันสูงมาก และแปรผันร่วมกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KMSUCCESS) ในระดับสูง การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จึงควรวัดจากประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ และประสิทธิผลของการจัดการ

ความรู้ทั้ง 2 ด้านร่วมกัน โดยให้นำหน้ากับทั้งสององค์ประกอบเท่าๆกัน และควรวัดจากตัวบ่งชี้รอง ทั้ง 6 ซึ่งเป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลทั้ง 2 ด้าน

2.5 โมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (KM_OM_SC) เป็นโมเดลการวัดที่เป็นส่วนขยายของโมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KMSUCCESS) ในข้อ 2.4 โดยความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์วัดจาก 1) ผลรวมของประสิทธิผลสององค์ประกอบแรก ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการและประสิทธิผลของการจัดการความรู้ รวมเป็นตัวแปรสังเกตได้ชื่อว่าประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (CIPKM_EF) และ 2) ตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OM_EF) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงทดลอง 90 คน พบว่า โมเดลการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.031$, $df = 1$, $p = 0.310$) ตัวแปรสังเกตได้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OM_EF) และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (CIPKM_EF) มีน้ำหนักความสำคัญวัดในรูปน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.953 และ 0.919 ตามลำดับ แสดงว่าประสิทธิผลทั้งสองด้านมีความผันแปรผันร่วมกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (KM_OM_SC) ในระดับสูง จากน้ำหนักองค์ประกอบที่สูงใกล้เคียงกันแสดงว่า การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ควรวัดจากตัวบ่งชี้ในชุดประสิทธิผลด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ กับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (CIPKM_EF) และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (OM_EF) ทั้ง 2 ด้านร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ได้สารสนเทศที่เพิ่มขึ้นจากการวัดประสิทธิผลของกระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้ที่ศึกษาเพิ่มเติมจากการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ปกติ

3) การตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลการจัดการความรู้ เป็นการวิเคราะห์เพิ่มเติมจากวัตถุประสงค์การวิจัยโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านบริหาร ตัวบ่งชี้ที่เป็นปัจจัยป้อน ตัวบ่งชี้กระบวนการ และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ รวมทั้งสิ้น 29 ตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นเหตุเป็นผลกัน ผลการวิเคราะห์พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของการจัดการความรู้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 334.217$, $df = 298$, $p = 0.073$) ตัวแปรสาเหตุประสิทธิผลด้านบริหาร ปัจจัยป้อน และกระบวนการจัดการความรู้ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามประสิทธิ

ผลของการจัดการความรู้ (KMEFF) ได้สูงถึงร้อยละ 97.80 โดยตัวแปรสาเหตุทุกตัวส่งอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยบริบทด้านวัฒนธรรมองค์กร (ORGCUL) เป็นปัจจัยเชิงเหตุสำคัญในการส่งอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยป้อน (KMINPUT) ด้วยค่าอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.401 รองลงมาคือปัจจัยบริบทด้านนโยบาย (POLICY) และโครงสร้างความรู้ (KSTRUC) ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.345 และ 0.236 ตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยป้อนด้านการจัดการความรู้ส่งอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการจัดการความรู้ในระดับสูง ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.896 และส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ด้วยขนาดอิทธิพลที่ใกล้เคียงกัน (indirect effect = 0.885) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อตัวแปรตามผลลัพธ์แต่ละองค์ประกอบพบว่า ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KMPER) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติพันธกิจโดยใช้การจัดการความรู้ (PEREFF) และสินทรัพย์ความรู้ (KASSET) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยป้อนผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ด้วยขนาดอิทธิพล 0.886, 0.728, และ 0.631 ตามลำดับ โดยตัวบ่งชี้ที่เป็นปัจจัยบริบท ปัจจัยป้อน ปัจจัยเชิงกระบวนการ และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อกันในระดับสูง ตัวแปรเชิงสาเหตุทุกตัวส่งผลทางบวกและสามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลของกระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ได้ถึงร้อยละ 80.3 และ 97.8 แสดงว่าการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาจะเกิดสัมฤทธิ์ผลได้ สถาบันอุดมศึกษาควรต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและส่งเสริมปัจจัยบริบทและปัจจัยป้อนด้านต่างๆ อย่างเหมาะสมเพียงพอ โดยเฉพาะบริบทด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน และการพัฒนาบุคลากรความรู้ซึ่งถือเป็นปัจจัยป้อนที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

4) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยง (reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.831 ถึง 0.988 ถือว่าเครื่องมือมีคุณภาพอยู่เกณฑ์ดี ยกเว้นตัวบ่งชี้รองสินทรัพย์ความรู้ซึ่งมีค่าความเที่ยง 0.651 ต่ำกว่าองค์ประกอบอื่น ถือว่าเครื่องมือมีคุณภาพอยู่เกณฑ์พอใช้ ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบค่าความเที่ยงจากการนำเครื่องมือไปทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงพบว่า มีค่าความเที่ยงใกล้เคียงกัน แสดงว่าข้อมูลจากการวัดโดยกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมีความเป็นเอกพันธ์กัน

5) การตรวจสอบคุณภาพด้านอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้ โดยใช้การวิเคราะห์ 2 วิธี 1) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้รายตัวกับตัวบ่งชี้ในกลุ่มทั้งหมด (completely item-total correlation)

และ 2) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำโดยใช้สถิติ t-test โดยหาคะแนนจุดตัดที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 กับ 75 จากนั้นจึงนำคะแนนมาเปรียบเทียบกัน ผลการทดสอบพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้รายตัวกับตัวบ่งชี้ในกลุ่มทั้งหมดส่วนใหญ่มีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป และสถิติทดสอบที (t-test) มีนัยสำคัญทุกตัวบ่งชี้ แสดงถึงประสิทธิภาพการจำแนกของตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ที่ดีถึงดีมาก นั่นคือ ตัวบ่งชี้ทุกตัวสามารถจำแนกผู้ตอบกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำออกจากกันได้

ประเด็นที่ 3 ผลการพัฒนาเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

การพัฒนาเกณฑ์เพื่อตัดสินความสำเร็จของการจัดการความรู้พิจารณาจากน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้และผลการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ได้จากการศึกษาเชิงสำรวจในระยะแรก การกำหนดเกณฑ์การตัดสินความสำเร็จของการจัดการความรู้ พิจารณาจากคะแนนจุดตัด (cutting point) 2 ค่า ได้แก่ คะแนนจุดตัดสำหรับการตัดสินผลในระดับผ่านและคะแนนจุดตัดสำหรับการตัดสินผลในระดับเกิดความสำเร็จ การกำหนดคะแนนจุดตัดพิจารณาจากเกณฑ์ 2 ประเภทคือ 1) เกณฑ์สัมบูรณ์ (absolute criteria) ได้แก่ เกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และเกณฑ์มาตรฐานตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินคุณภาพระดับอุดมศึกษา 2) เกณฑ์สัมพัทธ์ (relative criteria) พิจารณาจากค่าสถิติวัดแนวโน้มสู่ส่วนกลาง 2 ค่า ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐาน และคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 และ 90 ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลประสิทธิผลของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย 40 แห่ง ทั่วประเทศ เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัย 4 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยสมาชิกกลุ่มเครือข่ายการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยดั้งเดิม มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นใหม่ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

การศึกษาคะแนนจุดตัดที่เป็นเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จได้ผลพบว่า 1) จากการพิจารณาเกณฑ์ของหน่วยงานที่หน้าที่ประเมินและเกณฑ์ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เกณฑ์สัมบูรณ์) คะแนนจุดตัดที่เหมาะสมสำหรับการตัดสินผลในระดับผ่านคือ 3.51 และ 4.51 สำหรับตัดสินการผ่านเกณฑ์ในระดับเกิดความสำเร็จ 2) จากค่าเฉลี่ย มัธยฐาน และคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 และคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 90 ของมหาวิทยาลัย 4 กลุ่ม (เกณฑ์สัมพัทธ์) คะแนนจุดตัดสำหรับการตัดสินผลในระดับผ่านมีค่าประมาณ 3.5 และคะแนนจุดตัดสำหรับการตัดสินผลในระดับเกิดความสำเร็จมีค่าประมาณ 4.5 สอดคล้องกับเกณฑ์สัมบูรณ์ จึงสรุปได้ว่า คะแนนจุดตัดที่เหมาะสม

นำมาใช้กำหนดเป็นเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในการวิจัยครั้งนี้คือ 3.51 สำหรับระดับผ่าน และ 4.51 สำหรับระดับเกิดความสำเร็จ การนำเกณฑ์ไปใช้ตัดสินผลการประเมินแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ กรณีได้คะแนนประเมินประสิทธิผลต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3.5 ผลการตัดสินถือว่าต่ำกว่าเกณฑ์ กรณีได้คะแนนประเมินประสิทธิผลตั้งแต่ 3.51 - 4.50 ผลการตัดสินถือว่าผ่านเกณฑ์ และกรณีได้คะแนนประเมินประสิทธิผลตั้งแต่ 4.51 - 5.00 ผลการตัดสินถือว่าผ่านเกณฑ์ในระดับยอดเยี่ยมหรือระดับเกิดความสำเร็จ

ประเด็นที่ 4 ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

ผลจากการสำรวจและเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา 442 คนพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายสนับสนุนการสอน (ร้อยละ 47.06) รองลงมาคือ สายสอนและสายบริหาร (ร้อยละ 31.67 และ 21.27 ตามลำดับ) กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานสายสอนส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ (ร้อยละ 25.79) และปฏิบัติงานในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมากที่สุด (ร้อยละ 31.00) รองลงมาคือมหาวิทยาลัยของรัฐดั้งเดิม และมหาวิทยาลัยเครือข่ายการจัดการความรู้ (ร้อยละ 23.76 และ 17.87) กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวข้องกับจัดการความรู้โดยเฉลี่ย 3 ปี และจำนวนปีที่หน่วยงานมีการจัดการความรู้โดยเฉลี่ย 3.6 ปี โดยขอขายความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ร่วมกัน ส่วนใหญ่เป็นความรู้ทางปฏิบัติ (ร้อยละ 35.68) รองลงมาคือความรู้ทางวิชาการ (ร้อยละ 33.43) และความรู้ด้านการบริหารจัดการ (ร้อยละ 30.73) ตามลำดับ

ด้านที่มาของความรู้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ความรู้ที่เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาเกิดจากการได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด (ร้อยละ 22.72) รองลงมาคือ การเข้ารับการอบรม/ สัมมนา และจากการแก้ปัญหาในงาน (ร้อยละ 21.80 และ 16.11) ตามลำดับ ด้านบริบทของการจัดการความรู้พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีการจัดการความรู้ในการทำงานสนับสนุนการสอน (ร้อยละ 57.06) รองลงมาคือ การจัดการความรู้ร่วมกับชุมชน/ หน่วยงานภายนอก (ร้อยละ 17.32) และการจัดการความรู้ในชั้นเรียนระดับปริญญาบัณฑิต (ร้อยละ 14.87) ตามลำดับ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ร้อยละ 54 ระบุว่าได้มีการรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยโดยตรง ทั้งนี้ การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะ/ ศูนย์/ สำนัก และส่วนงานต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 45 ได้มีการดำเนินกระบวนการวางแผนดำเนินงาน กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้ครบทุกขั้นตอน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะ และ

ส่วนงาน ส่วนใหญ่ใช้การจัดประชุม/ สัมมนาอย่างเป็นทางการ (ร้อยละ 50.90) รองลงมาเป็นการประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการ (ร้อยละ 23.40) และการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (ร้อยละ 8.60) ตามลำดับ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้คือการได้รับความรู้เพิ่มขึ้น (ร้อยละ 27.40) มีการเปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 15.40) ตลอดจนมีทักษะการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น (ร้อยละ 14.20)

ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวน 442 คน และกลุ่มทดลอง 90 คน พบว่า ในภาพรวม สถาบันอุดมศึกษา มีผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในระดับผ่านเกณฑ์ เมื่อแยกพิจารณาตามตัวบ่งชี้หลัก 3 ด้าน ตัวบ่งชี้แรก ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ พบว่ามีผลการประเมินโดยรวมผ่านเกณฑ์ เมื่อแยกพิจารณารายตัวบ่งชี้รองพบว่า มีผลการประเมินที่ผ่านเกณฑ์ 2 ด้านคือ ประสิทธิภาพด้านบริบทและประสิทธิผลด้านปัจจัยป้อน ส่วนผลการประเมินประสิทธิผลด้านกระบวนการพบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ สำหรับการประเมินตามตัวบ่งชี้ที่ 2 ได้แก่ ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้พบว่า คะแนนผลการประเมินโดยรวมยังไม่ผ่านเกณฑ์ เมื่อพิจารณาจำแนกรายด้านพบว่าผลการประเมินที่ผ่านเกณฑ์มีเพียง 2 ด้านคือ ผลของการปฏิบัติงานตามพันธกิจและผลผลิตสินทรัพย์ความรู้ ส่วนด้านผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้พบว่าผลการประเมินยังต่ำกว่าเกณฑ์

การประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงทดลอง จำนวน 90 คน พบว่า ผลการประเมินโดยรวมและรายตัวบ่งชี้อยู่ในระดับผ่านเกณฑ์ทั้งในภาพรวมและรายตัวบ่งชี้ย่อย โดยกลุ่มทดลองมีระดับประสิทธิผลรายด้านและความสำเร็จของการจัดการความรู้สูงกว่ากลุ่มควบคุมและกลุ่มตัวอย่างเชิงสำรวจ

ประเด็นที่ 5 ผลการพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ มีการดำเนินงาน 5 ขั้นตอนได้แก่ การศึกษาแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ การสังเคราะห์รูปแบบการประเมินจากแผนการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา การสังเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา การจัดทำร่างรูปแบบการประเมินและการตรวจสอบรูปแบบ และการพัฒนาปรับปรุง ตรวจสอบรูปแบบการประเมินระหว่างการทดลองใช้รูปแบบในสถาบันอุดมศึกษา รูปแบบการประเมินการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นมีแนวคิดพื้นฐานมาจากแนวคิดการประเมินการจัดการความรู้ที่เน้นการประเมินบริบทกระบวนการ และผลลัพธ์ แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ที่เน้นการประเมินผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้มี

ส่วนเกี่ยวข้องกับแผนงาน และแนวความคิดประเมินเชิงระบบโดยใช้รูปแบบชิป รูปแบบการประเมินที่สร้างขึ้นจัดทำในรูปของเอกสารคู่มือการประเมิน มีรายละเอียดประกอบด้วยปรัชญาและหลักการ แนวคิดพื้นฐาน วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย กระบวนการและกิจกรรม ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การตัดสิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน และประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้รูปแบบการประเมิน ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการประเมินดังกล่าวไปใช้และตรวจสอบรูปแบบโดยผู้บริหาร หัวหน้าทีมจัดการความรู้ และสมาชิกซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลอง ผลพบว่ารูปแบบดังกล่าวสามารถนำไปใช้กำกับติดตาม ประเมินการดำเนินงานจัดการความรู้ของหน่วยงาน และให้สารสนเทศเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการใช้กลไกการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนงานตามพันธกิจได้เป็นอย่างดี

ประเด็นที่ 6 ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการทดลองพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงของระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้จากการวัดทั้งสองครั้ง โดยได้รับอิทธิพลจากลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน กลุ่มทดลองมีความสำเร็จของการจัดการความรู้หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (CIPKMEFF) และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (KMOMEFF) ก่อนและหลังการทดลอง ($\bar{X}_{post} = 3.835, 4.211$; $\bar{X}_{pre} = 3.387, 3.107$) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F=49.734, p=.000$; $F=69.672, p=.000$) ต่างจากกลุ่มควบคุมที่มีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้ทั้ง 2 ด้านลดลงหลังการทดลอง ($\bar{X}_{post} = 3.027, 3.013$; $\bar{X}_{pre} = 3.325, 3.234$) ส่วนผลการเปรียบเทียบความสามารถในการจัดการความรู้ (KMCAPI) ซึ่งเป็นตัวแปรที่นำมาศึกษาเพิ่มเติมพบว่า ค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้จากการวัดทั้งสองครั้งมีการเปลี่ยนแปลง โดยได้รับอิทธิพลจากลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้าน จากการวัดครั้งหลังสูงกว่าค่าเฉลี่ยก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\bar{X}_{post} = 4.175, 4.207, 4.310$; $\bar{X}_{pre} = 3.862, 3.798, \text{ และ } 4.023$; $F=4.550, 20.664, \text{ และ } 7.467$) ส่วนกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดระบบและประยุกต์ใช้ความรู้เพิ่มสูงขึ้น ($\bar{X}_{post} = 3.644, 3.637$; $\bar{X}_{pre} = 3.392, 3.470$) แต่มีค่าเฉลี่ยความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้ลดลงเล็กน้อย ($\bar{X}_{post} = 3.568, \bar{X}_{pre} = 3.602$)

ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมพบว่า ก่อนการทดลอง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความสำเร็จของการจัดการความรู้

พิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้ทั้ง 2 ด้านไม่แตกต่างกัน ($\bar{X}_{\text{ทดลอง}} = 3.387, 3.107$; $\bar{X}_{\text{ควบคุม}} = 3.325, 3.234$; $F=0.516$) ในขณะที่ค่าเฉลี่ยความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้านของกลุ่มทดลองสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\bar{X}_{\text{ทดลอง}} = 3.862, 3.798, 4.023$; $\bar{X}_{\text{ควบคุม}} = 3.602, 3.392, 3.470$, $F=4.173, 7.702$, และ 15.752) และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความสำเร็จของการจัดการความรู้และความสามารถในการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มหลังการทดลอง พบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของการจัดการความรู้ทั้งสองด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\bar{X}_{\text{ทดลอง}} = 3.835, 4.211$; $\bar{X}_{\text{ควบคุม}} = 3.027, 3.013$; $F=83.308, 83.264$) เช่นเดียวกับความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความสามารถทั้ง 3 ด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\bar{X}_{\text{ทดลอง}} = 4.175, 4.207, 4.310$; $\bar{X}_{\text{ควบคุม}} = 3.568, 3.644, 3.637$; $F=13.522, 7.380, 11.323$)

ผลการศึกษาเปรียบเทียบความสำเร็จของการจัดการความรู้จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีตัวแปรแฝงด้วยโปรแกรม LISREL พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยค่าไค-สแควร์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 5.353$, $df = 7$, $P = 0.617$, $RMSEA = 0.000$, $RMR = 0.015$, $GFI = 0.980$ และ $AGFI = 0.941$) ตัวแปรสาเหตุการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินและความสามารถในการจัดการความรู้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้ร้อยละ 62.60 ผลการศึกษาอิทธิพลของการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้รับอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเป็นอิทธิพลรวมด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.746 อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.604 และอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.143 อีกทั้งยังได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ ด้วยขนาดอิทธิพล 0.300 สรุปได้ว่า การฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการจัดการความรู้ และความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกลุ่มทดลอง

ประเด็นที่ 7 ผลการศึกษาความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษา

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพซึ่งเป็นข้อค้นพบจากการทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้กับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษา 3 กลุ่ม พบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งวัดจาก

ประสิทธิผลด้านบริบท ปัจจัยป้อน และกระบวนการจัดการความรู้ และผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบการประเมิน ให้ผลที่สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณ โดยทีมจัดการความรู้ที่เป็นกรณีศึกษา ทั้ง 3 ทีม มีประสิทธิผลของการจัดการความรู้ด้านบริบท ปัจจัยป้อน และกระบวนการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก กรณีศึกษาที่หนึ่งมีผลการดำเนินงานจัดการความรู้ที่โดดเด่นกว่าอีกสองกลุ่ม โดยเฉพาะการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง ผลการประเมินด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก ด้านผลลัพธ์ของการใช้รูปแบบการประเมินพบว่า ในภาพรวมทีมจัดการความรู้ทั้งสามทีมมีผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นในทุกด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้และความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกในทีม

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ผลการพัฒนา รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ และผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมิน มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์คือ มีความตรง ความเที่ยง อำนาจจำแนก ความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสะดวกในการนำไปใช้ในบริบทสถาบันอุดมศึกษา อย่างไรก็ตามตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นในเบื้องต้นมีลักษณะเป็นตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ ยังขาดตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ แต่เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม (เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า: progress marker) ตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ จึงสามารถนำไปใช้ประเมินได้อย่างครอบคลุม นอกจากนั้น จากการทดลองนำตัวบ่งชี้ไปใช้พบว่า ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นได้จริง แม้ว่าข้อคำถามที่ใช้วัดจะมีปริมาณมาก และการรวมคะแนนจะมีความซับซ้อนอยู่บ้าง แต่การสร้างและจัดกลุ่มตัวบ่งชี้ตามแนวคิดเชิงระบบ (input-process-output) ทำให้ผู้ใช้สามารถทำความเข้าใจและนำไปใช้ได้ง่าย สำหรับการรวมตัวบ่งชี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้รวมตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละกลุ่ม โดยให้นำนักความสำคัญเท่าๆกัน นอกจากนั้นในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ ควรมีการอบรมสร้างความเข้าใจถึงวิธีการใช้และต้องให้เวลาการกับการอธิบายตัวบ่งชี้และเกณฑ์มากเป็นพิเศษ ทั้งนี้ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้แก้ปัญหาโดยการจัดทำคู่มือการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อประกอบการใช้ตัวบ่งชี้และเครื่องมือวัด และได้มีการอธิบายวิธีการรวมตัวบ่งชี้ไว้ในคู่มือ

การประเมินจึงทำให้เกิดความชัดเจนในระดับหนึ่ง ทำให้ผู้ใช้ทราบรายละเอียดของการวัดตัวบ่งชี้
นั้นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในงานวิจัยครั้งนี้ มุ่งไปที่ตัวแปร
ความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งมีความเป็นนามธรรมและมีโครงสร้างการวัดที่ซับซ้อน จาก
การศึกษาเอกสารและดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ ทำให้ได้ภาพโครงสร้างของ
ตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งมีหลายองค์ประกอบซ้อนกันอยู่ ในการพัฒนาตัวบ่งชี้
ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้รอง และตัวบ่งชี้ย่อยที่มีลักษณะซ้อนกันเป็นชั้นขึ้นมาเพื่อ
ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น โดยอิงหลักคิดตามทฤษฎีระบบในการแบ่งกลุ่ม
ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ออกเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านบริบท ปัจจัยป้อน
กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ และใช้วิธีการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการวิเคราะห์
ความสัมพันธ์ของตัวแปร ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดพบว่า ทุก
โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้
ประสิทธิผลด้านบริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลลัพธ์สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ความสามารถใน
การจัดการความรู้ในงานวิจัยของ Aujiropongpan et al. (2010) ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้กระบวนการ
และผลลัพธ์ และตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในงานวิจัยของ Juei-Hsin (2004)

ผลการวิจัยยังพบว่า ตัวบ่งชี้หลักในกลุ่มประสิทธิผลและตัวบ่งชี้รองแต่ละชุด
มีความสัมพันธ์กันสูงและผันแปรร่วมกับตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ในระดับสูง
เนื่องจาก ตัวแปรในชุดบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการเป็นตัวแปรที่เกิดขึ้นก่อน และตัวแปรในชุด
ผลลัพธ์ซึ่งประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงาน-ผลการปฏิบัติตามพันธกิจ-ผลผลิตสินทรัพย์ความรู้เป็น
ตัวแปรผลที่เกิดตามมา ดังนั้นในการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จึงควรวัดจาก
ประสิทธิผลทั้ง 3 องค์ประกอบ โดยวัดประสิทธิผลจากการใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ร่วมด้วย ทั้งนี้
การวัดผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ควรวัดจากผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้
ผลของงาน และผลผลิตความรู้ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ครอบคลุมและนำไปใช้ประกอบการ
ตัดสินใจปรับปรุงพัฒนาการจัดการความรู้ของหน่วยงานได้ตรงตามความมุ่งหมาย

นอกจากนั้น ผลการวัดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในชุดของประสิทธิผล
ยังให้สารสนเทศที่น่าสนใจคือ ในการวัดตัวแปรสินทรัพย์ความรู้ (knowledge asset) พบว่าตัวแปร
คุณภาพความรู้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าปริมาณความรู้ถึง 3 เท่า ผลดังกล่าวนี้ ผู้วิจัย
อภิปรายได้ 2 ประการ ได้แก่ 1) ตัวแปรปริมาณสินทรัพย์ความรู้ เป็นตัวแปรที่สถาบันอุดมศึกษา
แต่ละแห่งมีความเข้าใจและให้ความสำคัญแตกต่างกันมาก เช่น จำนวนวิธีปฏิบัติที่ดี (good

practice/ best practice) บางหน่วยงานอาจให้ความหมายว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ใช้ได้ผล บางหน่วยงานให้ความหมายว่าเป็นความรู้ที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะ บางหน่วยงานให้ความหมายเช่นเดียวกับนวัตกรรม ผลการวัดตัวแปรปริมาณสินทรัพย์ความรู้จึงมีการกระจายสูง (ตั้งแต่ 0 ถึง 1,000 เรื่อง) ส่งผลทำให้ความเที่ยงและค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำ ประการที่ 2) ผลจากการสำรวจพบว่า สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าปริมาณความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประกันคุณภาพภายในของสกอ. และ ก.พ.ร. ในระยะหลังที่ได้มีการปรับปรุงจากปีแรกๆ ที่เน้นการระบุความรู้และจำนวนความรู้ที่จัดเก็บ มาเป็นมุ่งเน้นที่คุณภาพความรู้ที่ได้จากความเชี่ยวชาญของบุคลากร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างความรู้ ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์แผนการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งพบว่า แผนการจัดการความรู้ในช่วงปีหลังได้เริ่มมีการกำหนดตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพความรู้เพิ่มมากขึ้น เช่น ความเชื่อมโยงของความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้กับพันธกิจมหาวิทยาลัย เว็บไซต์ที่ทันสมัยและน่าสนใจ คุณภาพของงานวิจัยที่มาจากกระบวนการจัดการความรู้ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อไม่นับจุดอ่อนด้านจำนวนตัวบ่งชี้ที่มีจำนวนมากและมีโครงสร้างซับซ้อน จุดเด่นของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยครั้งนี้คือ เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสมบูรณ์ มีคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา ความตรงเชิงโครงสร้าง อำนาจจำแนก และมีความเที่ยงสูง อีกทั้งมีการพัฒนาเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินผลการประเมินอย่างสมบูรณ์ ตัวบ่งชี้ที่ได้จึงมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้อย่างครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ

2. ลักษณะรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะเฉพาะ ซึ่งได้บูรณาการหลักคิดและหลักปฏิบัติของการจัดการความรู้ เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ และการประเมินเชิงระบบโดยใช้โมเดลชิปไว้ด้วยกัน นักการศึกษาส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยกับโมเดลชิปอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นรูปแบบการประเมินที่นิยมนำมาใช้ในการประเมินโครงการทางการศึกษา รูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นโดยผสมผสานระหว่างสามแนวคิด จึงช่วยเสริมจุดแข็งของแต่ละวิธีและสามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นระบบ มากกว่าใช้การจัดการความรู้โดยตรงอย่างเดียว สอดคล้องกับผลการสังเคราะห์โมเดลการประเมินของ Roduner and Schläppi (2008) ที่ได้บูรณาการวิธีการประเมินตามกรอบความคิดเชิงระบบ (logical framework approach) กับการประเมินโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) เข้าด้วยกัน เพื่อเสริมจุดแข็งของการประเมินเชิงระบบซึ่งกำหนดสิ่งที่มุ่งประเมินอย่างชัดเจนเป็นลำดับสัมพันธ์กัน กับการประเมินโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์ที่มีจุดแข็ง

ในด้านการติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้ว่ารูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้น จะมีกระบวนการและกิจกรรมหลายขั้นตอนและมีรายละเอียดของวิธีการวัด การกำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้ค่อนข้างมาก แตกต่างจากการวัดและประเมินการจัดการความรู้ในงานวิจัยในอดีตซึ่งมักใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง แต่แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ที่เน้นการอบรมให้ความรู้ก่อนลงมือปฏิบัติ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจชัดเจนในเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์มากขึ้น อย่างไรก็ตามจากการนำรูปแบบไปทดลองใช้พบปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ในระยะที่ 2 ช่วงของการกำกับติดตาม ต้องใช้ระบบตัวต่อตัวในการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด ต้องมีพี่เลี้ยง (mentor) คอยให้คำแนะนำ กระตุ้นเตือน และให้การเสริมแรงเป็นระยะๆ แต่เมื่อบุคลากรได้ฝึกปฏิบัติการใช้รูปแบบจนเกิดการเรียนรู้ และมีทักษะในการประเมินอย่างเพียงพอ บุคลากรในทีมจัดการความรู้ก็จะสามารถดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องจนเสร็จสิ้น และสามารถนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ เผยแพร่ต่อไปได้

รูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นรูปแบบที่มีความยืดหยุ่น 3 ประการ **ประการแรก** ด้านขอบเขตการประเมินตามจุดมุ่งหมายการประเมิน ผู้ใช้สามารถคัดสรรตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมมาใช้ในการประเมินการจัดการความรู้ขององค์กรได้ ทั้งในลักษณะการประเมินความก้าวหน้า (formative evaluation) และการประเมินสรุปรวม (summative evaluation) นอกจากนี้ยังสามารถเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ ในการกำกับติดตาม/ ประเมินการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ตลอดจนนำกระบวนการมาปรับใช้ให้เข้ากับระบบประกันคุณภาพภายในของสถาบันได้ รูปแบบการประเมินดังกล่าวนี้จะช่วยลดจุดอ่อนของการประเมินภายในซึ่งมักเป็นการประเมินตามตัวบ่งชี้หรือประเมินตามน้ำ การใช้ผลการประเมินส่วนนี้ไปสนับสนุนผลการประเมินคุณภาพภายในจึงช่วยให้ได้สารสนเทศที่มีความตรง ครบคลุม ชัดเจน สะท้อนภาพรวมของผลที่เกิดขึ้นได้ และนำไปสู่การพัฒนาแก้ไขอย่างตรงจุด **ประการที่สอง** ด้านขอบเขตการประเมินตามตัวบ่งชี้หลักของการประเมิน ผู้ใช้สามารถคัดสรร/ เพิ่มเติมตัวบ่งชี้หลักในการประเมินได้ตามสภาพการณ์ที่เป็นจริง **ประการที่สาม** ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ ผู้ใช้สามารถนำรูปแบบการประเมินไปใช้ได้ทั้งในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งประเภทที่ยังไม่ได้ใช้การจัดการความรู้/ แผนที่ผลลัพธ์ประเภทที่เริ่มมีการใช้การจัดการความรู้/ แผนที่ผลลัพธ์มีระยะหนึ่งแล้ว และประเภทที่ใช้การจัดการความรู้/ แผนที่ผลลัพธ์อย่างเชี่ยวชาญ

นอกจากนั้น จุดเด่นของรูปแบบการประเมินที่มีการนำเอาตัวบ่งชี้แผนที่ผลลัพธ์มาร่วมพิจารณา ทำให้การวางแผนเป้าหมายมีความชัดเจน มีกรอบการดำเนินงานจัดการความรู้ที่เป็นระบบ รูปแบบการประเมินโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์ซึ่งมีกระบวนการและเครื่องมืออยู่บนหลักการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ การเสริมพลังให้กับทีม และการดึงศักยภาพของคนในองค์กรออกมาเช่นเดียวกับหลักการจัดการความรู้ จึงสามารถบูรณาการกระบวนการทั้งสองเข้าด้วยกันได้ รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์เป็นกลไกไปขับเคลื่อนการจัดการความรู้และการประเมินตนเอง จึงมุ่งไปสู่เส้นทางการพัฒนาสถานศึกษาได้มากกว่าการประเมินที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป

3. วิธีการใช้รูปแบบการประเมิน

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้วิธีการและเครื่องมือส่วนหนึ่งของแผนที่ผลลัพธ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบกำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้มีความพยายามทดลองนำวิธีการของแผนที่ผลลัพธ์มาใช้ให้ครบทั้ง 12 ขั้นตอน โดยบูรณาการเข้ากับรูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้น ผลจากการทดลองใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์พบว่า ในขั้นการอบรมให้ความรู้เพื่อทำความเข้าใจกับเทคนิควิธีการในขั้นออกแบบเจตนารมณ์ (ขั้นที่ 1-7) กลุ่มตัวอย่างในการทดลองสามารถทำความเข้าใจและเขียนแผนออกมาได้ไม่ยากนัก เนื่องจากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามีความคุ้นเคยกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีหลักการคล้ายกัน แต่ในขั้นออกแบบการกำกับติดตามและการบันทึกผลลัพธ์ ผู้วิจัยต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบแบบบันทึกข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ทบทวน และเพื่อให้เป็นการกำกับติดตามที่ง่ายไม่เพิ่มภาระงาน โดยได้ปรับลดแบบบันทึกข้อมูลลงเหลือเพียง 4 ชุด และนำตัวบ่งชี้เชิงปริมาณที่พัฒนาขึ้นในการสำรวจมาใช้วัดร่วมด้วย นอกจากนี้ยังได้ปรับเปลี่ยนวิธีการเก็บข้อมูลจากการจัดประชุมคณะกรรมการแบบครบทีมมาเป็นจัดประชุมกลุ่มย่อยและสื่อสารผ่านเอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทน ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลจากการกำกับติดตามกลับมาเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม ปัญหาในการใช้รูปแบบการประเมินที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติได้รับการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการใช้รูปแบบในระยะสั้น การอบรมเน้นเชิงทฤษฎี หลักการมากกว่าการปฏิบัติ และยังไม่ได้มีการศึกษาดูงานหรือฝึกฝนจนเกิดความชำนาญอย่างเพียงพอ ทำให้ผู้ปฏิบัติจึงยังอาจเข้าใจวิธีการนำรูปแบบไปใช้ไม่ถ่องแท้ 2) ทั้งการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยทั่วไปและการประเมินโดยใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์มักจะเน้นที่ผลลัพธ์ ทำให้ผู้ปฏิบัติใส่ใจในกระบวนการน้อยลง ประกอบกับ 3) แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์เป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งเน้นเชิงคุณภาพ ในขณะที่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่คุ้นชินกับการถูกฝึกมาในเชิงปริมาณ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีในการนำรูปแบบไปใช้ จึงต้องให้เวลากับ

การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจหลักการ สร้างทัศนคติที่ดีต่อการกำกับติดตาม/ ประเมินความก้าวหน้าระหว่างทางและให้ความสำคัญต่อกระบวนการมากขึ้น

ผู้วิจัยพบว่าการกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน การมีหัวหน้าทีมที่เข้มแข็ง มีผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนและมีบทบาทในการร่วมกำกับติดตาม เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ดำเนินไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง ผลจากการทดลองใช้แผนที่ผลลัพธ์พบว่า จาก 12 ขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์ ขั้นที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากที่สุดคือ ขั้นที่ 4 และ 5 การกำหนดผลลัพธ์ที่ท้าทาย (outcome challenge) และการกำหนดเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (progress marker) เนื่องจากเป็นขั้นที่นำเอาผลลัพธ์ที่คาดหวังมาสร้างเป็นลำดับขั้นเชิงพฤติกรรมที่วัดได้ชัดเจน และเชื่อมโยงไปสู่วิธีวัดผลอย่างเป็นระบบ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งค่อนข้างจะคุ้นเคยกับการประเมินคุณภาพการศึกษาและการกำหนดเป้าหมายรายทาง (milestone) เป็นลำดับขั้นอยู่แล้ว จึงทำความเข้าใจกับกระบวนการนี้ได้ไม่ยากนัก

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าในการนำรูปแบบไปใช้มีช่วงเวลาที่มีความสำคัญและช่วงวิกฤต 2 ช่วงคือ ช่วงที่ 1 ช่วงแรกของการนำรูปแบบการประเมินไปใช้ได้แก่ ขั้นการทบทวนแผนการจัดการความรู้และการออกแบบเจตนาธรรมณ์ (กระบวนการที่ 1) ถือเป็นช่วงที่มีความสำคัญต่อการกำหนดแผนงานและกรอบการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นโอกาสที่จะสร้างความเข้าใจที่ดีและเสริมพลังให้กับทีม ผู้บริหารองค์กรจึงควรเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้เพื่อชี้แจงนโยบาย กระตุ้นส่งเสริมตลอดจนสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้เกิดพลังในการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน นอกจากนั้นผู้บริหารยังควรมีบทบาทในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม มีศักยภาพ และมีภาวะผู้นำสูง เพื่อทำหน้าที่หัวหน้าทีมจัดการความรู้ที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานของทีมให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด ช่วงวิกฤตช่วงที่ 2 ได้แก่ ช่วงของการกำกับติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (กระบวนการที่ 2) พบว่าระยะนี้เป็นช่วงรอยต่อที่สำคัญในการรักษาความยั่งยืนของทีมจัดการความรู้และระบบการประเมินกำกับติดตาม ผู้บริหารจึงควรมีส่วนช่วยเสริมหนุน สร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกในทีมจัดการความรู้ และมีส่วนร่วมในการควบคุมกำกับติดตามในช่วงนี้ เพื่อรักษาความต่อเนื่องของกระบวนการ และเนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้และแผนที่ผลลัพธ์ประกอบด้วยการทำงานหลายขั้นตอน อีกทั้งบางขั้นตอนเช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนที่กลยุทธ์ มีหลักการคล้ายคลึงกับขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์แต่มีรายละเอียดและวิธีการแตกต่างกัน (Roduner and Schläppi, 2008) ดังนั้น การนำแผนที่ผลลัพธ์มาใช้ร่วมกับการจัดการความรู้ จึงควรมีช่วงของการ

เตรียมการ (preparing phase) ระยะเวลาหนึ่งก่อน เพื่อให้สมาชิกได้ค่อยๆ เรียนรู้และทำความเข้าใจ เป้าหมาย/วิธีการอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามรูปแบบการประเมินได้อย่างถูกต้อง

ลักษณะพิเศษที่เป็นจุดเด่นของการกำหนดแนวทางการใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ครั้งนี้คือ แนวทางการใช้ที่มีความสมบูรณ์ตามวงจรการพัฒนา เริ่มตั้งแต่ขั้นการวางแผนพัฒนา/ปรับปรุงตามผลการประเมิน ไปจนถึงขั้นประเมินการดำเนินงานตามแผน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาในรอบต่อไป ซึ่งเป็นการดำเนินงานครบวงจร (PDCA) ด้วยเหตุนี้ สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลองในการวิจัยครั้งนี้ จึงได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในการใช้ประโยชน์ผลการประเมินเป็นอย่างดี

4. ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

จากผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในการศึกษาเชิงสำรวจซึ่งพบว่าเป็นภาพรวม ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จโดยรวมกับเกณฑ์พบว่าสูงกว่าเกณฑ์เล็กน้อย แต่ยังไม่เข้าใกล้ระดับที่เป็นความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 3.55/ เกณฑ์ระดับเกิดความสำเร็จ 4.51) โดยที่ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ (KM effectiveness) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิผลด้านอื่น และเมื่อพิจารณาในตัวบ่งชี้รองพบว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการ (KM processes) และผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ทั้งที่ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้เป็นผลของการเรียนรู้และพัฒนาที่เกิดจากกระบวนการจัดการความรู้โดยตรง และเป็นที่ยอมรับชัดเจนว่าจุดเน้นของการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่เริ่มแรก ส่วนใหญ่ก็ได้มุ่งเน้นไปที่กระบวนการทำงานกับความรู้ แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่จะมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ค่อนข้างดี จากการได้รับการอบรม การได้เรียนรู้หลักการของการจัดการความรู้จากการประกันคุณภาพ และได้มีการฝึกปฏิบัติมาเป็นระยะเวลาพอสมควร (ค่าเฉลี่ย 3.59 ปี) แต่การที่ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานด้านนี้ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ที่เป็นอยู่ยังอาจมีจุดบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไข

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยที่พบว่า ในกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้น สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพในด้านการแสวงหาความรู้มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.674) ในขณะที่มีการจัดเก็บบันทึกและการใช้ประโยชน์ความรู้น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.248, 3.378) และมีการสร้างและเผยแพร่ความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ผลดังกล่าวนี้สอดคล้องกับที่ Geng, Huang, and Zhang (2005) เสนอว่าสถาบันอุดมศึกษามีความรู้เป็นจำนวนมาก แต่ยังไม่สามารถจัดการและนำความรู้เหล่านั้นมา

ใช้ได้มากเท่าที่ควร จึงควรได้มีการหาแนวทาง/วิธีการในการใช้ประโยชน์ความรู้เหล่านั้นให้มาก โดย Geng และคณะได้เสนอให้ชุมชนในมหาวิทยาลัยร่วมกันสร้าง “ความรู้ภูมิาน” (meta-knowledge) เพื่อใช้ในการจัดการและเรียกใช้ความรู้เชิงวิชาการและความรู้ปฏิบัติจากหน่วยงานที่เป็นขุมความรู้ของมหาวิทยาลัย อันจะทำให้เกิดการใช้ความรู้ที่มีอยู่อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากประเด็นที่กล่าวมาแล้ว การเปรียบเทียบผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัย ยังให้ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ มหาวิทยาลัยกลุ่ม ① มีผลการประเมินประสิทธิผลด้านสินทรัพย์ความรู้สูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.797) และมหาวิทยาลัยกลุ่ม ③ มีผลการประเมินประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานตามพันธกิจโดยใช้การจัดการความรู้สูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.780) ในขณะที่มหาวิทยาลัยกลุ่ม ② มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนมหาวิทยาลัย ④ มีผลการประเมินประสิทธิผลทุกด้านตามตัวบ่งชี้ต่ำกว่ามหาวิทยาลัยสามกลุ่มแรก ผลดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและจากการสังเคราะห์แผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยซึ่งพบว่า ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการจัดการความรู้และมุ่งผลิตความรู้ใหม่มากกว่าสนใจกระบวนการ และเนื่องจากมหาวิทยาลัยกลุ่ม ① ได้เริ่มดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จึงมีความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยในกลุ่มนี้จะมีสินทรัพย์ความรู้มากกว่ามหาวิทยาลัยกลุ่มอื่น ในขณะที่มหาวิทยาลัยกลุ่ม ③ ซึ่งพบว่า มีประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น โดยเฉพาะประสิทธิผลของการใช้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนงานตามพันธกิจ แสดงถึงการเรียนรู้และพัฒนาของมหาวิทยาลัยซึ่งได้พยายามแสวงหาเครื่องมือบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจ สำหรับมหาวิทยาลัยกลุ่ม ④ ที่มีการจัดการความรู้ปรากฏน้อยและมีระดับประสิทธิผลต่ำกว่ากลุ่มอื่น อาจเนื่องมาจากลักษณะของศาสตร์ (discipline) ที่มหาวิทยาลัยนั้นเกี่ยวข้องและโครงสร้างความรู้ (knowledge structure) ขององค์กร ซึ่งค่อนข้างเน้นไปในทางวิทยาศาสตร์ (hard science) ที่มีการสร้างและแสวงหาความรู้ความจริงด้วยวิธีการเชิงระบบมากกว่าการสร้างและแสวงหาความรู้จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน ประกอบกับการที่มหาวิทยาลัยในกลุ่มนี้อยู่ในช่วงเริ่มต้นของการนำการจัดการความรู้มาใช้ จึงอยู่ในช่วงของการหารูปแบบและกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมและการปรับให้เข้ากับระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ทำให้ผลการประเมินในครั้งแรกยังไม่ผ่านเกณฑ์

ผลจากการวิจัยเชิงทดลองยังให้ข้อค้นพบที่สนับสนุนว่า การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษายังสามารถพัฒนายกระดับขึ้นได้ นั่นคือ กลุ่มทดลองที่ได้เข้ารับการอบรมการจัดการความรู้ เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ และมีส่วนร่วมในกระบวนการฝึกปฏิบัติตามรูปแบบมีความสามารถ

ในการจัดการความรู้และมีระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้สูงขึ้น จึงกล่าวได้ว่า ทั้งการจัดการความรู้และการใช้แผนที่ผลลัพธ์จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อบุคลากรได้รับความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอ และมีการกระตุ้นเสริมแรงอย่างเหมาะสม แต่ไม่มากเกินไปจนกระทั่งเป็นการเพิ่มภาระงานจนสร้างความเบื่อหน่าย แต่จากผลการวิจัยที่พบว่า แม้กลุ่มทดลองจะมีค่าเฉลี่ยความสามารถและประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มควบคุมและกลุ่มตัวอย่างเชิงสำรวจ แต่ก็ยังไม่ถึงระดับความสำเร็จ จึงเป็นสิ่งบ่งชี้ว่าการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นกิจกรรมที่ยังต้องพัฒนาต่อเนื่องไปอย่างไม่หยุดยั้ง การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายการประกันคุณภาพเพียงประการเดียว อาจไม่มีพลังเพียงพอที่จะทำให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน แต่การมีส่วนร่วมในการสะท้อนผลการปฏิบัติ การให้เวลาและพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันตามหลักพื้นฐานของการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Biloslavo and Trnavcevic (2007) ที่เสนอแนะว่า การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาต้องการการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรผ่านกิจกรรม เช่น การพัฒนาโครงการวิจัยกับเครือข่ายองค์กรภายนอกในลักษณะที่วิจัยที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลากหลายศาสตร์เข้ามามีส่วนร่วม และการสร้างพื้นที่การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย (research meeting) ระหว่างนักวิจัยรุ่นใหม่ เป็นต้น

5. ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในด้านความไม่พร้อมของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีภาระงานมาก ทำให้ในบางช่วงไม่อาจให้ความร่วมมือได้มากเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังพบว่ามีภาระงานของบุคลากรที่เป็นกลุ่มควบคุมระหว่างการดำเนินการวิจัยประมาณร้อยละ 20 ทำให้ผู้วิจัยต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการทดลองตลอดเวลา ปัจจัยดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อความแตกต่างของตัวแปรทดลองและความแตกต่างอันเนื่องมาจากกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างในการทดลองบางส่วนไม่อาจเข้าร่วมกิจกรรมได้ทุกครั้งที่ได้รับตัวแปรจัดกระทำ (การฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบประเมิน) จึงมีความเข้มข้นแตกต่างกัน และจากการที่กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมสังกัดคณะเดียวกัน จึงไม่อาจควบคุมสภาพการณ์ให้กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มแยกขาดจากกันได้ชัดเจน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้มีความพยายามในการควบคุมโดยออกแบบการวิจัยให้มีการวัดก่อน-หลัง การควบคุมระยะเวลาในการทดลองของกรณีศึกษาทั้งสามกลุ่มให้เท่ากัน และการปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมเพื่อให้กลุ่มทดลองสามารถปฏิบัติตามแผนการทดลองที่กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุด สำหรับกลุ่มควบคุมผู้วิจัยได้ออกแบบให้มีการวัดก่อน-

หลังเช่นเดียวกับกลุ่มทดลอง และใช้การควบคุมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล แต่การควบคุมปัจจัยแทรกซ้อนสำหรับกลุ่มตัวอย่างเป็นสิ่งที่ยากและถือเป็นข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้

ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้ คือการจัดกิจกรรมการสะท้อนคิด (reflection) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการประเมินทุกรูปแบบ แม้ว่าผู้วิจัยจะให้โอกาสกลุ่มตัวอย่างได้สะท้อนคิดในกิจกรรมการประเมินทุกขั้นตอน แต่มิได้มีการติดตามวัดผลอย่างเป็นทางการ เนื่องจากไม่ใช่จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัย หากมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นทางการและมีการสะท้อนคิดอภิमान (meta-reflection) จะได้ข้อมูลผลการประเมินที่มีคุณค่ามากขึ้น (Mair, 2009)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ได้มีการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างในคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์เท่านั้น ดังนั้นเพื่อยืนยันถึงคุณภาพของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น จึงควรมีการนำรูปแบบการประเมินนี้ไปประยุกต์ใช้กับคณะวิชา/หน่วยงานอื่นในสถาบันอุดมศึกษาและศึกษาเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นเพื่อตรวจสอบยืนยันข้อค้นพบที่ได้

2. ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้น เป็นการพัฒนาจากทฤษฎี/หลักการจัดการความรู้ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อประโยชน์ในเชิงวิชาการ การนำตัวบ่งชี้และเกณฑ์ไปใช้ประเมินในบริบทอื่น อาจต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ในกลุ่มประสิทธิผลของการจัดการความรู้ซึ่งมีความเฉพาะ มุ่งเน้นที่พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาเป็นหลัก นอกจากนั้นเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นยังเป็นเกณฑ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น จึงยังไม่ถือเป็นมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป การนำตัวบ่งชี้และเกณฑ์ไปใช้เพื่อมุ่งตัดสินผล จึงต้องพิจารณาโดยรอบคอบ

3. รูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นเป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ดังนั้นในการนำรูปแบบไปใช้จึงควรคำนึงถึงความต่อเนื่องของการจัดกิจกรรม และควรให้ความสำคัญกับการรับฟังเสียงสะท้อนและความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือจัดให้มีกิจกรรมการสะท้อนคิด (reflection) การนำรูปแบบไปใช้ควรมีช่วงของการเตรียมการ (preparing phase) เพื่อสื่อสารเป้าหมาย สร้างความเข้าใจกับฝ่ายบริหาร วิเคราะห์ความเป็นไปได้ และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้ศึกษาแนวทางจากคู่มือการประเมินให้เข้าใจชัดเจน ก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติจริง เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้พัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร ทั้งนี้ การนำรูปแบบไปใช้ควรมี

ความยืดหยุ่นและปรับให้เข้ากับบริบทของหน่วยงานตามความเหมาะสม เช่น การเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับฝ่ายปฏิบัติ การคัดสรรตัวบ่งชี้เพื่อใช้ในการประเมินให้สอดคล้องกับแผนจัดการความรู้ของแต่ละสถาบัน การทบทวน/ปรับเปลี่ยนผลลัพธ์ที่ท้าทายให้เหมาะสมกับระดับพัฒนาการขององค์กร เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในครั้งนี้ พิจารณาจากบริบทของสถาบันอุดมศึกษาภายใต้กรอบการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่จึงเป็นตัวบ่งชี้เชิงผลลัพธ์ (KM outcomes) ที่มุ่งเน้นการวัดประสิทธิผลที่เกิดขึ้น แต่ปัจจุบันแนวคิดการจัดการความรู้ได้แพร่ขยายออกไปอย่างกว้างขวาง โดยมีหน่วยงานที่นำการจัดการความรู้ไปใช้มากขึ้น มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติมากขึ้น จึงมีตัวแปรหลายตัวที่น่าสนใจ เกิดตามมา เช่น กลยุทธ์การจัดการความรู้ (KM strategy) มุมมองทางจัดการความรู้ (KM maturity) การจัดการความรู้ส่วนบุคคล (personal KM) ความรู้ภูมิาน (meta-knowledge) ผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้จึงควรศึกษาถึงตัวแปรเหล่านี้เพิ่มเติม โดยอาจนำตัวแปรดังกล่าวมาศึกษาร่วมกับตัวแปรเชิงบริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการและผลลัพธ์ในงานวิจัยนี้ เพื่อขยายองค์ความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความสำเร็จของการจัดการความรู้ยังมีคุณลักษณะของตัวแปรที่เป็นพหุระดับ กล่าวคือ ความสำเร็จหรือระดับประสิทธิผลที่เกิดขึ้น เกิดในระดับบุคคล ยกระดับขึ้นไปเป็นผลในระดับทีมงาน หน่วยงาน องค์กร และระหว่างองค์กร ดังนั้น การศึกษาตัวแปรเหล่านี้โดยใช้การวิเคราะห์พหุระดับอาจทำให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้กับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ข้อมูลที่ได้จึงยังไม่เพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สาม (third order confirmatory factor analysis) ในคราวเดียวได้ ต่อไปจึงควรมีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ขึ้น เพื่อตรวจสอบยืนยันผลการวิจัยด้วยวิธีวิเคราะห์ดังกล่าว

3. การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบในสภาพที่ผู้วิจัยเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบันอุดมศึกษา และเป็นผู้มีบทบาทหลักในการกระตุ้นเสริมแรงให้กิจกรรมเป็นไปตามเป้าหมาย จึงอาจส่งผลกระทบต่อผลการวิจัย ดังนั้น ควรมีการศึกษาซ้ำโดยนำรูปแบบการประเมินไปทดลองใช้และศึกษาขยายผลโดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ควบคุมกิจกรรมด้วยตนเอง และให้ผู้ที่มีได้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้ร่วมประเมินผลที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่เที่ยงตรงมากขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553.

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.mua.go.th/users/bhes/front_home/qa_02042553 [2553, ตุลาคม 10].

โกศล ดีศีลธรรม. (2546). การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. ปทุมธานี: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2552). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 - 2553. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2554). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2553. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2549). การบริหารความรู้ คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

จิรัชณา วิเชียรปัญญา. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอน และเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจนจิต รังคะอุไร. (2551). ประเด็นการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://gotoknow.org/blog/thaikm/56533?class=yuimenuitemlabel> [2553, ตุลาคม 10]

นงลักษณ์ วิรัชชัย, ชยุตม์ ภิรมย์สมบัติ, และศจีมาจ ญ วิเชียร. (2551). การวิจัยและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม: รายงานการวิจัยเรื่องที่ 2 ใน 4 ของชุดโครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม: การพัฒนาและพัฒนาการ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาแผ่นดินเชิงคุณธรรม, สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้.

บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา: http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/web_blueprint/blueprint2/data/good_governance.doc [2554, มกราคม 20].
- พิกุล สิทธิประเสริฐกุล และวีรบูรณ์ วิสารทสกุล. (2547). *แผนที่ผลิตภัณ์: การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- พิเชษฐ อุดมรัตน์. (2548). การจัดการความรู้ให้อยู่อย่างยั่งยืน. ใน *จดหมายข่าวสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม*. 11: 20-22.
- รังสรรค์ มณีเล็ก และคนอื่นๆ. (2546). *ประมวลสาระชุดวิชา การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินการศึกษา*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. (2551). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.onesqa.or.th/th/download/index.php> [2553, มีนาคม 10].
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. (2553). *คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554 - 2558) ระดับอุดมศึกษา ฉบับสถานศึกษา พ.ศ. 2554*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทไทภูมิ พับลิชชิ่ง จำกัด.
- วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. (2548). *การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอน และเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.opdc.go.th/Knowledge/File_download/1097206195-1.pdf [2553, มีนาคม 20].
- วิจารณ์ พานิช. (2550). *KM (แนวปฏิบัติ) วันละคำ: (310) ปรับใช้ OM เป็นตัวช่วย KM ของหน่วยงาน*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://gotoknow.org/blog/thaikm/9492820> [2553, มกราคม 8].

วิจารณ์ พานิช. (2551). *ประเด็นการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://gotoknow.org/blog/thaikm/56533?class=yuimenuitemlabel> [2553, มีนาคม 20].

สารานุกรมออนไลน์วิกิพีเดีย. (2550). *การจัดการความรู้*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://th.wikipedia.org> [15 สิงหาคม 2552].

สุกัญญา โสมวิไลกุล. (2547). *การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Alazmi, M., and Zairi, M. (2003). Knowledge management critical success factors. *Total Quality Management*, 14(2): 199-204.

Allee, V. (1997). *The knowledge evolution*. MA: Butterworth-Heinemann.

Argyris, C., and Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, method, and practice*. MA: Addison-Wesley Reading.

Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., and Cooperat, P. (2010).

Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness.

Knowledge Management Systems, 40(2): 183-203.

Bagozzi, R. P., Yi, Y., and Singh, S. (1991). On the use of structural equation models in experimental designs: Two extensions. *International Journal of Research in Marketing*, 8(2): 125-140.

Becerra-Fernandez, I. (2005). *Knowledge management assessment of an organization*.

Powerpoint Presentation. [Online]. Available from: http://www.cse.ust.hk/~dekai/600G/notes/KM_Slides_Ch06.pdf [2009, July 5].

Bekman, T. J. (1999). *The current state of knowledge management*, p.1: 1-22. Cited in Liebowitz, J. (Ed.). (1999). *Knowledge management handbook*. Boca Raton, FL: CRC Press.

Benbya, H. (2006). *Mechanisms for knowledge management system effectiveness: Empirical evidence from the Silicon Valley*. Academic of management best conference paper, GSCM – Montpellier Business School.

- Biloslavo, B., and Trnavcevic, A. (2007). Knowledge management audit in a higher educational institution: A case study. *Knowledge and Process Management*, 14(3): 1-12.
- Brockman, B. K., and Morgan, R. M. (2003). The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decision Sciences*. [Online]. Available from: <http://www.ebsco.com> [2009, July 5].
- Bukowitz, W. R., and Williams, R. L. (1999). *The knowledge management fieldbook*. London: Prentice Hall.
- Burke, A., Elliman, T., Orange, G., and Zairi, M. (2005). A role for knowledge management methods in e-government systems evaluation: The reflective evaluation method (REM). In *Proceedings of the e-Government Workshop 2005 (eGov05)*, pp.1-13. Brunel University, West London.
- Chen, M.-Y., and Chen, A.-P. (2005). Integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. *Journal of Information Science*, 31(5): 381-393.
- Chin-Loy, C. (2003). *Assessing the influence of organization culture on knowledge management*. Doctoral dissertation, School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
- Choi, B., and Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information and Management*, 40(5): 403-417.
- Choi, B., Poon, S. K., and Davis, J. G. (2005). *Effect of knowledge management strategy on organizational performance: a complementary theory-based approach*. [Online]. Available from: <http://www.sciencedirect.com> [2009, July 5].
- Chong, S. C., and Choi, Y. S. (2005). Critical factors in the successful implementation of knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*. [Online]. Available from: <http://www.tlinc.com/articl90.htm> [2010, September 15].

- Chu, M.-T., and Khosla, R. (2008). Index evaluations and business strategies on communities of practice. *Expert System with Applications*. [Online]. Available from: <http://doi:10.1016/j.eswa.2007.11.053> [2009, July 5].
- Creech, H. (2004). *Mobilizing IUCN's knowledge to secure a sustainable future*. International Institute for Sustainable Development.
- Davenport, T. H., De Long, D., and Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2): 43-57.
- David Skyrme Associates. (1999). *KM Assessment*. [Online]. Available from: <http://www.skyrme.com/tools/know10.htm> [2009, July 5].
- Davidson, C., and Voss, P. (2002). *Knowledge management: An introduction to create competitive advantage from intellectual capital*. Auckland: Tandem Press.
- de Jager, M. (1998). *The KMAT: Benchmarking Knowledge Management*. [Online]. Available from: <http://ducate.lib.chalmers.se/IATUL/proceedcontents/pretpap/jager.html> [2009, July 5].
- Diakoulakis, I. E., Georgopoulos, N. B., Koulouriotis, D. E., and Emiris, D. M. (2004). Towards a holistic knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*, 8(1): 32-46.
- Earl, S., Carden, F., and Smutylo, T. (2004). *Outcome mapping: Building learning and reflection into development programs*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Editorial. (2008). Knowledge management and organizational learning. *Omega*, 36: 167-172.
- Firestone, J. M., and McElroy, M. W. (2005). Defining knowledge management. *Strategic Direction*, 21(10): 22-24.
- Fonseca, A. F. (2003). *The effect of an integrated knowledge management architecture on organizational performance and impact: The case of the World Bank*. Doctoral Dissertation, Faculty of the Graduate School, University of Maryland.

- Geng, Q., Townley, C., Huang, K., and Zhang, J. (2005). Comparative knowledge management: A pilot study of Chinese and American universities. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. [Online]. Available from: <http://www.ebsco.com> [2009, July 5].
- Gloet, M., and Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5): 402-409.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue):109-122.
- Grossman, M. (2006). An overview of knowledge management assessment approaches. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(2): 242-247.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. NJ: Prentice Hall.
- Hansen, M. T., Nohria, N., and Tierney, T. (1999). What your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2): 106-118.
- Hasanali, F. (2002). *Critical success factors of knowledge management*. [Online]. Available from: <http://www.infoday.com> [2009, July 5].
- Hellstrom, T., and Jacob, M. (2003). Knowledge without goal? Evaluation of knowledge management programmes. *Evaluation*, 9(1): 55-72.
- Hope, J., and Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hsieh, P. J., Lin, B., and Lin, C. (2009). The construction and application of knowledge navigator model (KNMTM): An evaluation of knowledge management maturity. *Expert Systems with Applications*. 36(2): 4087-4100.
- Huang, M.-J., Chen, M.-Y., and Yieh, K. (2007). Comparing with your main competitor: The single most important task of knowledge management performance measurement. *Journal of Information Science*, 33(4): 416-434.

- Jennex, M. E., and Olfman, L. (2004). Assessing knowledge management success/effectiveness model. In *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'04) - Track 8*, pp.80236c. Big island, HI: IEEE Computer Society.
- Johnstone, J. N. (1981). *Indicators of education systems*. London: UNESCO.
- Ju, T. L., Li, C.-Y., and Lee, T.-S. (2006). A contingency model for knowledge management capability and innovation. *Industrial Management and Data systems*, 106(6): 855-877.
- Juei-Hsin, W. (2004). *Research on the construction of school knowledge management indicators in schools and analysis of their implementation in elementary schools: Taiwan case study*. Bangkok: SEAMEO-UNESCO Education Congress and Expo Secretariat, 2004.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kidwell, J. J., Vander, K. M., and Johnson, S. L. (2000). Applying corporate knowledge management practices in higher education. *Educause Quarterly*, 4: 28-33.
- Kulkarni, U. R., Ravindran, S., and Freeze, R. (2007). A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3): 309-347.
- Lamont, J. (2006). Education means business. *KM World*. [Online]. Available from: <http://www.ebsco.com> [2009, July 5].
- Lee, K. C., Lee, S., and Kang, I. W. (2005). KMPI: Measuring knowledge management performance. *Information and Management*, 42(3): 469-482.
- Liebowitz, J., Rubenstein-Montano, B., McCaw, D., Buchwalter, J., Browning, C., and Newman, B., and Rebeck, K. (2000). The knowledge audit. *Process Management*, 7(1): 3-10.
- Lin, C., Yen, D. C., and Tarn, D. D.C. (2007). An industry-level knowledge management model – a study of information-related industry in Taiwan. *Information and Management*, 44(1): 22-39.

- Lin, H.-F. (2007). A stage model of knowledge management: An empirical investigation of process and effectiveness. *Journal of Information Science*. [Online]. Available from: <http://www.ebsco.com> [2009, July 5].
- Lin, H.-F. and Lee, G.-G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43(2): 171-188.
- Lindsey, K. (2002). Measuring knowledge management effectiveness: A task-contingent organizational capabilities perspective. In *The 8th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2002) proceedings*, pp.2085-2090. Dallas, Texas.
- Liu, S.-C. (2003). *A study of factors that facilitate use of knowledge management systems and the impact of use on individual learning*. Doctoral dissertation, The Claremont Graduate University.
- Mair, C. (2009). Using meta-reflection to enhance performance. In *Linking teaching and research through reflexive methodologies: Reflective Practice: SIG HEA, Health Sciences and Practice Subject Centre, King's College, London*. [Online]. Available from: <http://www.health.heacademy.ac.uk/news-events/eventsbox/2009/reflectivefeb09> [2009, February 20].
- Massay, A.P., Montoya-Weiss, M. M., and O'Driscoll, T. M. (2002). Knowledge management in pursuit of performance: Insights from Nortel Networks. *MIS Quarterly*, 26(3): 269-289.
- Mathi, K. (2004). *Key success factors for knowledge management*. Master's thesis, International Business Management & Consulting, University of Applied Sciences/ FH Kempten, Germany.
- McCarthy, A. F. (2000). Knowledge management: Evaluation strategies and processes used in higher education. Doctoral dissertation, Graduate School of Computer and Information Sciences, Nova Southeastern University.
- Mertins, K., Heising, P., and Vorbeck, J. (2003). *Knowledge management concepts and best practices*. (2nd Edition). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

- Meso, P., Madey, G., Troutt, M. D., and Liegle, J. (2006). The knowledge management efficacy of matching information systems development methodologies with application characteristics – an experimental study, *The Journal of Systems and Software*, 79(1):15-28.
- Metcalfe, A. S. (ed.). (2006). *Knowledge management and higher education: A critical analysis*. PA: Information Science Publishing.
- Mohrman, S. A., Finegold, D., and Mohrman, A. M. (2003). An empirical model of the organization knowledge system in new product development firms. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1): 7-38.
- Nonaka, I., and Peltokorpi, V. (2006). Objectivity and subjectivity in knowledge management: A review of 20 top articles. *Knowledge and Process management*, 3(2): 73-82.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. NY: Oxford University Press.
- Numprasertchai, S., and Igel, B. (2004). Knowledge management in university R&D in Thailand. In *Proceedings of the International Engineering Management Conference 2004*, pp.463-467. Pan Pacific Hotel, Singapore.
- Ravishankar, M. N., and Pan, S. L. (2008). The influence of organizational identification on organizational knowledge management. *Omega*, 36: 221-234.
- Rodrigues, L. L. R., Gayathri, R. S., and Rao, R. (2006). Empirical study based evaluation of KM models in the IT sectors: Implication for quality outcomes. *Journal of Knowledge Management Practice*. [Online]. Available from: <http://www.tlinc.com> [2010, December 5].
- Roduner, D., and Schläppi, W. (2008). *Logical framework approach and outcome mapping - A constructive attempt of synthesis*. AGRIDEA and Walter Egli, NADEL, Zurich.
- Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management. *The International Journal of Educational Management*, 14(7): 325-333.


- Sabherwal, R., and Becerra-Fernandez, I. (2003). An empirical study of effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. *Decision Sciences*, 34(2): 225-260.
- Sarawanawong, J., Tuamsuk, K., Vongprasert, C., and Khiewyoo, J. (2009). Development of a strategic knowledge management model for Thai universities. In *Proceedings of the Asia-Pacific Conference on Library and Information Education and Practice*, pp.288-298. Tsukuba, Japan.
- Shahgholian, K., and Hajihosseini, H. (2011). Designing a model for evaluation of knowledge management level in industrial organizations of Iran (Auto industry). *African Journal of Business Management*, 5(2): 332-339.
- Smits, M., and de Moor, A. (2004). Measuring knowledge management effectiveness in communities of practice. In *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'04) - Track 8*, pp.80236b. Big island, HI: IEEE Computer Society.
- Srinivasan, A., and Horowitz, B. (2004). Use of simulation experiments to evaluate knowledge management modeling quality. *Journal of Knowledge Management Practice*. [Online]. Available from: <http://www.tlinc.com> [2009, July 5].
- Srivihok, A., and Intrapairot, A. (2004). Measuring intellectual capital: web sites analysis of Thai SMEs. In *Proceedings of the 5th European Conference on Organization Knowledge*. [Online]. Available from: <http://pirun.ku.ac.th/~fsciang/km4sme/library/Seminar/International/OKLC04.pdf> [2009, July 5].
- Steyn, G. M. (2004). Harnessing the power of knowledge in higher education. *Education*, 124(4): 615-631.
- Stufflebeam, D. L. (2004). The 21st century CIPP Model: origins, development, and use. p.245. Cited in Alkin, M. C. (ed.). *Evaluation roots: tracing theorist' views and influences*. Thousand Oaks, CA: Sage publication.

- Stufflebeam, D. L. (2007). *CIPP Evaluation Model Checklist*. [Online]. Available from: http://www.wmich.edu/evalctr/archive_checklists/cippchecklist_mar07.pdf [2011, January 14].
- Stufflebeam, D. L., and others. (1971). *Educational Evaluation and Decision Making*. Itasca, Illinois: Peacock Publishing.
- Sveiby, K. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler. Early.
- Teruya, S. A. (2003). *An analysis of the value of implementation knowledge management*. Doctoral dissertation, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
- Tseng, S.-M. (2006). Knowledge management system performance measure index. *Expert Systems with Applications*. [Online]. Available from: http://kplab.feitake.sk/hardwiki-mz/images/d/db/Shu-Mei_Tseng.pdf [2010, August 13].
- Turner, R. C., and Carlson, L. A. (2003). Indexes of item-objective congruence for multidimensional items. *International Journal of Testing*, 3(2): 163-171.
- Wiig, K. (1996). *On the management of knowledge-position statement*. [Online]. Available from: http://www.km-forum.org/what_is.htm [2009, April 25].
- Wisartsakul, W. (2010). *LF vs OM*. [Online]. Available from: <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=302> [2010, December 23].
- Zappavigna-Lee, M., Patrick, J., Davis, J., and Stern, A. (2003). Assessing knowledge management services through discourse analysis. In *Proceedings of 7th Pacific Asia conference on Information System (PACIS 2003 Proceedings)*, Paper 36. [Online]. Available from: <http://aisel.aisnet.org/pacis2003/36> [2010, October 17].



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



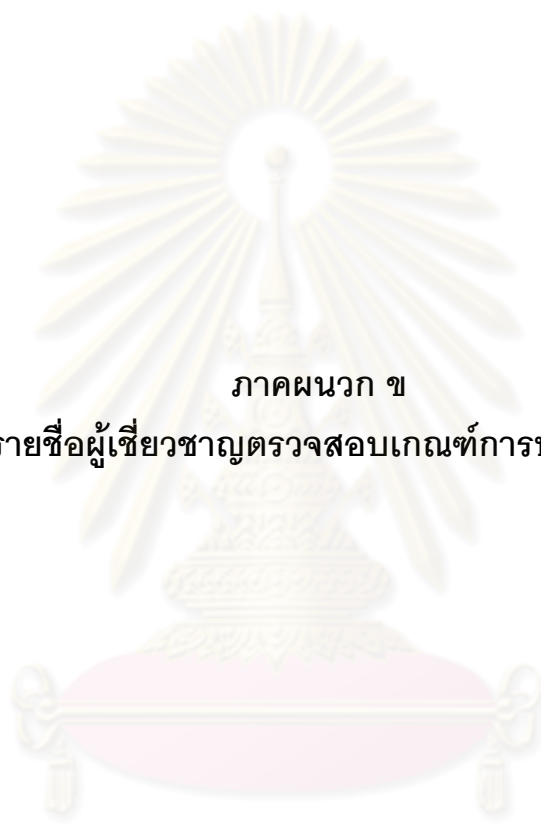
ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวานิช
ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร
คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์
สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มงคลชัย วิริยะพินิจ
ภาควิชาพหุศึกษาศาสตร์ คณะพหุศึกษาศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การุณย์ ประทุม
คณะบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเกณฑ์การประเมิน


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเกณฑ์การประเมิน

1. นายนาวิน วิทยาภรณ์
รองผู้อำนวยการสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
2. รองศาสตราจารย์เทือน ทองแก้ว
ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชิดฉิน สุกปลั่ง
ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
4. อาจารย์เอื้ออารี จันทร
ผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค
แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (ฉบับร่าง)

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (ฉบับร่าง)

ข้อมูล ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
 ชื่อหน่วยงาน.....ชื่อสถาบันอุดมศึกษา.....
 สังกัด.....ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของหน่วยงานตามความเป็นจริง

ตอนที่ 1 บริบทของการจัดการความรู้

บริบทของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	ระดับประสิทธิผล				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
โครงสร้างความรู้ของหน่วยงาน					
1. มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติบนฐานความรู้ โดยกระบวนการดำเนินงานพื้นฐานของฝ่ายต่างๆ ต้องอาศัยการค้นหา แลกเปลี่ยน สร้างและใช้ความรู้ตลอดเวลา					
2. มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบที่ชัดเจนว่าส่วนงานใด ต้องมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับความรู้อะไรและจะใช้ความรู้นั้นในงานอย่างไร					
นโยบายการจัดการความรู้ของหน่วยงาน					
3. มีนโยบายด้านการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ที่ชัดเจน					
4. นโยบายการจัดการความรู้ได้รับแรงผลักดันจากนโยบายปฏิรูประบบบริหารราชการภาครัฐและการประกันคุณภาพการศึกษา					
5. นโยบายการจัดการความรู้ได้รับการสื่อสารและนำไปขยายผลที่ทุกส่วนงาน					
6. นโยบายการจัดการความรู้เป็นกำลังขับเคลื่อนให้เกิดโครงการ/ แผนยุทธศาสตร์ที่มีกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นรูปธรรม					
วัฒนธรรมองค์กร					
7. บุคลากรในหน่วยงานให้คุณค่าและความสำคัญกับการใฝ่เรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ความรู้พัฒนางาน					
8. มีการกระตุ้นส่งเสริมการทำงานเชิงรุกและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่					
9. มีบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					

ตอนที่ 2 ปัจจัยป้อนที่เสริมหนุนการจัดการความรู้

ปัจจัยป้อนที่เสริมหนุนการจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
เป้าหมาย/ วัตถุประสงค์					
1. การวางแผนการจัดการความรู้มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่คาดหวังที่ชัดเจน					
2. มีการวางแผนทาง/ ยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง					
บุคลากร					
3. มีบุคลากรที่ได้รับการอบรม/ พัฒนาให้มีความรู้และทักษะในการจัดการความรู้					
4. บุคลากรมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ สามารถให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้					
5. บุคลากรเปิดใจ ยอมรับและมุ่งมั่นตั้งใจพัฒนางานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้					
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ผู้บริหารระดับหลักสูตร = ประธานหลักสูตร ผู้บริหารระดับคณะ = คณบดี ผู้บริหารระดับศูนย์/ สำนัก = ผอ. ศูนย์/ สำนัก)					
6. ผู้บริหารมีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับนโยบายการจัดการความรู้และพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้					
7. ผู้บริหารมีบทบาทเชิงรุกในการผลักดันและสนับสนุนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน					
8. ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับกรรมการ ที่จัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร					
เทคโนโลยีสารสนเทศ					
9. มีความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้					
10. มีระบบเครือข่ายที่สะดวกรวดเร็ว เพื่อช่วยในการสืบค้น เข้าถึง และใช้ประโยชน์คลังข้อมูล สารสนเทศและแหล่งความรู้ต่างๆ					
11. คลังข้อมูล แหล่งสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ภายในองค์กรมีคุณภาพเช่น มีห้องสมุดที่ได้มาตรฐาน มีศูนย์สารสนเทศที่ให้บริการข้อมูลอย่างสมบูรณ์					

ตอนที่ 3 กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM processes, outputs, & outcomes)

3.1 กระบวนการจัดการความรู้ (KM processes)

กระบวนการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การระบุความรู้ (knowledge identification)					
1. มีการวิเคราะห์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับหน่วยงาน					
2. มีการประชุมระดมสมองเพื่อระบุ/ บ่งชี้ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นที่ควรนำมาจัดการอย่างเป็นระบบ					
3. มีการร่วมกันวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ในหน่วยงาน และความรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก					
4. มีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จะนำสู่กระบวนการจัดการความรู้					
การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition)					
5. มีการร่วมกันค้นคว้า สืบค้นข้อมูล สารสนเทศ ความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก					
6. มีการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนถึงแหล่งความรู้ที่หลากหลายและค้นหาวิธีการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ					
7. มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม/ สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านวิธีแสวงหาความรู้					
8. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายการสื่อสารเพื่อสืบค้น แสวงหาความรู้					
การสร้างความรู้ (knowledge creation)					
9. มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนแนวคิด มโนทัศน์ เครื่องมือ นวัตกรรมใหม่ๆและร่วมกันคิดค้น สร้างสรรค์แนวทางปฏิบัติงาน/ วิธีปฏิบัติที่ดีกว่า					
10. มีการถอดบทเรียนความรู้จากการปฏิบัติงาน					
11. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสกัด (capturing)/ ดูดซับ (absorbing) ความรู้จากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษา					
12. มีการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่					
13. มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุม/ สัมมนาเพื่อที่จะเรียนรู้วิธีสร้างความรู้ เช่น อบรมการทำวิจัย อบรมการพัฒนานวัตกรรม					
การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing)					
14. มีการถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นในการทำงานผ่านการแนะนำหรือการสอนงาน					
15. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในทีมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เช่น การแลกเปลี่ยนบทเรียนความสำเร็จ การจัดประชุมทบทวนเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ					
16. มีการร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การปฏิบัติงานกับคณะ/ หน่วยงานอื่นๆในมหาวิทยาลัย					

กระบวนกรจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
17. มีการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนกับผู้รู้/ ผู้เชี่ยวชาญ/ ที่ปรึกษา					
การบันทึกจัดเก็บความรู้ (knowledge storage)					
18. มีการบันทึกสาระจากการประชุมทั้งส่วนที่เป็นการถอดรหัสความรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
19. มีการบันทึกและจัดเก็บความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และวิธีการปฏิบัติที่ดีของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น การทำแฟ้มสะสมงาน การทำคู่มือปฏิบัติงาน					
20. มีการบันทึกและจัดเก็บความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และบทเรียนที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ					
21. มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดหมวดหมู่และจัดเก็บข้อมูลความรู้แต่ละประเภทอย่างเป็นระบบ					
การใช้ประโยชน์ความรู้ (knowledge utilization)					
22. มีการทบทวน วิเคราะห์ข้อมูลความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อวางแนวทางการนำไปใช้ประโยชน์					
23. มีการใช้ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน					
24. มีการบูรณาการความรู้ที่ได้เพื่อเชื่อมประสานระบบงาน					
25. มีการปรับเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาทางเลือก/ วิธีปฏิบัติที่ดีกว่า					
การเผยแพร่ความรู้ (knowledge dissemination)					
26. มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ข้อมูลความรู้ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร คู่มือ แผ่นพับ รวมทั้งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์ เว็บบอร์ด บล็อก เพื่อเผยแพร่ความรู้และบริการวิชาการ					
27. มีการสร้างช่องทางที่หลากหลายในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลความรู้					
28. มีการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การประชุมวิชาการประจำปี การจัดตลาดนัดความรู้					
29. มีการใช้ประโยชน์จากเครือข่าย/ ภาคิ/ พันธมิตรในการเผยแพร่ข้อมูลความรู้					

3.2 ผลลัพธ์การจัดการความรู้

ผลลัพธ์การจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
1. สมาชิกในทีม KM มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการระบุนวัตกรรม					
2. สมาชิกยอมรับความรู้ที่ทีมร่วมกันกำหนด					
3. สมาชิกรู้จักแหล่งความรู้และวิธีเข้าถึงแหล่งความรู้					
4. สมาชิกเห็นคุณค่าของการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน					
5. สมาชิกมีทักษะในการสร้างความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
6. สมาชิกสามารถวิเคราะห์ตรวจสอบประเมินความรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์					
7. สมาชิกแสดงบทบาทในทางสร้างสรรค์ในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
8. สมาชิกสามารถสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้การประชุมบรรลุเป้าหมายที่กำหนด					
9. สมาชิกให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้ระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานมีข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง					
10. ทีมจัดการความรู้สามารถออกแบบระบบการจัดเก็บหรือบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งานและง่ายต่อการจัดเก็บ					
11. ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ถึงระบบข้อมูล/ ความรู้ที่มีการจัดเก็บ และสามารถเรียกใช้ได้ง่าย					
12. ความรู้หรือข้อมูลแต่ละประเภทที่มีการจัดเก็บ มีประโยชน์ต่อการพัฒนางานได้จริง					
13. ข้อมูลความรู้กระจายสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง					
14. ผู้ใช้บริการมีทางเลือกในการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงข้อมูลความรู้					

3.3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยโดยใช้การจัดการความรู้ (performance effectiveness)

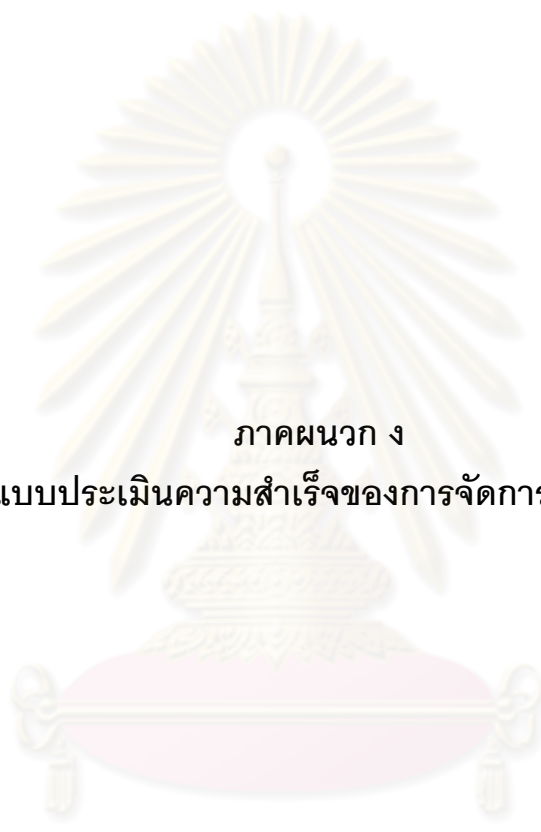
ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจโดยใช้การจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การบริหารและการพัฒนาหลักสูตร					
1. การจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน มีส่วนทำให้การบริหารและพัฒนาหลักสูตรมีคุณภาพดีขึ้น					
2. อาจารย์ในหลักสูตรเกิดการเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการ/ พัฒนาหลักสูตร จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างคณาจารย์ กรรมการบริหารหลักสูตร และผู้ใช้หลักสูตร					

ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจโดยใช้การจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
3. มีหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุง/ พัฒนา และ/ หรือหลักสูตรใหม่ที่เกิดจากการ ค้นคว้า อภิปราย และวิพากษ์หลักสูตรร่วมกัน					
การจัดการเรียนการสอน					
4. การจัดการความรู้ร่วมกันส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพดีขึ้น					
5. อาจารย์เกิดการเรียนรู้และสามารถพัฒนาความรู้และทักษะการสอนให้ดีขึ้น จาก การมีส่วนร่วมในการสอนเป็นทีม (team teaching) การประชุมปรึกษาหารือกับอาจารย์ผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ					
6. ได้บทเรียน ข้อคิด และวิธีปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการ วัดประเมิน จากการร่วมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนอาจารย์ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ					
การวิจัย					
7. การจัดการความรู้ด้านการวิจัยร่วมกัน เป็นพลังขับเคลื่อนให้การพัฒนาการวิจัย ของหน่วยงานก้าวหน้าและมีคุณภาพ					
8. อาจารย์ในทีมวิจัยมีทักษะการวิจัยเพิ่มขึ้น จากการฝึกปฏิบัติทำวิจัยร่วมกัน					
9. ได้ผลงานวิจัย/ บทความวิจัย/ ผลงานสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรม ที่ตอบสนองพันธกิจ/ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน					
การบริการวิชาการ					
10. การจัดการความรู้ร่วมกันทำให้การบริการวิชาการของหน่วยงานมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ					
11. บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจในงานของตน มีแรงจูงใจในการ ให้บริการ และค้นพบแนวทางการพัฒนาบริการให้ประทับใจ จากการได้พูดคุย ปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ					
12. การบริการวิชาการที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้นตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ อันเนื่องมาจากมีการสำรวจ สอบทาน และวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ					
การประเมิน/ ประกันคุณภาพ					
13. การจัดการความรู้ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน/ ประกัน คุณภาพ มีส่วนส่งเสริมให้งานประเมิน/ ประกันคุณภาพเป็นระบบและกลมกลืน เป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ					
14. บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน/ ประกันคุณภาพ เรียนรู้ระบบ หลักการ วิธีการและสามารถพัฒนาทักษะการประเมินของตน จากการมีส่วนร่วมในกระบวนการ ประเมิน/ ตรวจสอบประกันคุณภาพ เช่น การเป็นผู้ประเมินตนเอง เป็นผู้รับการตรวจประเมิน					

ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจโดยใช้การจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
หรือเป็นผู้ประเมิน					
15. มีแนวทาง/ วิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงาน					
การพัฒนานิสิต/ นักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
16. การจัดการความรู้ร่วมกันทำให้งานพัฒนานิสิตนักศึกษาที่มีการพัฒนาก้าวหน้า					
17. นิสิตนักศึกษาเกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตน และมีความพึงพอใจจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มที่มุ่งเน้นการแบ่งปันประสบการณ์ที่ดี					
18. การจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและตรงกับความต้องการของนิสิตนักศึกษา อันเป็นผลจากการร่วมแลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็นและ ทบทวนการปฏิบัติร่วมกันระหว่างดำเนินกิจกรรม					

3.4 สินทรัพย์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ (knowledge assets)

ผลผลิตด้านปริมาณสินทรัพย์ความรู้	จำนวน				
1. จำนวนความรู้วิชาการหรือความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ที่บันทึกไว้ในเอกสาร รายงาน ตำรา ฐานข้อมูลเรื่อง				
2. จำนวนวิธีปฏิบัติที่ดี (good practices) ซึ่งเป็นบทเรียนที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ทำงานเรื่อง				
3. จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา/ ปรับปรุงขึ้นใหม่และผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่อง				
4. จำนวนผลงานวิจัยที่เกิดจากการทำวิจัยร่วมกันเป็นทีมหรือการทำวิจัยร่วมกันของ นักวิจัยอาวุโสกับนักวิจัยรุ่นใหม่เรื่อง				
5. จำนวนงานสร้างสรรค์/หรือนวัตกรรมทางการศึกษา เช่น วิธีจัดการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน ระบบงาน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงานเรื่อง				
ระดับคุณภาพสินทรัพย์ความรู้	ระดับคุณภาพ น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
6. เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อพันธกิจของหน่วยงาน					
7. มีความสมบูรณ์/ ครบถ้วน					
8. มีความทันสมัย อยู่ในความสนใจในปัจจุบัน					
9. เป็น “ชุดความรู้” ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน					
10. เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์/ นำกลับมาใช้ซ้ำได้					



ภาคผนวก ง
แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฉบับที่.....

แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา: การประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์และการวิเคราะห์เอสอีเอ็มแบบมีตัวแปรแฝง” จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจความเห็นของ ทีมจัดการความรู้และบุคลากรในคณะ/ หน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีส่วนร่วมในงานจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานจัดการความรู้ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลการดำเนินงาน ตลอดจนความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นตัวแปรตามสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ โดยความสำเร็จของการจัดการความรู้วัดจากประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3 ด้านได้แก่ 1) ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance) 2) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ (performance effectiveness) และ 3) สินทรัพย์ความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่เพิ่มขึ้น (additive knowledge asset)

2. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน จะนำมาใช้เฉพาะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยจะประมวลผลข้อมูลในภาพรวมเพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ขอให้ท่านโปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริง และคำตอบของท่านจะไม่ได้มีการเปิดเผยและไม่มีผลเสียใดๆ ต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่าน

3. แบบประเมินฉบับนี้ประกอบด้วย 6 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 บริบทของการจัดการความรู้

ตอนที่ 4 ปัจจัยป้อนที่เสริมหนุนการจัดการความรู้

ตอนที่ 5 ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้

ตอนที่ 6 กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

เมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ได้โปรดส่งแบบสอบถามกลับคืนยังผู้วิจัยหรืออาจารย์ผู้ประสานงาน ภายในวันที่..... หากมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะใดๆ โปรดแจ้งให้ผู้วิจัยทราบทางอีเมลด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ด้วยความเคารพอย่างสูง

นางสาวภริณี วัชรสินธุ์

นิสิตปริญญาเอก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านและเติมข้อความในช่องว่าง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ.....ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งหน้าที่ สายบริหาร สายสอน สายสนับสนุนการสอน
5. ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์
6. สังกัด ภาควิชา/ โปรแกรมวิชา/ สาขา/ ส่วนงาน.....
คณะ/ หน่วยงาน.....มหาวิทยาลัย.....
- 7.1 ประสบการณ์การทำงาน.....ปี 7.2 ประสบการณ์การสอน.....ปี
- 7.3 ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้.....ปี
8. จำนวนบุคลากรในสาขาวิชา/ ส่วนงานของท่าน ไม่เกิน 10 คน 11-20 คน 21-30 คน > 30 คน

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

9. ท่านเคยได้รับรู้ และ/ หรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ในระดับใดมากที่สุด
(โปรดเลือกตอบระดับที่ท่านมีส่วนร่วมมากที่สุดเพียง 1 ระดับ)

แผนการจัดการความรู้ ระดับ	การรับรู้และ/หรือมีส่วนร่วม
<input type="checkbox"/> มหาวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> ไม่เคยทราบ <input type="checkbox"/> รับทราบ แต่ไม่มีส่วนร่วมโดยตรง <input type="checkbox"/> รับทราบ และมีส่วนร่วม เช่น เป็นกรรมการ KM เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรม KM <input type="checkbox"/> มีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรง เช่น เป็นทีมงาน KM/ CoP ร่วมทำแผน KM
<input type="checkbox"/> คณะหรือสถาบัน/ ศูนย์/ สำนัก	<input type="checkbox"/> ไม่เคยทราบ <input type="checkbox"/> รับทราบ แต่ไม่มีส่วนร่วมโดยตรง <input type="checkbox"/> รับทราบ และมีส่วนร่วม เช่น เป็นกรรมการ KM เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรม KM <input type="checkbox"/> มีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรง เช่น เป็นทีมงาน KM/ CoP ร่วมทำแผน KM
<input type="checkbox"/> ส่วนงาน (หลักสูตร/ สาขา/ ภาควิชา/โปรแกรม วิชา/ ส่วนงานในสถาบัน/ ศูนย์ สำนัก)	<input type="checkbox"/> ไม่เคยทราบ <input type="checkbox"/> รับทราบ แต่ไม่มีส่วนร่วมโดยตรง <input type="checkbox"/> รับทราบ และมีส่วนร่วม เช่น เป็นกรรมการ KM เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรม KM <input type="checkbox"/> มีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรง เช่น เป็นทีมงาน KM/ CoP ร่วมทำแผน KM

*** ข้อคำถามต่อจากนี้ เป็นการถามสภาพการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทั้งนี้ ขอให้ท่านตอบโดยยึดกรอบระดับของหน่วยงานที่ท่านเลือกในข้อ 9 เช่น หากข้อ 9 ท่านตอบว่ามีส่วนร่วมโดยตรงในทีม KM ระดับสาขาวิชา คำว่า "หน่วยงาน" ที่ปรากฏในข้อคำถามก็จะหมายถึง การจัดการความรู้ในระดับสาขาวิชาที่ท่านสังกัด***

10. หน่วยงานของท่านมีการดำเนินงานจัดการความรู้มาแล้ว.....ปี

11. สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ตรงกับข้อใด

- มีแผนงานด้านการจัดการความรู้ แต่ไม่แน่ใจว่าทุกคนรับรู้แผนงานหรือไม่
- มีการรับรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่ไม่แน่ใจว่ามีแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้หรือไม่
- มีแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ แต่ไม่แน่ใจว่ามีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ตามแผนหรือไม่
- มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ แต่ไม่แน่ใจว่ามีแผนการกำกับติดตามการดำเนินงานหรือไม่
- มีการกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ตามแผน แต่ไม่แน่ใจว่าการประเมินผลสรุปหรือไม่
- มีการวางแผน ดำเนินงาน กำกับติดตาม และประเมินผล ครบทุกขั้นตอนของการจัดการความรู้

12. การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ทำให้ท่านได้รับความรู้ในขอบข่ายต่อไปนี้ เป็นสัดส่วนเท่าไร

- ความรู้ทางวิชาการ ร้อยละ..... ความรู้ทางปฏิบัติ / วิชาชีพ ร้อยละ.....
- ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ร้อยละ.....

13. การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ทำให้ท่านได้รับความรู้ประเภทใดบ้าง และเกิดขึ้นในบริบทนั้นๆ เป็นสัดส่วนเท่าไร

บริบทการจัดการความรู้			
ที่มาของความรู้	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
<input type="checkbox"/> ความรู้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน		<input type="checkbox"/> การจัดการความรู้ในชั้นเรียน ระดับปริญญาบัณฑิต	
<input type="checkbox"/> ความรู้จากการขอคำปรึกษาจากผู้รู้		<input type="checkbox"/> การจัดการความรู้ในชั้นเรียน ระดับบัณฑิตศึกษา	
<input type="checkbox"/> ความรู้จากการอบรม/ สัมมนา			
<input type="checkbox"/> ความรู้จากการแก้ปัญหาในงาน		<input type="checkbox"/> การจัดการความรู้ในการทำงานสนับสนุนการสอน	
<input type="checkbox"/> ความรู้จากการสอน/ ให้คำแนะนำผู้อื่น			
<input type="checkbox"/> ความรู้จากการถอดบทเรียนการทำวิจัยในทีมวิจัย/ โครงการวิจัย		<input type="checkbox"/> การจัดการความรู้ในการทำงานร่วมกับชุมชน/ หน่วยงานภายนอก	
<input type="checkbox"/> ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมจัดการความรู้/ ชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice: CoP)			
รวม	100	รวม	100

14. ประเด็น/ หัวข้อที่หน่วยงานนำมาจัดการความรู้ร่วมกัน มีเรื่องใดบ้าง

14.1 14.2

14.3 14.4

15. มีการใช้เครื่องมือใดในการจัดการความรู้มากที่สุด โปรดเรียงอันดับเครื่องมือที่ใช้มากที่สุด 5 อันดับแรก
- การจัดประชุม/ สัมมนาอย่างเป็นทางการ การจัดประชุมกลุ่มย่อยแบบไม่เป็นทางการ
- การใช้เรื่องเล่าไร้พาลัง (storytelling) การสร้างกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)/ ชมรม
- การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (after action review) การถอดบทเรียนจากผู้ปฏิบัติ/ ผู้มีประสบการณ์
- การสกัดความรู้จากผู้รู้/ เชี่ยวชาญ (expert knowledge capturing)
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

16. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับที่ตรงกับความเป็นจริง และใส่หมายเลข 1-5 ในข้อที่ท่านเห็นว่าเป็นประโยชน์มากที่สุด 5 อันดับแรก)

ประโยชน์ที่ได้รับ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	อันดับ
มีพัฒนาการของความรู้หรือมีความรู้เพิ่มขึ้น						
มีทักษะการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น						
มีการเปิดรับสิ่งใหม่และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง						
มีการตัดสินใจและปฏิบัติงานบนฐานความรู้						
มีการพัฒนาทักษะการสื่อสารภายในองค์กร						
มีทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร						
มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวาง						
อื่นๆ โปรดระบุ.....						

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 บริบทของการจัดการความรู้

บริบทของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	ระดับประสิทธิผล				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
โครงสร้างความรู้ของหน่วยงาน					
1. มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติบนฐานความรู้ โดยกระบวนการดำเนินงานพื้นฐานของฝ่ายต่างๆ ต้องอาศัยการค้นหา แลกเปลี่ยน สร้างและใช้ความรู้ตลอดเวลา					
2. มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบที่ชัดเจนว่าส่วนงานใด ต้องมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับความรู้อะไรและจะใช้รู้นั้นในงานอย่างไร					
นโยบายการจัดการความรู้ของหน่วยงาน					
3. มีนโยบายด้านการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ที่ชัดเจน					
4. นโยบายการจัดการความรู้ได้รับแรงผลักดันจากนโยบายปฏิรูประบบบริหารราชการภาครัฐและการประกันคุณภาพการศึกษา					
5. นโยบายการจัดการความรู้ได้รับการสื่อสารและนำไปขยายผลทั่วทุกส่วนงาน					
6. นโยบายการจัดการความรู้เป็นกำลังขับเคลื่อนให้เกิดโครงการ/ แผนยุทธศาสตร์ที่มีกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นรูปธรรม					
วัฒนธรรมองค์กร					
7. บุคลากรในหน่วยงานให้คุณค่าและความสำคัญกับการใฝ่เรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ความรู้พัฒนางาน					
8. มีการกระตุ้นส่งเสริมการทำงานเชิงรุกและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่					
9. มีบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					

ตอนที่ 4 ปัจจัยป้อนที่เสริมหนุนการจัดการความรู้

ปัจจัยป้อนที่เสริมหนุนการจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
เป้าหมาย/ วัตถุประสงค์					
1. การวางแผนการจัดการความรู้มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่คาดหวังที่ชัดเจน					
2. มีการวางแผนทาง/ ยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง					
บุคลากร					
3. มีบุคลากรที่ได้รับการอบรม/ พัฒนาให้มีความรู้และทักษะในการจัดการความรู้					
4. บุคลากรมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ สามารถให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้					
5. บุคลากรเปิดใจ ยอมรับและมุ่งมั่นตั้งใจพัฒนางานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้					
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ผู้บริหารระดับหลักสูตร = ประธานหลักสูตร ผู้บริหารระดับคณะ = คณบดี ผู้บริหารระดับศูนย์/ สำนัก = ผอ. ศูนย์/ สำนัก)					
6. ผู้บริหารมีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับนโยบายการจัดการความรู้และพัฒนาองค์การการเรียนรู้					
7. ผู้บริหารมีบทบาทเชิงรุกในการผลักดันและสนับสนุนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน					
8. ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับกรรมการ ทีมจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร					
เทคโนโลยีสารสนเทศ					
9. มีความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้					
10. มีระบบเครือข่ายที่สะดวกรวดเร็ว เพื่อช่วยในการสืบค้น เข้าถึง และใช้ประโยชน์คลังข้อมูล สารสนเทศและแหล่งความรู้ต่างๆ					
11. คลังข้อมูล แหล่งสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ภายในองค์กรมีคุณภาพเช่น มีห้องสมุดที่ได้มาตรฐาน มีศูนย์สารสนเทศที่ให้บริการข้อมูลอย่างสมบูรณ์					

ตอนที่ 5 ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในหน่วยงาน

ท่านคิดว่าทรัพยากรที่ใช้ไปกับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีความคุ้มค่าในกระบวนการจัดการความรู้ในระดับใด

5.1 ทรัพยากรด้านงบประมาณ

ไม่คุ้มค่าเลย ไม่ค่อยคุ้มค่า ค่อนข้างคุ้มค่า คุ้มค่ามาก คุ้มค่าที่สุด

5.2 ทรัพยากรด้านคน/บุคลากร

ไม่คุ้มค่าเลย ไม่ค่อยคุ้มค่า ค่อนข้างคุ้มค่า คุ้มค่ามาก คุ้มค่าที่สุด

5.3 ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี

ไม่คุ้มค่าเลย ไม่ค่อยคุ้มค่า ค่อนข้างคุ้มค่า คุ้มค่ามาก คุ้มค่าที่สุด

5.4 ทรัพยากรในภาพรวม ทั้งด้านงบประมาณ คน/บุคลากร และเทคโนโลยี

ไม่คุ้มค่าเลย ไม่ค่อยคุ้มค่า ค่อนข้างคุ้มค่า คุ้มค่ามาก คุ้มค่าที่สุด

ตอนที่ 6 กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM processes, outputs, & outcomes)

6.1 กระบวนการและผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM processes & performance)

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับปฏิบัติตามความเป็นจริงในช่วงปีแรกที่หน่วยงานนำการจัดการความรู้มาใช้และระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน

กระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ในระดับหน่วยงาน	ระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การระบุความรู้ (knowledge identification)					
1. มีการวิเคราะห์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับหน่วยงาน					
2. มีการประชุมระดมสมองเพื่อระบุ/ บ่งชี้ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นที่ควรนำมาจัดการ อย่างเป็นระบบ					
3. มีการร่วมกันวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ในหน่วยงาน และความรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก					
4. มีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จะนำสู่กระบวนการจัดการความรู้					
5. สมาชิกในทีม KM มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการระบุความรู้					
6. สมาชิกยอมรับความรู้ที่มาร่วมกันกำหนด					
การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition)					
7. มีการร่วมกันค้นคว้าสืบค้นข้อมูลสารสนเทศความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก					
8. มีการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนถึงแหล่งความรู้ที่หลากหลายและค้นหาวิธีการ ดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ					

กระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ในระดับหน่วยงาน	ระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
	9. มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม/ สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านวิธีแสวงหาความรู้				
10. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายการสื่อสารเพื่อสืบค้น แสวงหาความรู้					
11. สมาชิกรู้จักแหล่งความรู้และวิธีเข้าถึงแหล่งความรู้					
12. สมาชิกเห็นคุณค่าของการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน					
การสร้างความรู้ (knowledge creation)					
13. มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนแนวคิด มโนทัศน์ เครื่องมือ นวัตกรรมใหม่ๆและร่วมกัน คิดค้น สร้างสรรค์แนวทางปฏิบัติงาน/ วิธีปฏิบัติที่ดีกว่า					
14. มีการถอดบทเรียนความรู้จากการปฏิบัติงาน					
15. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสกัด (capturing)/ ดูดซับ (absorbing) ความรู้จากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษา					
16. มีการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่					
17. มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุม/ สัมมนาเพื่อที่จะเรียนรู้วิธีสร้างความรู้ เช่น อบรมการทำวิจัย อบรมการพัฒนานวัตกรรม					
18. สมาชิกมีทักษะในการสร้างความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
19. สมาชิกสามารถวิเคราะห์ตรวจสอบประเมินความรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์					
การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing)					
20. มีการถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นในการทำงานผ่านการแนะนำหรือการสอนงาน					
21. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในทีมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เช่น การ แลกเปลี่ยนบทเรียนความสำเร็จ การจัดประชุมทบทวนเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ					
22. มีการร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การปฏิบัติงานกับคณะ/ หน่วยงานอื่นๆในมหาวิทยาลัย					
23. มีการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนกับผู้รู้/ ผู้เชี่ยวชาญ/ ที่ปรึกษา					
24. สมาชิกแสดงบทบาทในทางสร้างสรรค์ในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
25. สมาชิกสามารถสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้การประชุมบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด					
การบันทึกจัดเก็บความรู้ (knowledge storage)					
26. มีการบันทึกสาระจากการประชุมทั้งส่วนที่เป็นการถอดรหัสความรู้ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
27. มีการบันทึกและจัดเก็บความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และวิธีการปฏิบัติที่ดีของ บุคลากรในหน่วยงาน เช่น การทำแฟ้มสะสมงาน การทำคู่มือปฏิบัติงาน					

กระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ในระดับหน่วยงาน	ระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
28. มีการบันทึกและจัดเก็บความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และบทเรียนที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ					
29. มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดหมวดหมู่และจัดเก็บข้อมูลความรู้แต่ละประเภทอย่างเป็นระบบ					
30. สมาชิกให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้ระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานมีข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง					
31. ทีมจัดการความรู้สามารถออกแบบระบบการจัดเก็บหรือบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งานและง่ายต่อการจัดเก็บ					
การใช้ประโยชน์ความรู้ (knowledge utilization)					
32. มีการทบทวน วิเคราะห์ข้อมูลความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อวางแนวทางการนำไปใช้ประโยชน์					
33. มีการใช้ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน					
34. มีการบูรณาการความรู้ที่ได้เพื่อเชื่อมประสานระบบงาน					
35. มีการปรับเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาทางเลือก/วิธีปฏิบัติที่ดีกว่า					
36. ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ถึงระบบข้อมูล/ความรู้ที่มีการจัดเก็บ และสามารถเรียกใช้ได้ง่าย					
37. ความรู้หรือข้อมูลแต่ละประเภทที่มีการจัดเก็บ มีประโยชน์ต่อการพัฒนางานได้จริง					
การเผยแพร่ความรู้ (knowledge dissemination)					
38. มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ข้อมูลความรู้ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร คู่มือ แผ่นพับ รวมทั้งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์ เว็บบอร์ด บล็อก เพื่อเผยแพร่ความรู้และบริการวิชาการ					
39. มีการสร้างช่องทางที่หลากหลายในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลความรู้					
40. มีการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การประชุมวิชาการประจำปี การจัดตลาดนัดความรู้					
41. มีการใช้ประโยชน์จากเครือข่าย/ภาคี/พันธมิตรในการเผยแพร่ข้อมูลความรู้					
42. ข้อมูลความรู้กระจายสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง					
43. ผู้ใช้บริการมีทางเลือกในการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงข้อมูลความรู้					

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยโดยใช้การจัดการความรู้

ท่านคิดว่าการจัดการความรู้เป็นกลไกที่ขับเคลื่อนในหน่วยงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยต่อไปนี้เกิดผลเพียงใด

ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจโดยใช้การจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การบริหารและการพัฒนาหลักสูตร					
1. การจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน มีส่วนทำให้การบริหารและพัฒนาหลักสูตรมีคุณภาพดีขึ้น					
2. อาจารย์ในหลักสูตรเกิดการเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการ/ พัฒนาหลักสูตร จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างคณาจารย์ กรรมการบริหารหลักสูตรและผู้ใช้หลักสูตร					
3. มีหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุง/ พัฒนา และ/ หรือหลักสูตรใหม่ที่เกิดจากการค้นคว้าอภิปราย และวิพากษ์หลักสูตรร่วมกัน					
การจัดการเรียนการสอน					
4. การจัดการความรู้ร่วมกันส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพดีขึ้น					
5. อาจารย์เกิดการเรียนรู้และสามารถพัฒนาความรู้และทักษะการสอนให้ดีขึ้น จากการมีส่วนร่วมในการสอนเป็นทีม (team teaching) การประชุมปรึกษาร่วมกับอาจารย์ผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ					
6. ได้บทเรียน ข้อคิด และวิธีปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการวัดประเมิน จากการร่วมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนอาจารย์ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ					
การวิจัย					
7. การจัดการความรู้ด้านการวิจัยร่วมกัน เป็นพลังขับเคลื่อนให้พัฒนาการวิจัยของหน่วยงานก้าวหน้าและมีคุณภาพ					
8. อาจารย์ในทีมวิจัยมีทักษะการวิจัยเพิ่มขึ้น จากการฝึกปฏิบัติทำวิจัยร่วมกัน					
9. ได้ผลงานวิจัย/ บทความวิจัย/ ผลงานสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมที่ตอบสนองพันธกิจ/ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน					
การบริการวิชาการ					
10. การจัดการความรู้ร่วมกันทำให้การบริการวิชาการของหน่วยงาน มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ					
11. บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจในงานของตน มีแรงจูงใจในการให้บริการ และค้นพบแนวทางการพัฒนาบริการให้ประทับใจ จากการได้พูดคุย ปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ					
12. การบริการวิชาการที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้นตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ อันเนื่องมาจากมีการสำรวจ สอบทาน และวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ					

ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจโดยใช้การจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การประเมิน/ ประกันคุณภาพ					
13. การจัดการความรู้ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน/ ประกันคุณภาพ มีส่วนส่งเสริมให้งานประเมิน/ ประกันคุณภาพเป็นระบบและกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำ					
14. บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน/ ประกันคุณภาพ เรียนรู้ระบบ หลักการ วิธีการ และสามารถพัฒนาทักษะการประเมินของตน จากการมีส่วนร่วมใน กระบวนการประเมิน/ ตรวจสอบประกันคุณภาพ เช่น การเป็นผู้ประเมินตนเอง เป็นผู้รับการตรวจประเมิน หรือเป็นผู้ประเมิน					
15. มีแนวทาง/ วิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงาน					
การพัฒนานิสิต/ นักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
16. การจัดการความรู้ร่วมกันทำให้งานพัฒนานิสิตนักศึกษามีการพัฒนาก้าวหน้า					
17. นิสิตนักศึกษาเกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตน และมีความพึงพอใจจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มที่มุ่งเน้นการแบ่งปันประสบการณ์ที่ดี					
18. การจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและตรงกับความ ต้องการของนิสิตนักศึกษา อันเป็นผลจากการร่วมแลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็น และทบทวนการปฏิบัติร่วมกันระหว่างดำเนินกิจกรรม					

6.3 สินทรัพย์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ (knowledge assets)

ผลผลิตด้านปริมาณสินทรัพย์ความรู้	เป้าหมายตามแผน	จำนวนผลผลิตที่ได้
1. จำนวนความรู้วิชาการหรือความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ที่บันทึกไว้ในเอกสาร รายงาน ตำรา ฐานข้อมูลเรื่องเรื่อง
2. จำนวนวิธีปฏิบัติที่ดี (good practices) ซึ่งเป็นบทเรียนที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานเรื่องเรื่อง
3. จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา/ ปรับปรุงขึ้นใหม่และผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองหลักสูตรหลักสูตร
4. จำนวนผลงานวิจัยที่เกิดจากการทำวิจัยร่วมกันเป็นทีมหรือการทำวิจัยร่วมกันของนักวิจัยอาวุโสกับนักวิจัยรุ่นใหม่เรื่องเรื่อง
5. จำนวนงานสร้างสรรค์/หรือนวัตกรรมทางการศึกษา เช่น วิธีจัดการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน ระบบงาน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงานงานงาน

ผลผลิตด้านคุณภาพสินทรัพย์ความรู้	ระดับคุณภาพที่เป็นเป้าหมายตามแผน					ระดับคุณภาพหลังการจัดการความรู้				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด					น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อพันธกิจของหน่วยงาน										
7. มีความสมบูรณ์/ ครบถ้วน										
8. มีความทันสมัย อยู่ในความสนใจในปัจจุบัน										
9. เป็น “ชุดความรู้” ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน										
10. เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์/ นำกลับมาใช้ซ้ำได้										

11. คุณภาพโดยรวมของความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

- น้อยกว่า 20%
 21-40%
 41-60%
 61-80%
 มากกว่า 80%

~ ขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างยิ่งที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถาม ~

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

แบบประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์

ข้อมูล ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ชื่อหน่วยงาน.....ชื่อสถาบันอุดมศึกษา.....

สังกัด.....ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....

ตอนที่ 1 การออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลการจัดการความรู้

การออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลตามแผนงาน KM	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้					
2. ทุกคนในหน่วยงานได้รับการสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้เกิดพลังความมุ่งมั่นที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด					
3. มีการกำหนดพันธกิจด้านการจัดการความรู้					
4. มีการระบุจุดเน้น และจัดลำดับงานจัดการความรู้ที่จะทำอย่างชัดเจน					
5. มีการระบุกลุ่มเป้าหมายโดยตรงหรือบุคคลสำคัญที่มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนกิจกรรม KM (ภาคีหุ้นส่วน: boundary partner)					
6. มีการระบุบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่จะเป็นกำลังช่วยส่งเสริมสนับสนุนพันธกิจ KM ให้เป็นไปด้วยดี (ภาคียุทธศาสตร์: strategic partner)					
7. มีการร่วมกันวิเคราะห์บทบาทนโยบายการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์					
8. มีการระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการจัดการความรู้ เช่น ความรู้ที่ต้องการสมรรถนะ/ ความสามารถของบุคลากรที่มุ่งหวังให้เกิด					
9. มีการสร้างตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการใช้ KM ในหน่วยงาน					
10. มีการกำหนดเกณฑ์ตัดสินความก้าวหน้า (milestone) เป็นลำดับขั้นจากง่ายไปสู่ความท้าทายที่ยากขึ้น					
11. มีการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้โดยทุกคนมีส่วนร่วม					
12. มีวิธีดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การจัดการความรู้					
13. มีการแสวงหาแนวคิดใหม่ โอกาส ทรัพยากร และข้อมูลทุกแหล่งเท่าที่จะหาได้ และมีการทดลองฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิด KM ที่ยั่งยืน					
14. มีการรวมพลังประสานความร่วมมือด้าน KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสวงหาการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องที่มีพลัง					
15. มีการรับฟังเสียงสะท้อนจากรอบด้าน แล้วนำมาทบทวน ตรวจสอบการดำเนินกิจกรรม KM เพื่อประกันคุณภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงาน					
16. มีการวางแผนการกำกับติดตามโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม KM					

การออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลตามแผนงาน KM	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
17. มีการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะติดตามและรอบการกำกับติดตาม (monitoring cycle) โดยคำนึงถึงความต้องการใช้ประโยชน์ข้อมูลที่ได้					
18. มีการร่วมกันวิเคราะห์หารูปแบบ/ แนวทางการบันทึกการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่สะดวก ไม่เพิ่มภาระงาน					
19. มีการบันทึกผลลัพธ์ที่ได้เป็นลำดับขั้นตามเกณฑ์ซึ่งชี้ความก้าวหน้า (milestone) ที่กำหนดไว้					
20. มีการบันทึกกระบวนการ/ กิจกรรมในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ					
21. มีการทบทวนร่วมกันถึงประสิทธิผลของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ว่าสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่อย่างไร					
22. มีแนวทางการบันทึก/ จัดทำรายงาน/ จัดเก็บข้อมูลการดำเนินงานจัดการความรู้					
23. มีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน KM ตามแนวทางที่กำหนด					
24. มีการประเมินการจัดการความรู้ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ					
25. มีการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินในการพัฒนา KM ของหน่วยงาน					

ตอนที่ 2 ผลลัพธ์การออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้

ผลลัพธ์การออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลตามแผนงาน KM	ระดับประสิทธิผล				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
1. วิสัยทัศน์สะท้อนถึงคุณค่าและความก้าวหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานยอมรับ					
2. พันธกิจสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์					
3. มีแนวทางการประสานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างทีมจัดการความรู้ ภาควิชา และภาควิชายุทธศาสตร์					
4. ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์เป็นผลลัพธ์ที่ทำหาย สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้ก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้น					
5. ตัวบ่งชี้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่วัดได้และเกณฑ์มีความสมเหตุสมผล					
6. มียุทธศาสตร์ที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นส่งเสริม KM ทั้งยุทธศาสตร์ที่ไปกระตุ้นส่งเสริมคน (individual strategy) และยุทธศาสตร์ที่ไปปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม (environment strategy) เพื่อสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ในองค์กร					
7. สมาชิกในทีมจัดการความรู้และผู้เกี่ยวข้องเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานเป็นทีม (team learning)					
8. สมาชิกในทีมจัดการความรู้และผู้เกี่ยวข้องเห็นประโยชน์ของการกำกับติดตาม เกิดการเรียนรู้ระหว่างกระบวนการกำกับติดตาม และนำผลไปใช้ได้					

ผลลัพธ์การออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลตามแผนงาน KM	ระดับประสิทธิผล				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
9. ได้ข้อมูล/ สารสนเทศที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาของสมาชิกในทีม KM					
10. ได้แนวคิด/ บทเรียนจากการประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์					
11. มีกลไกการกำกับติดตามการปฏิบัติงานจัดการความรู้					
12. มีบันทึกหลักฐาน/ รายงานการประเมิน/ ข้อเสนอแนะจากการประเมิน ที่ให้สารสนเทศที่สำคัญ (เช่น ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ KM คืออะไร สมาชิกในทีมเกิดการเรียนรู้อย่างไร สิ่งใดยังเป็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงพัฒนา)					
13. มีแผนการประเมินการจัดการความรู้ที่เกิดจากการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนเดิมให้ชัดเจนขึ้น					

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ (KM capability)

ศูนย์วิทยพัชรากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ (KM capability)

ความสามารถในการจัดการความรู้	ระดับความสามารถ				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้ารู้ว่า เมื่อมีปัญหา/ ข้อสงสัยเกิดขึ้นควรสอบถามเรื่องนั้นกับใคร					
2. ข้าพเจ้ารู้ว่า จะหาความรู้จากเพื่อนร่วมงาน นักศึกษา และคนรอบข้างอย่างไร					
3. ข้าพเจ้าสามารถค้นหาความรู้ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการทำงานได้ด้วยตนเอง จะร้องขอข้อมูลสารสนเทศจากผู้อื่น/ หน่วยงานอื่นๆ เมื่อต้องการมันจริงๆ เท่านั้น					
4. ข้าพเจ้าใช้คำถามที่ตรงและสร้างสรรค์ เพื่อขอคำแนะนำ/ สอบทานความรู้กับคนใน วงวิชาชีพเดียวกัน					
5. ข้าพเจ้ารู้จักแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและรู้วิธีในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้นั้น					
6. ข้าพเจ้าเรียนรู้ที่จะใช้เวทีการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน เพื่อบอกเล่าแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด					
7. ข้าพเจ้าสามารถทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง และถอดบทเรียน/ วิธีปฏิบัติที่ดีที่ ได้รับจากการทำงานได้					
8. ข้าพเจ้าสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูลความรู้ได้อย่าง คล่องแคล่ว					
9. ข้าพเจ้าคิดค้นความรู้ใหม่ได้ จากการหลอมรวมความรู้เดิมที่มีอยู่และความรู้ที่ได้รับ จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
10. ข้าพเจ้าสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่พัฒนางานวิจัย/ งานสร้างสรรค์/ นวัตกรรมใหม่					
11. ข้าพเจ้าสามารถเรียบเรียงข้อมูล/ สารสนเทศที่ต้องใช้ในงานให้ออกมาเป็นแผนหรือ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน					
12. ข้าพเจ้ามีวิธีการในการวิเคราะห์/ สังเคราะห์เพื่อกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับให้เป็น สารสนเทศที่ใช้ประโยชน์ได้จริง					
13. ข้าพเจ้ารับรู้และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีการพัฒนาความรู้ใหม่เกิดขึ้น ตลอดเวลา โดยสามารถรับเอาความรู้เหล่านั้นมาใช้ได้					
14. ข้าพเจ้าซึมซับความรู้จากบุคคล เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา องค์กรภายนอก และ รับเอาความรู้เหล่านั้นมาใช้ในงานได้					
15. ข้าพเจ้ามีวิธีการที่จะบอกเล่า/ เผยแพร่ความรู้ที่ข้าพเจ้ามีอยู่ ออกไปให้เกิด ประโยชน์แก่หน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร					

ความสามารถในการจัดการความรู้	ระดับความสามารถ น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
16. ข้าพเจ้ารับเอาความรู้ใหม่ๆ เพื่อมาแทนที่ความรู้เก่าที่ล้าสมัย					
17. ข้าพเจ้าสามารถบูรณาการความรู้วิชาการและความรู้ปฏิบัติที่จะช่วยให้งานสำเร็จ					
18. ข้าพเจ้ามีวิธีการในการจัดระบบความรู้ของตนเองให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและพร้อมใช้					
19. ข้าพเจ้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในจัดระบบและจัดเก็บความรู้ที่มีอยู่ได้					
20. ข้าพเจ้าสามารถใช้บทเรียนที่ได้รับจากประสบการณ์การทำงานในการตัดสินใจ/ แก้ไขปัญหา					
21. ข้าพเจ้าสามารถใช้บทเรียนจากความสำเร็จและความผิดพลาด เพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน					
22. ข้าพเจ้าสามารถเชื่อมโยงความรู้จากหลายแหล่งที่จะช่วยในการทำงาน					
23. ข้าพเจ้าสามารถใช้ความรู้เพื่อปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ					
24. ข้าพเจ้าสามารถกำหนดความรู้และใช้มันเพื่อแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า					
25. ข้าพเจ้าสามารถใช้ความรู้ใหม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองและองค์กรได้					

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

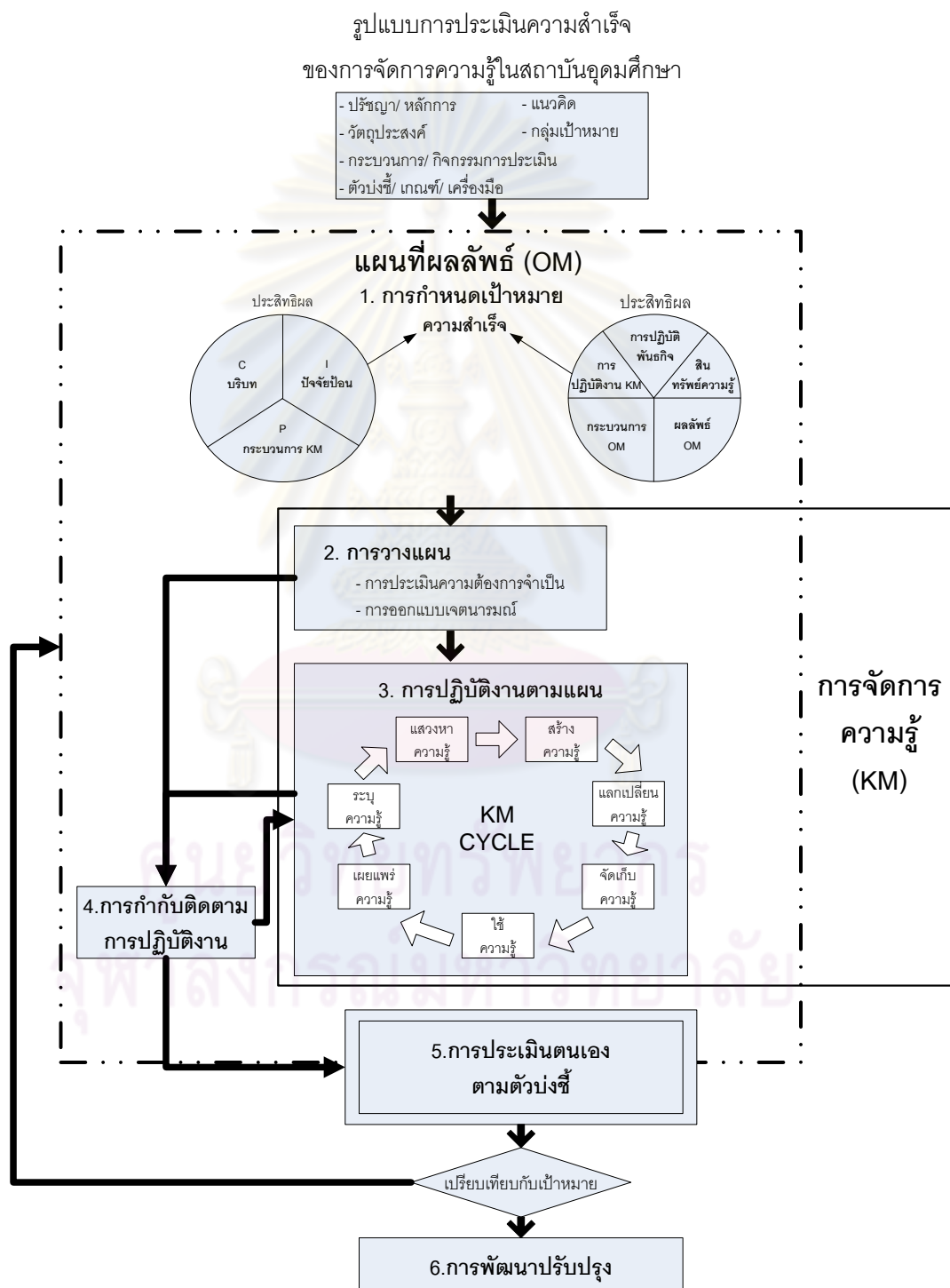


ภาคผนวก ซ

คู่มือการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

ศูนย์วิทยพัทธยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คู่มือการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา



คำนำ

คู่มือการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยสาระสำคัญในคู่มือประกอบด้วย คำชี้แจงในการใช้คู่มือ หลักการประเมินการจัดการความรู้ แนวทางปฏิบัติ กระบวนการและกิจกรรมการประเมิน รวมทั้งเครื่องมือสำหรับใช้ในการกำกับติดตาม และประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ เป็นกระบวนการที่เสนอแนะให้ดำเนินการโดยเริ่มต้นไปพร้อมๆ กับการเริ่มต้นแผนงานจัดการความรู้ และควรให้ทีมจัดการความรู้ได้ฝึกปฏิบัติตามกิจกรรมอย่างต่อเนื่องจนสิ้นสุดแผนงาน ซึ่งใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 6-8 เดือน รายละเอียดของกระบวนการและกิจกรรมที่นำเสนอในคู่มือฉบับนี้จึงมีหลายกิจกรรม และมีเครื่องมือที่ใช้ในการกำกับติดตามและประเมินการดำเนินงานหลายชุด ดังนั้น ผู้ใช้รูปแบบการประเมินควรศึกษารายละเอียดในคู่มือฉบับนี้จนเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถนำรูปแบบไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม สอดคล้องกับแผนจัดการความรู้ของแต่ละสถาบัน ทั้งนี้ การนำรูปแบบไปใช้อย่างเกิดผล ผู้ใช้ควรฝึกปฏิบัติตามกระบวนการและกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งประเมินเพื่อเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนามากกว่าการประเมินเพื่อตัดสินผล และหากผู้มุ่งที่การประเมินผลของการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจในการดำเนินแผนงาน ก็อาจประยุกต์ใช้เครื่องมือที่นำเสนอในคู่มือฉบับนี้ในการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความรู้แต่ละด้านตามจุดมุ่งหมายของแต่ละสถาบันได้ตามความเหมาะสม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภิรดี วัชรสินธุ์

มีนาคม 2554

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	291
สารบัญ.....	292
สารบัญเครื่องมือ.....	293
ส่วนที่ 1 คำชี้แจงในการใช้คู่มือ	
จุดมุ่งหมาย.....	294
กลุ่มเป้าหมาย.....	294
ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติตามรูปแบบการประเมิน.....	294
ส่วนประกอบของคู่มือ.....	295
ประโยชน์ของคู่มือ.....	295
ส่วนที่ 2 ปรัชญาและหลักการประเมิน	296
ส่วนที่ 3 แนวทางประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา	
ลักษณะของรูปแบบการประเมิน.....	298
วัตถุประสงค์ของคู่มือ.....	298
กรอบแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้และแผนที่ผลลัพธ์.....	299
กระบวนการและกิจกรรม.....	303
ส่วนที่ 4 ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมิน และการรายงานผลการประเมิน	
ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	346
เกณฑ์การประเมิน.....	348
การรวมคะแนนตามตัวบ่งชี้และการรายงานผลการประเมิน.....	349
ส่วนที่ 5 แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาการจัดการความรู้ใน	
สถาบันอุดมศึกษา	355
ภาคผนวก	356
นิยามตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้	357

สารบัญเครื่องมือ

	หน้า
NA1: แบบประเมินความต้องการจำเป็น.....	310
NA2: แบบรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น.....	313
OM1: แบบบันทึกข้อมูลการออกแบบเจตนารมณ์.....	320
OM5: แบบบันทึกการจัดลำดับการติดตาม.....	324
OM2: แบบบันทึกการฝึกปฏิบัติขององค์กร.....	326
OM3: แบบบันทึกผลลัพธ์.....	327
OM4: แบบบันทึกกลยุทธ์.....	329
KM1: แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	331
KM2: แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้.....	341
AAR: บันทึกบททบทวนหลังการปฏิบัติงาน.....	343
KM3: แบบรายงานผลการประเมิน.....	345

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คู่มือการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ส่วนที่ 1 คำชี้แจงในการใช้คู่มือ

จุดมุ่งหมาย

คู่มือการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอรูปแบบ กรอบแนวทางและเครื่องมือสำหรับใช้ในการกำกับติดตาม และประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้สารสนเทศที่ได้จากการประเมินในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเกิดประสิทธิผล

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีนโยบาย/ แผนงานด้านการจัดการความรู้ โดยสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำรูปแบบการประเมินนี้ไปใช้กับทีมจัดการความรู้ทุกระดับ ทั้งในระดับสถาบัน ระดับคณะหรือหน่วยงานที่เทียบเท่า ระดับภาควิชา/ สาขาวิชา และระดับหลักสูตร กรณีสถาบันอุดมศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ในระดับใดก็ตาม สามารถนำรูปแบบไปใช้โดยแต่งตั้งให้มีคณะอนุกรรมการฝ่ายประเมินเพิ่มเติมหรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการประเมินการจัดการความรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ทั้งนี้ฝ่ายบริหารในฐานะผู้ใช้ผลการประเมินควรได้รับรู้หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการและกิจกรรมในขั้นต้น เพื่อให้นโยบายและเสนอแนะแนวทางการเชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เข้ากับกระบวนการงาน

ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติตามรูปแบบการประเมิน

1. อ่านและทำความเข้าใจเนื้อหาและแนวทางปฏิบัติในคู่มือ
2. จัดอบรมเพื่อเผยแพร่ความรู้และสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกในทีมจัดการความรู้
3. กำกับติดตาม/ พัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยงานโดยใช้แบบบันทึกการปฏิบัติและเครื่องมือประเมิน
4. ประเมินตนเองตามตัวบ่งชี้

ส่วนประกอบของคู่มือ

คู่มือการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ประกอบด้วยสาระสำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คำชี้แจงในการใช้คู่มือ ส่วนที่ 2 ปรัชญาและหลักการประเมิน ส่วนที่ 3 แนวทางการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งนำเสนอแนวทาง/วิธีการดำเนินกิจกรรมตามลำดับขั้น รวมถึงเครื่องมือที่ใช้ในการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ส่วนที่ 4 ตัวบ่งชี้เกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้และการรายงานผลการประเมิน และส่วนที่ 5 แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้ใช้คู่มือฉบับนี้ควรศึกษารายละเอียดของคู่มือแต่ละส่วนตามลำดับ เพื่อสามารถนำรูปแบบการประเมินไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ประโยชน์ของคู่มือ

1. สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานในสังกัดสามารถนำรูปแบบ/วิธีการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ที่เสนอไว้ในคู่มือ ไปใช้วัดระดับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เพื่อให้เห็นภาพรวมสภาพจริงของการดำเนินงานจัดการความรู้ในปัจจุบัน ซึ่งผลการประเมินที่ได้จะเป็นสารสนเทศที่สำคัญสำหรับการกำหนดนโยบาย/วางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของสถาบัน
2. ในคู่มือฉบับนี้มีเครื่องมือหลายชุดที่สถาบันอุดมศึกษาสามารถคัดสรรและนำไปใช้ได้ อย่างยืดหยุ่น เช่น การนำแบบบันทึกข้อมูลเชิงคุณภาพไปใช้ในการกำกับติดตามการจัดการความรู้ในหน่วยงาน หรือใช้ในการประเมินการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) หรือเลือกชุดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านใดด้านหนึ่งไปใช้ประเมินการปฏิบัติงานจัดการความรู้ของหน่วยงาน รวมทั้งสามารถใช้แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งฉบับในการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้แบบองค์รวม
3. รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรผ่านกระบวนการประเมินและกำกับติดตามความก้าวหน้า การศึกษารายละเอียดและปฏิบัติตามกระบวนการและกิจกรรมที่ระบุไว้ในคู่มืออย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้บุคลากรในทีมจัดการความรู้และผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะด้านการจัดการความรู้ การใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ ตลอดจนการประเมินการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น

ส่วนที่ 2 ปรัชญาและหลักการประเมิน

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนาที่มีส่วนสำคัญในการนำองค์กรไปสู่องค์กรเรียนรู้ (learning organization) ด้วยการสร้าง จัดระบบ พัฒนา เก็บรักษา ใช้ประโยชน์ และยกระดับความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวคนและความรู้ในองค์กรให้เกิดคุณค่า นอกจากการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับระบบข้อมูล สารสนเทศ และทุนทางปัญญาขององค์กร การจัดการความรู้ยังเป็นกลไกสำคัญที่นำไปใช้พัฒนาคนในองค์กรให้มีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้ รู้จักแสวงหาความรู้ นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเองพัฒนางานได้ (Marquardt, 2002) และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้จึงต้องอาศัยหลายปัจจัยทั้งในด้านคน ทรัพยากร บริบทองค์กร สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้ความรู้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

การไปสู่เป้าหมายของการจัดการความรู้คือการเป็นองค์กรการเรียนรู้และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งท้าทายองค์กรสมัยใหม่ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาซึ่งถือเป็นองค์กรฐานความรู้ (knowledge-based organization) เป็นแหล่งสร้าง รวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ที่สำคัญ สถาบันอุดมศึกษาจึงมีองค์ความรู้และบุคลากรความรู้เป็นจำนวนมาก มีพันธกิจและขอบข่ายงานที่ต้องใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนอย่างกว้างขวาง การติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาว่ามีทิศทางที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ มีความจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไร จึงต้องอาศัยการวัดและการประเมินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และควรเป็นการประเมินที่มีความตรงสูงเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ชัดเจนและเพียงพอ นำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุง/ พัฒนาการดำเนินงานจัดการความรู้ให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีแนวทางในการสร้างสรรคูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

รูปแบบการวัดและการประเมินการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้จึงเป็นการประเมินที่ควรมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดการพัฒนา โดยใช้กลไกการกำกับและติดตามตรวจสอบการดำเนินงานจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และดำเนินการโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษา จากหลักการประเมินการจัดการความรู้ ประเด็นหลักในการประเมินที่ควรพิจารณาคือ 1) มุมมองด้านผลของงาน นั่นคือ การจัดการความรู้ที่องค์กรนำมาใช้มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ เพียงใด 2) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (learning and growth) นั่นคือ การจัดการความรู้ก่อให้เกิดการพัฒนาในผู้มี

ส่วนร่วมในกระบวนการหรือไม่ มากน้อยเพียงใด 3) มุมมองด้านผลผลิต คือ การจัดการความรู้ทำให้ได้ผลผลิตองค์ความรู้และผลลัพธ์ที่เป็นงานสร้างสรรค์/ นวัตกรรมใหม่ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด และ 4) มุมมองด้านการประเมิน คือ การจัดการความรู้ทำให้นักบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาผู้ปฏิบัติงาน สามารถวางตัวเอง กำหนดเป้าหมาย และนำตนเองไปสู่เป้าหมายได้หรือไม่

หลักการดังกล่าว สอดคล้องกันกับการประเมินการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมของหน่วยงานหลัก 2 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งได้มีการกำหนดตัวบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งได้กำหนดตัวบ่งชี้การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้เป็นตัวบ่งชี้หนึ่งเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพของการจัดการความรู้ภายในสถาบันอุดมศึกษา โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประจำปีและต้องมีการรายงานผลความก้าวหน้าเป็นระยะๆ ตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินการจัดการความรู้ของทั้งสองหน่วยงานมีความแตกต่างกันเล็กน้อย แต่มีจุดเน้นการประเมินมุ่งเน้นที่ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา และระดับของความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันเรียนรู้ อย่างไรก็ตามตัวบ่งชี้ทั้งสองหน่วยงานกำหนดเป็นตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพที่แต่ละสถาบันต้องหาแนวทางในการวัดและการประเมินที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพจริงที่เป็นอยู่และทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยที่ควรพัฒนาอย่างชัดเจน **ปรัชญาของการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้** จึงได้แก่ การประเมินแบบชิป การจัดการความรู้ และเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ เป็นกลไกกำกับรองรับการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา

นอกจากนั้น จากการศึกษาปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM critical success factor) ยังพบว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบริบทขององค์กรทั้งในด้านนโยบาย วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ และปัจจัยป้อนหลายประการ ทั้งการกำหนดจุดมุ่งหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การมีบุคลากรความรู้ที่มีศักยภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการนำกระบวนการไปปฏิบัติการวัดและการประเมินการจัดการความรู้จึงควรเป็นการประเมินแบบองค์รวมที่พิจารณาองค์ประกอบเหล่านี้ร่วมด้วย นอกเหนือจากการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดำเนินการปกติ

ดังนั้น เพื่อให้การวัดและการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้มีแนวทาง/ วิธีการที่ชัดเจนสอดคล้องกับปรัชญาการประเมินคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นการประเมินเพื่อพัฒนา สามารถสะท้อนผลการประเมินทั้งที่เป็นกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ได้

อย่างเที่ยงตรง และเพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับปัจจัยต่างๆ ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย เป็นไปอย่างเป็นระบบและมีความยั่งยืน ที่มีจัดการความรู้จึงควรได้มีการกำกับติดตาม ประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง และหาแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน รูปแบบการประเมินและเครื่องมือในคู่มือชุดนี้ จึงช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปใช้วัดและประเมินการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเที่ยงตรงและครอบคลุมประเด็นการประเมินสำคัญ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์และสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงพัฒนาได้ตรงตามความมุ่งหมาย

ส่วนที่ 3 แนวทางประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

ลักษณะของรูปแบบการประเมิน

1. เป็นการประเมินเพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของการใช้การจัดการความรู้ในการขับเคลื่อนงานตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา โดยไม่ได้มุ่งเน้นเรื่องการตัดสิน การจับผิด หรือการให้คุณให้โทษ
2. เป็นการประเมินแบบองค์รวมที่พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความรู้ทั้งในมุมมองเชิงบริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลลัพธ์ที่เป็นผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ และผลลัพธ์จากการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการดำเนินงาน
3. เป็นการประเมินแบบมีส่วนร่วม ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาของคนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในงาน สามารถกำหนดเป้าหมาย สะท้อนคิด ติดตามการเปลี่ยนแปลง และนำตนเองไปสู่เป้าหมายได้
4. มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ การกระทำและการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
5. ยึดหลักความเที่ยงตรง โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ตามสภาพความเป็นจริง เพื่อสามารถนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาได้จริง

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. เพื่อให้ผู้ใช้รูปแบบประเมินมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักการ ลักษณะ และวิธีการกำกับติดตามและประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

2. เพื่อให้ผู้ใช้ได้ฝึกปฏิบัติใช้รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้และประเมินตนเอง เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์การเรียนรู้อันเกิดจากการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน

3. เพื่อให้ผู้ใช้สามารถนำรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ไปใช้เสริมกับการประเมินตามตัวบ่งชี้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสกอ. เพื่อให้ได้ผลการประเมินการจัดการความรู้ที่มีความตรงสูง ครอบคลุมประเด็นการประเมินการจัดการความรู้ที่สำคัญ และสะท้อนให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนา

กรอบแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้และแผนที่ผลลัพธ์

รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในงานวิจัยนี้ เป็นกรอบแนวทางของการประเมินการขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยอิงแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ ดังปรัชญาและวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น กระบวนการหลักและกิจกรรมการนำรูปแบบการประเมินไปใช้จึงครอบคลุมถึงกระบวนการที่สำคัญได้แก่ การเตรียมความพร้อม การกำหนดเป้าหมายและทบทวน/ปรับปรุงแผนจัดการความรู้ การนำแผนไปปฏิบัติ การออกแบบการกำกับติดตาม และการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยได้ประยุกต์ขั้นตอนตามแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ทั้ง 12 ขั้นตอน มาใช้เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน รวมทั้ง กำหนดให้มีการประเมินตนเองในลักษณะการประเมินสรุปรวมตามตัวบ่งชี้ เพื่อนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ปรับปรุงพัฒนาการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแผนงานที่ได้วางไว้ กรอบแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้และแผนที่ผลลัพธ์มีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการจัดการความรู้ (KM processes and KM Tools)

รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้น เหมาะสำหรับนำไปใช้ควบคู่กับการจัดการความรู้ตามแผนงานของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นจัดทำแผนงาน จนถึงขั้นนำแผนไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล โดยรูปแบบจะเน้นที่กระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมิน แต่ไม่ได้มีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้และเครื่องมือการจัดการความรู้ไว้อย่างตายตัว กระบวนการและเครื่องมือที่นำมาใช้จึงมีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับเป้าหมายตามแผนงาน ความพร้อม และความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งอาจมีความแตกต่างกันได้ แต่อย่างน้อยควรประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรและการจัดระบบความรู้ขององค์กรที่สำคัญดังนี้ การระบุน้ำความรู้ที่สำคัญ

และจำเป็นต่อองค์กร การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การบันทึกจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการเผยแพร่ความรู้

1) การระบุความรู้ (knowledge identification) ได้แก่ การกำหนดความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กร ทั้งในด้านประเภทของความรู้ (ความรู้วิชาการหรือความรู้ปฏิบัติ) รูปแบบความรู้ (ความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้ฝังลึกที่อยู่ในบุคคล) แหล่งความรู้ ตลอดจนการวิเคราะห์ถึงความสำคัญจำเป็นของความรู้เหล่านั้นต่อองค์กร

2) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) ได้แก่ การดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ได้แก่ การสำรวจ ค้นคว้า สืบค้น กลั่นกรอง และการสกัดความรู้ออกมาจากแหล่งความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) การสร้างความรู้ (knowledge creation) ได้แก่ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อผลิตและ/หรือก่อให้เกิดความรู้ใหม่จากการเปลี่ยนรูปความรู้เดิมที่มีอยู่หรือการบูรณาการความรู้ที่ได้รับจากภายนอกเข้ากับความรู้เดิมที่มีอยู่

4) การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ได้แก่ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อบอกเล่า ถ่ายทอดประสบการณ์ ถ่ายโอนความรู้ ทักษะ บทเรียนที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ ตลอดจนความคิด ความเชื่อที่สร้างสรรค์ เพื่อขยายขอบเขตการเรียนรู้และกระจายความรู้ออกไปให้กว้างขวางขึ้น

5) การบันทึกจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) ได้แก่ การรวบรวม จัดหมวดหมู่ บันทึก และจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการจัดการความรู้ทั้งในรูปแบบเอกสารและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถสืบค้นและใช้ประโยชน์ได้

6) การนำความรู้ไปใช้ (knowledge utilization) ได้แก่ การวิเคราะห์ทบทวนและตัดสินใจในการนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงการบูรณาการ ปรับเปลี่ยนประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อปรับปรุงพัฒนางาน

7) การเผยแพร่ความรู้ (knowledge dissemination) ได้แก่ การสื่อสารหรือกระจายข้อมูลความรู้ที่หน่วยงานมีอยู่ให้แพร่หลายออกไปยังหน่วยงานภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับเครื่องมือการจัดการความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice: CoP) เรื่องเล่าเร้าพลัง (storytelling) สนทนาสนทนา (dialogue) การทบทวนก่อน/ หลังการปฏิบัติงาน (before/ after action review) การถอดบทเรียน (lesson learned debriefing) การสกัดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (expert knowledge capture) หรือเครื่องมืออื่นๆ ตามความเหมาะสม

กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping processes)

แผนที่ผลลัพธ์เป็นเทคนิควิธีการดำเนินงานกับแผนงาน/ โครงการประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก 12 ขั้นตอนย่อย สรุปสาระโดยสังเขปได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์ (intentional design)

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (vision) ได้แก่ การอธิบายภาพความสำเร็จปลายทางที่ปรารถนาอยากให้เกิดขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลง/ การพัฒนาที่มุ่งหวังอันเป็นจุดมุ่งหมายร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน/ โครงการ การสร้างวิสัยทัศน์ของแผนงานควรมุ่งไปที่ผู้รับผลประโยชน์ และควรมาจากความตั้งใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มุ่งมั่นจะทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริง

2) การกำหนดพันธกิจ (mission) ได้แก่ การกำหนดขอบเขตการทำงานของแผนงาน/ โครงการ และสิ่งที่เจ้าของแผนงานและผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นการอธิบายถึงกิจกรรมใหญ่ๆ ที่จะทำเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ และลำดับก่อนหลังของสิ่งที่จะทำ โดยไม่ต้องลงรายละเอียดถึงวิธีการดำเนินงาน

3) การระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง (boundary partners specification) ได้แก่ การระบุคน กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่แผนงาน/ โครงการจะทำงานด้วยโดยตรง ซึ่งได้แก่ 1) "ภาคีหุ้นส่วน" (boundary partner) ซึ่งเปรียบได้กับผู้เล่นหลัก (key player) ที่จะเป็นผู้ผลักดันแผนงาน/ โครงการให้บรรลุเป้าหมาย 2) ภาคียุทธศาสตร์ (strategic partners) หมายถึง ผู้ให้การสนับสนุนพันธกิจและการดำเนินงานต่างๆ ของแผนงาน และช่วยสนับสนุนให้ภาคีหุ้นส่วนสามารถดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์ได้ โดยที่ภาคียุทธศาสตร์ไม่ได้เป็นผู้ลงมาทำงานนั้นโดยตรงด้วยตนเอง

4) การกำหนดผลลัพธ์ที่ท้าทาย (outcome challenges) ได้แก่ การกำหนดและให้คำอธิบายผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และ/ หรือการกระทำต่างๆ ที่มุ่งหวังให้เกิดกับภาคีหุ้นส่วน กรณีที่แผนงาน/ โครงการมีภาคีหุ้นส่วนหลายกลุ่ม ก็ควรได้มีการกำหนดผลลัพธ์ที่ท้าทายสำหรับแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน โดยกำหนดเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ให้มีความท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานเชิงรุกและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวหน้า

5) การสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (progress markers) ได้แก่ การกำหนดตัวบ่งชี้ของผลลัพธ์ที่ท้าทาย โดยตัวบ่งชี้ดังกล่าวเป็นตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมที่ต้องวัดได้ และแสดงถึงลำดับขั้นความก้าวหน้าของพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าที่สะท้อนคุณภาพการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมี 3 ระดับ จากขั้นพื้นฐานไปสู่ความท้าทายที่มากยิ่งขึ้นได้แก่ ระดับที่ 1 พฤติกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ระดับที่ 2

พฤติกรรมที่อยากให้เกิดขึ้น (like to see) และระดับที่ 3 พฤติกรรมที่ถ้าเกิดขึ้นแล้วจะดีมาก (love to see) ตามลำดับ

6) การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (strategy maps) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ภาคีหุ้นส่วนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามลำดับขั้นไปสู่ผลลัพธ์ที่ท้าทายที่คาดหวัง การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่มุ่งไปที่ภาคีหุ้นส่วนโดยตรง (Individual strategy) กับ กลยุทธ์ที่มุ่งไปที่สิ่งแวดล้อม (Environment strategy) ทั้งนี้ทั้งกลยุทธ์ I และ E จะถูกจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ที่เป็นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (causal strategy) กลยุทธ์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive strategy) และกลยุทธ์ที่เสริมหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive strategy)

7) การฝึกปฏิบัติระดับองค์กร (organizational practices) ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดของวิธีปฏิบัติงานหรือวิธีทำงานของเจ้าของแผนงาน/ โครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น การแสวงหาแนวทาง โอกาสและทดลองสิ่งใหม่ๆ และการรับฟังเสียงสะท้อนจากรอบด้านเพื่อนำมาทบทวนตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่อย่างยั่งยืน

ขั้นที่ 2 การกำกับติดตามผลลัพธ์และการปฏิบัติขององค์กร (outcome and performance monitoring)

8) การจัดลำดับการติดตามความก้าวหน้า (monitoring priorities) ได้แก่ การวางแผนการกำกับติดตามโดยกำหนดว่าจะติดตามการดำเนินงานอะไรก่อนหลัง โดยเน้นการกำกับติดตาม 3 สิ่งคือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานของแผนงาน กลยุทธ์ที่ใช้ และการปฏิบัติระดับองค์กรในฐานหน่วยจัดการ

9) การบันทึกผลลัพธ์ (outcome journal) ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำกับติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบรรลุตามผลลัพธ์ที่ท้าทายตามระดับของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าหรือไม่ โดยอาจใช้มาตราประมาณค่า (rating scale) เพื่อประเมินเชิงปริมาณ หรือพิจารณาจากคุณภาพของการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนว่าเกิดขึ้นในระดับใด รวมทั้งหลักฐานเชิงประจักษ์และบทเรียนที่ได้รับเพิ่มเติมด้วย

10) การบันทึกกลยุทธ์ (strategy journal) ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประเภทของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ กิจกรรมการใช้กลยุทธ์ ประสิทธิภาพและผลผลิตที่เกิดขึ้น รวมทั้งบทเรียนที่ได้รับจากการใช้กลยุทธ์และสิ่งที่ต้องติดตามเพิ่มเติม เพื่อกำกับติดตามผลการใช้กลยุทธ์แต่ละประเภทว่ามีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนหรือไม่ เพียงใด

11) การบันทึกการฝึกปฏิบัติขององค์กร (performance journal) ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานของเจ้าของแผนงานหรือองค์กรผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ ว่าได้มีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจรวมทั้งบรรลุตามผลลัพธ์ที่มุ่งหวังแล้วหรือไม่ และมีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ก้าวหน้าขึ้นอย่างไร

ขั้นที่ 3 (ขั้นตอนย่อยที่ 12) การจัดทำแผนการประเมิน (evaluation plan) ได้แก่ การอธิบายถึงแนวทางและกระบวนการประเมินที่จะนำมาใช้ เช่น ข้อมูลที่ต้องการ วิธีการประเมินผลคำถาม/เครื่องมือประเมินที่จะนำมาใช้ ผู้ประเมินและช่วงเวลาในการประเมิน เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ระบุถึงประสิทธิผลของแผนงาน ผลที่เกิดขึ้นตามมา ตลอดจนทางเลือก/ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนงานในระยะต่อไป

กระบวนการและกิจกรรม

กระบวนการและกิจกรรมในการออกแบบ กำกับติดตามและประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามรูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

1. ระยะเวลาเตรียมการ

1) กรณีสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินงานจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีคณะกรรมการจัดการความรู้หรือผู้รับผิดชอบหลักอยู่แล้ว สามารถนำรูปแบบการประเมินและเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นไปใช้ โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการตามรูปแบบประมาณ 4 - 8 เดือน

2) กรณีสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินงานจัดการความรู้อยู่บ้าง แต่เป็นการจัดการความรู้ที่ยังไม่มีระบบชัดเจน มีคณะกรรมการจัดการความรู้หรือผู้รับผิดชอบหลักอยู่แล้ว สามารถนำรูปแบบการประเมินและเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นไปใช้ โดยมีระยะเตรียมการ (preparing phase) โดยการจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องและอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก่อน ประมาณ 1 - 2 เดือน จากนั้นจึงดำเนินการตามรูปแบบ ใช้ระยะเวลาประมาณ 6 - 12 เดือน

2. กระบวนการนำรูปแบบไปใช้

- 1) การกำหนดเป้าหมายและทบทวน/ปรับปรุงแผนจัดการความรู้ ใช้เวลา 2 เดือน
- 2) การนำแผนไปปฏิบัติและออกแบบการกำกับติดตามกระบวนการจัดการความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนร่วม ใช้เวลา 4-5 เดือน
- 3) การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ ใช้เวลา 1 สัปดาห์

3. รายละเอียดกิจกรรม

แนวทางการประเมินการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการหลัก 3 กระบวนการและแผนการดำเนินกิจกรรมทั้งสิ้น 10 กิจกรรม ดังนี้

กระบวนการ 1 การกำหนดเป้าหมายและทบทวน/ ปรับปรุงแผนจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1 (W1) สำหรับทีมจัดการความรู้และผู้สนใจเพื่อให้ความรู้ในเรื่องแนวคิดการจัดการความรู้ การจัดทำแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ และความเชื่อมโยงกับการประเมินตามตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

กิจกรรมที่ 2 การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ด้วยแบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM1) และการประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ (KM2) ถือเป็น การวัดครั้งแรกเพื่อให้ทราบถึงสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (placement test)

กิจกรรมที่ 3 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 (W2) สำหรับทีมจัดการความรู้เพื่อให้ความรู้ในเรื่องเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ และการประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการดำเนินงานจัดการความรู้

กิจกรรมที่ 4 การทบทวนแผนการจัดการความรู้และสำรวจความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ โดยใช้แบบประเมินความต้องการจำเป็น (NA1) ในขั้นนี้ควรมีฝ่ายบริหารที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เช่น ผู้บริหารความรู้ขององค์กร (Chief Knowledge Officer: CKO) หรือหัวหน้าหน่วยงานเข้าร่วมประชุมและมีส่วนร่วมในกิจกรรมนี้ด้วย

กิจกรรมที่ 5 การยกร่างแผนการจัดการความรู้/ การออกแบบเจตนารมณ์ (intentional design) ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้น ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของแผนงาน 2) การกำหนดพันธกิจ 3) การระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน 4) การกำหนดผลลัพธ์ที่ทำทนาย 5) การสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า 6) การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ และ 7) การฝึกปฏิบัติระดับองค์กร

เครื่องมือที่ใช้

- 1) แบบประเมินความต้องการจำเป็น (NA1)
- 2) แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM1)
- 3) แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ (KM2)
- 4) แบบบันทึกข้อมูลการออกแบบเจตนารมณ์ (OM1)

**กระบวนการ 2 การนำแผนไปปฏิบัติและออกแบบการกำกับติดตามกระบวนการจัดการ
ความรู้ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ดังนี้**

กิจกรรมที่ 6 การวางแผน/ จัดลำดับการกำกับติดตามและมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ

กิจกรรมที่ 7 การติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ (performance journal) และการติดตามผลลัพธ์ (outcome journal) หลังจากมีการใช้รูปแบบการประเมินไปแล้วประมาณ 2 เดือน ให้มีการติดตามความก้าวหน้า ดังนี้

1) การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานจัดการความรู้ตามกระบวนการ 7 ขั้น เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การระบุนวัตกรรม การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การจัดเก็บความรู้ การใช้ประโยชน์ความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ ด้วยการจัดประชุมกลุ่มย่อย/ สัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบและบันทึกผลลัพธ์การกำกับติดตามลงในแบบบันทึกการปฏิบัติ (OM2) และใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM1 ตอนที่ 3.1)

2) การติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นการวัดพฤติกรรมที่เป็นผลลัพธ์เป้าหมายซึ่งได้จากการกำหนดผลลัพธ์ที่ทำทลายในชั้นออกแบบเจตนารมณ์ โดยติดตามว่า สมาชิกในทีมจัดการความรู้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เป็นไปตามลำดับขั้นหรือไม่ การติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในชั้นนี้จะใช้แบบบันทึกผลลัพธ์ (OM3)

กิจกรรมที่ 8 หลังจากมีการใช้รูปแบบไปแล้วประมาณ 4 เดือนให้มีการประชุมกลุ่มย่อย (M4) เพื่อติดตามความก้าวหน้า ในชั้นนี้ให้นำผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งก่อน (OM2, OM3, KM1) มาพิจารณาร่วมกัน และระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ว่า การดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ ได้มีการนำกลยุทธ์ที่ระบุไว้ในแผนมาใช้หรือไม่ อย่างไร ได้ผลมากน้อยเพียงใด และจะมีการปรับกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ทำทลายตามเป้าหมาย การบันทึกกลยุทธ์ให้ใช้แบบบันทึกกลยุทธ์ (OM4)

เครื่องมือที่ใช้

- 1) แบบบันทึกข้อมูลการฝึกปฏิบัติขององค์กร (OM2)
- 2) แบบบันทึกผลลัพธ์ (OM3)
- 3) แบบบันทึกกลยุทธ์ (OM4)
- 4) แบบบันทึกการจัดลำดับการติดตาม (OM5)

**กระบวนการ 3 การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
2 กิจกรรม ดังนี้**

กิจกรรมที่ 9 การประเมินประสิทธิผล/ ความสำเร็จของการจัดการความรู้

1) การทบทวนการนำไปปฏิบัติ (after action review) และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมจัดการความรู้ได้สะท้อนความคิดเห็น ประสพการณ์ สิ่งได้รับจากการใช้รูปแบบ โดยร่วมกันทบทวนทั้งผลการปฏิบัติตามแผน ผลลัพธ์ที่ได้ และกลยุทธ์ที่ใช้ ผลลัพธ์ที่สนใจได้แก่ ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (behavior change) และความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM success) โดย 2 ด้านแรก เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการบันทึกตามแบบบันทึกข้อมูล OM1-OM4 และแบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ (KM2)

2) ประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ โดยใช้แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

3) การวิเคราะห์หาแนวทางการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้

กิจกรรมที่ 10 การเสนอผลต่อฝ่ายบริหาร/ การสอบถามความคิดเห็นผู้บริหาร/ หัวหน้าทีม/ สมาชิกในทีมจัดการความรู้ เพื่อตรวจสอบรูปแบบการประเมินที่นำมาใช้ และการสำรวจความพึงพอใจต่อผลลัพธ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน

เครื่องมือที่ใช้

- 1) แบบบันทึกข้อมูลการฝึกปฏิบัติขององค์กร (OM2)
- 2) แบบบันทึกผลลัพธ์ (OM3)
- 3) แบบบันทึกกลยุทธ์ (OM4)
- 4) แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM1)
- 5) แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ (KM2)
- 6) บันทึกทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR form)

รายละเอียดวิธีการดำเนินงานของทั้ง 10 กิจกรรม มีดังนี้

กิจกรรม 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดการความรู้และการจัดทำแผนจัดการความรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

วัตถุประสงค์ของการอบรม:

เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในทีมจัดการความรู้/ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาในเรื่องการจัดการความรู้และการจัดทำแผนจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

ระยะเวลาในการอบรม: 3 ชั่วโมง

สาระการเรียนรู้:

- หลักการจัดการความรู้
- การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา
- การจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา
- จุดเน้นการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

แผนการดำเนินกิจกรรม:

- จัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่สมาชิกในทีมจัดการความรู้และบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่สนใจ
- แบ่งกลุ่มสมาชิกตามสายงาน และให้สมาชิกแต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปรายเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนพันธกิจของหน่วยงาน

สื่อที่ใช้:

- เอกสารสรุปเนื้อหาเรื่อง การจัดการความรู้สถาบันอุดมศึกษา
- งานนำเสนอ (slide presentation) เรื่อง การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา
- เอกสารสรุปตัวบ่งชี้ในการประเมินการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. และ สกอ.

กิจกรรม 2 การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ (placement test)

หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้ได้รับมอบหมายหน้าที่ผู้ประเมิน ให้สมาชิกในทีมจัดการความรู้ประเมินการปฏิบัติงานของทีมและประเมินตนเอง โดยถือเป็นการวัดครั้งแรกเพื่อให้ทราบถึงสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน ดังนี้

1. ใช้แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM1) ประเมินการดำเนินงานจัดการความรู้ของทีมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
2. ใช้แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ (KM2) ประเมินตนเองในด้านความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและจัดระบบความรู้ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้

กิจกรรม 3 การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ในการดำเนินงานจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ของการอบรม:

เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในทีมจัดการความรู้/ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาในเรื่องการประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์สำหรับการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

ระยะเวลาในการอบรม: 6 ชั่วโมง

สาระการเรียนรู้:

- หลักการของเทคนิคแผนที่ผลลัพธ์
- การประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ในการจัดการความรู้
- รูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา
- ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน

แผนการดำเนินกิจกรรม:

- จัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่สมาชิกในทีมจัดการความรู้และบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่สนใจ
- แบ่งกลุ่มสมาชิกตามสายงาน และให้สมาชิกแต่ละกลุ่มร่วมกันฝึกปฏิบัติออกแบบแผนการจัดการความรู้โดยประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์

สื่อที่ใช้:

- เอกสารสรุปเนื้อหาเรื่อง เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์
- งานนำเสนอ (slide presentation) เรื่อง เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์และการประยุกต์ใช้

กิจกรรม 4 การทบทวนแผนการจัดการความรู้และสำรวจความต้องการจำเป็น

ระยะเวลา: 1 ชั่วโมง

แผนการดำเนินกิจกรรม:

1. หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้ได้รับมอบหมายหน้าที่นำเสนอแผนการจัดการความรู้ของปีงบประมาณที่ผ่านมา พร้อมนำอภิปรายเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนและแนวทางการปรับปรุงแผน

2. ใช้แบบประเมินความต้องการจำเป็น (NA1) สำรวจความต้องการจำเป็นของสมาชิกในทีมจัดการความรู้ในด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้/ การพัฒนาองค์ความรู้ด้านเนื้อหาความรู้ และด้านกระบวนการจัดการความรู้

3. สรุปผลการประเมินความต้องการจำเป็นลงในแบบรายงานผล โดยระบุประเด็นที่มีผลต่างระหว่างสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นอยู่มากที่สุด 5 อันดับแรกในแต่ละด้านลงในแบบรายงานผล เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการจัดการความรู้พิจารณาในการประชุมเพื่อขยายแผนขั้นต่อไป

เครื่องมือที่ใช้:

- แบบประเมินความต้องการจำเป็น (NA1)
- แบบรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น (NA2)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม:

การดำเนินกิจกรรมในขั้นนี้ควรมีฝ่ายบริหารที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ เช่น ผู้บริหารความรู้ขององค์กร (Chief Knowledge Officer) หรือหัวหน้าหน่วยงานเข้าร่วมประชุม และมีส่วนร่วมในกิจกรรมนี้ด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

NA2: แบบรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น

ความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน.....สังกัด.....ว.ด.ป. ที่สำรวจ.....

• ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้/ การพัฒนาองค์ความรู้

ลำดับ	ประเด็นที่เป็นความต้องการ	ระดับความต้องการจำเป็น			
1	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย
2	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย
3	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย
4	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย
5	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย

ข้อเสนอแนะ.....

• ด้านเนื้อหาความรู้

ลำดับ	ประเด็นที่เป็นความต้องการ	ระดับความต้องการจำเป็น			
1	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย
2	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย
3	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย
4	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย
5	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย

ข้อเสนอแนะ.....

• ด้านกระบวนการจัดการความรู้

ลำดับ	ประเด็นที่เป็นความต้องการ	ระดับความต้องการจำเป็น			
1	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย
2	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย
3	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย
4	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย
5	<input type="radio"/> มากที่สุด	<input type="radio"/> มาก	<input type="radio"/> ปานกลาง	<input type="radio"/> น้อย

ข้อเสนอแนะ.....

.....

กิจกรรม 5 การยกร่างแผนการจัดการความรู้และการออกแบบเจตนารมณ์

ระยะเวลา: 6 ชั่วโมง

แผนการดำเนินกิจกรรม:

1. หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายนำอภิปราย จัดให้สมาชิกได้มีการระดมสมองเพื่อยกร่างแผนการจัดการความรู้และออกแบบเจตนารมณ์ โดยดำเนินการตาม 7 ขั้นตอนแรกของแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของแผนงาน (vision) 2) การกำหนดพันธกิจ (mission) 3) การระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (boundary partner) 4) การกำหนดผลลัพธ์ที่ท้าทาย (outcome challenges) 5) การสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (progress marker) 6) การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (strategy maps) และ 7) การฝึกปฏิบัติระดับองค์กร (organizational practices) รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนจะได้นำเสนอตามลำดับต่อไป
2. ผู้ทำหน้าที่จัดบันทึกหรือเลขานุการบันทึกข้อสรุปการออกแบบเจตนารมณ์ทั้ง 7 ประเด็นลงในแบบบันทึกข้อมูลการออกแบบเจตนารมณ์ (OM1)

ขั้นตอนการออกแบบเจตนารมณ์

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM vision)

แนวทางปฏิบัติ

- 1) หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำการอภิปรายถามสมาชิกในทีมเกี่ยวกับภาพความสำเร็จปลายทางการจัดการความรู้ที่สมาชิกปรารถนาอยากให้เกิดขึ้น ภาพความสำเร็จดังกล่าวอาจเป็นการเปลี่ยนแปลง/ การพัฒนาที่มุ่งหวังจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน หรือภาพที่คาดหวังอันเป็นจุดมุ่งหมายร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยากเห็นหรืออยากให้เกิด
- 2) เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมกันอภิปรายว่าสิ่งที่มุ่งหวังนั้น ทุกคนเห็นเช่นเดียวกันหรือไม่ ภาพความสำเร็จปลายทางนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามพันธกิจของเราหรือไม่ มีจุดเน้นไปที่พันธกิจด้านใด และสมาชิกในทีมมีความตั้งใจที่จะทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริงอย่างไร
- 3) สมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ โดยวิสัยทัศน์ควรมุ่งไปที่ผู้รับผลประโยชน์ นั่นคือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน/ โครงการควรได้พิจารณาร่วมกันว่า เมื่อแผนงาน/ โครงการดำเนินงานไป เราต้องการเห็นผู้รับผลประโยชน์เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร อยากให้เขาทำอะไร หรือมีภาพที่พึงปรารถนาเกี่ยวกับเขาอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดี นอกจากจะต้องมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดขึ้นแล้ว ยังควรเป็นมุมมองอนาคตที่สร้างสรรค์หรือผสมผสานจินตนาการที่สร้างแรงบันดาลใจ สร้างเป้าหมายร่วมที่เป็นหลักชัยให้ทุกคนมุ่งไปสู่จุดนั้น การเขียนวิสัยทัศน์จึงควร

เริ่มต้นที่ผู้รับผลประโยชน์และการเปลี่ยนแปลง/ พัฒนาที่ต้องการเห็น เช่น “คณาจารย์ในคณะครู ศาสตร์มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างระบบถ่ายทอดความรู้ระหว่าง อาจารย์รุ่นเก่า รุ่นใหม่ มีการวิเคราะห์ห้องคร่วมกัน มีวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วมกันและสืบสานงานที่เป็นความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของคณะทั้งในด้านวิชาการ การวิจัย และงานด้านอื่น ๆ ตลอดจนมีการสร้างสายสัมพันธ์อันดีระหว่างคณาจารย์เพื่อพัฒนางานของคณะไปในทิศทางเดียวกันและเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการการฝึกหัดครู”

ขั้นที่ 2 การกำหนดพันธกิจ (mission)

แนวทางปฏิบัติ

1) หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำการอภิปรายถามสมาชิกในทีมว่า สมาชิกในทีมจัดการความรู้และผู้เกี่ยวข้องจะร่วมกันทำอะไรเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ กิจกรรมใหญ่ๆ ที่จะทำให้ตอบสนององวิสัยทัศน์คืออะไร มุ่งความสนใจไปที่งานอะไร และจะทำส่วนใดหรือทำแค่ไหนก่อน ผู้นำการอภิปรายชี้แจงให้สมาชิกทราบว่าการกำหนดพันธกิจเป็นการกำหนดขอบเขตการทำงานของแผนงาน/ โครงการจัดการความรู้และสิ่งที่จะทำ แต่ไม่ได้อธิบายทุกกิจกรรมที่แผนงาน/ โครงการเข้าไปมีส่วนร่วมทั้งหมด (อธิบายว่าจะทำอะไร แต่ไม่ต้องแจกแจงว่าทำอย่างไร) ทั้งนี้ พันธกิจการจัดการความรู้ควรครอบคลุมกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ การระบุนความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การจัดเก็บความรู้ การใช้ประโยชน์ความรู้ และการเผยแพร่ความรู้

2) ให้สมาชิกร่วมกันเขียนแนวทางการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ และให้นำเสนอทีละคน

3) ผู้ทำหน้าที่จัดบันทึกรวบรวมความเห็นของทุกคน โดยคัดเลือกความเห็นที่สอดคล้องกันมากที่สุดมานำเสนอเป็นพันธกิจแรก และตัดความเห็นที่ซ้ำซ้อนกันออก

4) หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำการอภิปรายให้สมาชิกร่วมกันทบทวนพันธกิจอีกครั้ง เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเพิ่มเติม/ แก้ไขพันธกิจให้มีความสมบูรณ์ และขอความเห็นชอบจากสมาชิกในทีม

ขั้นที่ 3 การระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง (boundary partner) ในแผนจัดการความรู้ แนวทางปฏิบัติ

1) หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำการอภิปรายอธิบายให้สมาชิกในทีมเข้าใจความหมายของ “ภาคีหุ้นส่วน (boundary partner)” และ “ภาคียุทธศาสตร์ (strategic partner)” ซึ่งเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงาน

2) ให้สมาชิกในทีมจัดการความรู้ร่วมกันอภิปรายถึงภาคีหุ้นส่วนและภาคียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน โดยให้ระบุภาคีหุ้นส่วนและภาคียุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมพันธกิจที่กำหนดไว้

3) หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำการอภิปรายเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นว่า ภาคีหุ้นส่วนที่ระบุนั้นมีใครหรือกลุ่มใดที่เราต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงของเขามากที่สุดเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ แผนการจัดการความรู้ที่เรากำหนดขึ้นมานั้น ต้องการทำให้ใครเปลี่ยนแปลง/ พัฒนามากที่สุดเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนงานตามพันธกิจจนบรรลุวิสัยทัศน์ที่พึงประสงค์ได้

4) กรณีมีภาคีหุ้นส่วนหลายกลุ่ม หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำการอภิปรายอาจจะระบุให้เคลือบว่า กลุ่มใดที่มีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานโดยตรง แผนงานจะทำงานกับใคร/ กลุ่มไหนมากที่สุด จากนั้นให้สมาชิกร่วมกันกำหนดภาคีหุ้นส่วนและภาคียุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและบันทึกลงในแบบบันทึกข้อมูลการออกแบบเจตนารมณ์

ขั้นที่ 4 การกำหนดผลลัพธ์ที่ท้าทาย (outcome challenges)

แนวทางปฏิบัติ

1) ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันพิจารณาว่าต้องการเห็นภาคีหุ้นส่วนแต่ละกลุ่ม มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และ/หรือการกระทำต่างๆอย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามพันธกิจจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้

2) หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำการอภิปรายอธิบายให้สมาชิกในทีมเข้าใจว่า ผลลัพธ์ที่ท้าทายเป็นภาพที่อยากเห็นคล้ายกับวิสัยทัศน์ แต่มุ่งไปที่ภาคีหุ้นส่วน ว่าเราอยากเห็นภาคีหุ้นส่วนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปอย่างไร กรณีที่แผนการจัดการความรู้มีภาคีหุ้นส่วนหลายกลุ่ม ก็ควรมีการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังให้เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม โดยพิจารณาถึงศักยภาพของภาคีหุ้นส่วนและตั้งเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ให้มีความท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานเชิงรุกและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวหน้า จากนั้นให้สมาชิกเสนอความเห็นให้กลุ่มร่วมกันพิจารณา

3) บันทึกผลลัพธ์ที่ท้าทายที่เป็นข้อสรุปจากสมาชิกลงในแบบบันทึกข้อมูล

ขั้นที่ 5 การสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (progress marker)

แนวทางปฏิบัติ

1) หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำอภิปรายอธิบายให้สมาชิกฟังว่า เพื่อติดตามว่า ผลลัพธ์ที่ทำท่ายที่กำหนดขึ้นมานั้นเกิดผลหรือไม่อย่างไร เราจะร่วมกันสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า que แสดงถึงพัฒนาการเป็นลำดับขั้นเพื่อการกำกับติดตามผลที่เกิดขึ้น เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าเปรียบได้กับตัวบ่งชี้ของผลลัพธ์ที่ทำท่ายหรือเป้าหมายรายทาง (milestone) ในแต่ละช่วงของการดำเนินงานที่อยากเห็น โดยตัวบ่งชี้ดังกล่าวเป็นตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมที่ต้องวัดได้ และแสดงถึงลำดับขั้นความก้าวหน้าของพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนที่มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากระดับขั้นพื้นฐานไปสู่ความทำท่ายที่มากยิ่งขึ้น โดยที่แผนทีผลลัพธ์เสนอแนะให้สร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าทีสะท้อนถึงควมลึกซึ้งและคุณภาพของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 พฤติกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see: short-term indicator) ระดับที่ 2 พฤติกรรมที่อยากให้เกิดขึ้น (like to see: medium-term indicator) และระดับที่ 3 พฤติกรรมที่ถ้าเกิดขึ้นแล้วจะดีมาก (love to see: long-term indicator)

2) ให้สมาชิกร่วมกันพิจารณาว่า ความก้าวหน้าของผลลัพธ์ที่ทำท่ายที่ต้องการเห็นหรือความก้าวหน้าของพฤติกรรมที่คาดหวังให้เกิดกับภาคีหุ้นส่วนมีลำดับขั้นอย่างไร โดยให้เขียนพฤติกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) พฤติกรรมที่อยากให้เกิดขึ้น (like to see) และพฤติกรรมที่ถ้าเกิดขึ้นแล้วจะดีมาก (love to see) ออกมาเป็นลำดับขั้น

3) ให้สมาชิกร่วมกันทบทวนว่าลำดับขั้นของพฤติกรรม 3 ขั้นที่กำหนด เป็นไปตามลำดับขั้นพัฒนาการที่เกิดขึ้นได้ง่ายที่สุดไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทำท่ายที่สุดหรือไม่ พฤติกรรมเหล่านั้นสามารถสังเกตได้/ วัดได้จริง หรือมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นภายในระยะเวลาตามแผนงานหรือไม่ จากนั้นให้สมาชิกร่วมกันอภิปราย เพิ่มเติม/ ปรับเปลี่ยน และร่วมกันกำหนดเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าทีสมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ในการวัดผลและกำกับติดตาม

4) การกำหนดเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าควรมีจำนวนตัวบ่งชี้ไม่มากจนเกินไปคือไม่ควรเกิน 5 ตัวบ่งชี้ในแต่ละระดับ หรือรวมแล้วไม่เกิน 15 ตัวบ่งชี้

ขั้นที่ 6 การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (strategy maps)

แนวทางปฏิบัติ

1) หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำอภิปรายอธิบายกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะกระตุ้นเสริมหนุนให้ภาคีหุ้นส่วนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นไปตามผลลัพธ์ที่ทำทายตามที่คาดหวัง การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์ 6 ประเภทในลักษณะตารางเมตริกซ์ 2 x 3 นั่นคือ กลยุทธ์ที่มุ่งไปที่ภาคีหุ้นส่วนโดยตรงหรือกลยุทธ์ I (strategy aimed at a specific individual or group: I-strategy) กับกลยุทธ์ที่มุ่งไปที่สิ่งแวดล้อม (strategy aimed at individual's or group's environment: E-strategy) หรือกลยุทธ์ E ทั้งนี้ทั้งกลยุทธ์ I และ E จะถูกจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ที่เป็นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (causal strategy) กลยุทธ์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive strategy) และกลยุทธ์ที่เสริมหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive strategy)

2) หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำอภิปรายอาจแบ่งกลุ่มสมาชิกออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกให้ช่วยกันคิดและนำเสนอกลยุทธ์ I ที่มุ่งไปที่ภาคีหุ้นส่วนโดยตรง และกลุ่มที่ 2 ให้ช่วยกันคิดและนำเสนอกลยุทธ์ E ที่มุ่งไปที่สิ่งแวดล้อม จากนั้น นำมาเขียนรวมกันในตารางเมตริกซ์ 2 x 3 และร่วมกันอภิปราย

3) หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำอภิปรายสรุปกลยุทธ์แต่ละประเภทที่ทีมเสนอ และให้สมาชิกช่วยกันตรวจสอบความสมบูรณ์และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแต่ละกลยุทธ์อีกครั้ง โดยพิจารณาจากกำลังคน ทรัพยากรที่มีอยู่ นอกจากนี้ยังอาจให้สมาชิกในทีมช่วยกันจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ว่ากลยุทธ์ใดที่ต้องทำก่อนในช่วง 3-6 เดือนข้างหน้า อะไรที่คิดว่าต้องทำหรือกำลังทำและจะต้องทำต่อไป และอะไรคือกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด แล้วทำเครื่องหมายไว้ที่กลยุทธ์เหล่านั้น จากนั้นจึงให้สมาชิกร่วมกันพิจารณาว่า เรามีทรัพยากรเพียงพอที่จะทำให้อกลยุทธ์เหล่านั้นนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงแล้วหรือยัง หากยัง เราจะแก้ไขจุดอ่อนนี้ได้หรือไม่ หรือต้องเลือกกลยุทธ์อื่นแทน

4) หากกลุ่มต้องการแบ่งงานให้กับสมาชิกในกลุ่มรับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์ ก็อาจช่วยกันสร้างกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลากำกับไว้ด้วย

ขั้นที่ 7 การฝึกปฏิบัติระดับองค์กร (organizational practices)

แนวทางปฏิบัติ

1) หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำอภิปรายตั้งคำถามเพื่อให้สมาชิกในทีมร่วมกันอภิปรายว่า “จะต้องปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (การจัดการความรู้) ในภาคีหุ้นส่วน” หรือถามว่า “ต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ขับเคลื่อนพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ” และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความเห็น

2) ให้สมาชิกในทีมจัดการความรู้ร่วมกันพิจารณาหาแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานเพื่อที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้และผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นคงอยู่อย่างยั่งยืน รวมทั้งแนวทางที่จะสร้างสังคมการเรียนรู้ให้เกิดในหน่วยงาน โดยแนวทางการฝึกปฏิบัติระดับองค์กรประกอบด้วย การดำเนินการใน 8 ประเด็นที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ท้าทาย ได้แก่ 1) การค้นหาแนวคิด โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ 2) การรับฟังข้อมูลป้อนกลับ (feedback) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) อย่างรอบด้าน 3) การแสวงหาการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ 4) การประเมินและทบทวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ ระบบ ตลอดจนขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน 5) การตรวจสอบกิจกรรมที่ได้ดำเนินงานอยู่และผลที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากสิ่งนั้น 6) การแลกเปลี่ยนความรู้กับภายนอก 7) การทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค้อย่างต่อเนื่อง และ 8) การเข้าไปมีส่วนร่วมรับฟังเสียงสะท้อนต่อองค์กรจากผู้ปฏิบัติทุกระดับ

3) หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำอภิปรายอาจแบ่งกลุ่มสมาชิกออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกให้ช่วยกันคิดและนำเสนอแนวทางปฏิบัติข้อ 1-4 กลุ่มที่ 2 ช่วยกันคิดและนำเสนอแนวทางปฏิบัติข้อ 5-8 จากนั้นนำมาเสนอต่อกลุ่มใหญ่เพื่อพิจารณาร่วมกัน

4) ให้สมาชิกในกลุ่มจำแนกการกระทำที่สำคัญ (key actions) ที่ต้องทำขณะที่แผนงานยังดำเนินอยู่ ซึ่งการกระทำที่สำคัญเหล่านี้ต้องมีวิธีการในการกำกับติดตามที่ชัดเจน

5) สรุปแนวทางการฝึกปฏิบัติที่สำคัญขององค์กรทั้ง 8 ด้านลงในแบบบันทึกข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้:

- แบบบันทึกข้อมูลการออกแบบเจตนารมณ์ (OM1)

5. เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (progress marker-ลำดับขั้นความก้าวหน้าของพฤติกรรมที่คาดหวัง)

③ Love to see พฤติกรรมที่ต้องใส่พลัง/ เสริมแรงจึงจะเกิด	
② Like to see พฤติกรรมที่อยากให้เกิด	
① Expect to see พฤติกรรมที่คาดว่าจะเกิด	

6. กลยุทธ์/ กระบวนการ/ เครื่องมือ (strategies/ processes/ tools)

กลยุทธ์	กระบวนการ/ กิจกรรมการ จัดการความรู้	เครื่องมือ	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย
	1) การบ่งชี้ความรู้ที่ต้องการเพื่อ บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้าน.....			
	2) การสร้างและแสวงหาความรู้ - ภายใน - ภายนอก			
	3. การจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ - -			

กลยุทธ์	กระบวนการ/ กิจกรรมการ จัดการความรู้	เครื่องมือ	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย
	4. การบันทึก/ จัดเก็บความรู้ -..... -			
	5. การเผยแพร่และใช้ประโยชน์ ความรู้ -..... -			

7. การฝึกปฏิบัติขององค์กร (organizational practice)

	การดำเนินงานที่สำคัญ
1. ค้นหา สํารวจความคิด โอกาส และ ทรัพยากรใหม่ๆ	
2. รับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูล หรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	
3. หากการสนับสนุนจากผู้บริหาร	
4. ทบทวนระบบ ผลลัพธ์ และการ ดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา	
5. ตรวจสอบกิจกรรมต่างๆ ที่ทำอยู่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งนั้น	
6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับกับโลก ภายนอก	
7. ทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เป็นประจำ	
8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็น ในการทำงานขององค์กร	

กิจกรรม 6 การวางแผน/ จัดลำดับการกำกับติดตามและมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ

ระยะเวลา: 1 ชั่วโมง

แผนการดำเนินกิจกรรม:

1. หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำอภิปรายชี้แจงให้สมาชิกเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับการกำกับติดตามซึ่งให้ความสำคัญกับ 3 ส่วนหลักคือ ประการที่หนึ่ง ติดตามว่าผลลัพธ์ที่ทำทนายซึ่งเป็นที่คาดหวังนั้นเป็นไปตามลำดับขั้นของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าหรือไม่ ประการที่สอง การใช้กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ได้ผลหรือไม่ เพียงใด และประการที่สาม องค์กรหรือทีมจัดการความรู้ได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้หรือเสริมหนุนให้ภาคีหุ้นส่วนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง

2. ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันอภิปรายถึงแนวทางการกำกับติดตามและจัดลำดับการกำกับติดตาม โดยคำนึงถึงผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดกับภาคีหุ้นส่วนที่สำคัญที่สุดมาเป็นอันดับแรก รวมถึงความเป็นไปได้ของเวลาที่จะใช้ในการทำการติดตาม ผู้ใช้ข้อมูล และวิธีการกำกับติดตามที่เหมาะสม

3. หัวหน้าทีมจัดการความรู้หรือผู้นำอภิปรายอาจกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานแต่ละด้านแก่สมาชิก ตลอดจนกรอบเวลาในการกำกับติดตามและกำหนดการรายงานผล

เครื่องมือที่ใช้:

- แบบบันทึกการจัดลำดับการติดตาม (OM5)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

OM5: แบบบันทึกการจัดลำดับการติดตาม

แบบบันทึกการกำกับติดตาม: แผนการติดตาม							
ลำดับการติดตาม	ใครใช้ข้อมูล	จุดประสงค์ของข้อมูล	ใช้เมื่อไร	ใครเป็นคนเก็บข้อมูล	ความถี่	เก็บข้อมูลอย่างไร	ผู้รับผิดชอบ
การบรรลุผลลัพธ์ของภาคีหุ้นส่วน							
กลยุทธ์ของแผนงาน							
การดำเนินงานขององค์กร							

หมายเหตุ:

.....

.....

กิจกรรม 7 การติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้และ การติดตามผลลัพธ์

ระยะเวลา: ช่วงเวลาในการกำกับติดตาม 2-3 เดือน

การจัดประชุมกลุ่มย่อยใช้เวลาครั้งละ 1 - 2 ชั่วโมง

แผนการดำเนินงานกิจกรรม:

หลังจากมีการดำเนินงานตามแผนจัดการความรู้และใช้รูปแบบการประเมินไปแล้ว ประมาณ 2 เดือน ให้มีการติดตามความก้าวหน้า ดังนี้

1) ผู้ที่ได้รับมอบหมายติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานจัดการความรู้ ดังนี้

- กำกับติดตามการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ชั้น เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา (performance journal) ได้แก่ การระบุนวัตกรรม การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การจัดเก็บความรู้ การใช้ประโยชน์ความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ ด้วยการจัดประชุมกลุ่มย่อย/ สัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบ และบันทึกผลลัพธ์การกำกับติดตามลงในแบบบันทึกการปฏิบัติ (OM2)

- ใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (แบบประเมิน KM1 ตอนที่ 3.1) ในการประเมินภาพรวมผลการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ชั้น

2) การติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (outcome journal) เป็นการวัดพฤติกรรมที่เป็นผลลัพธ์เป้าหมายซึ่งได้จากการกำหนดผลลัพธ์ที่ทำทลายในชั้นออกแบบเจตนาธรรมณ์ โดยติดตามว่า สมาชิกในทีมในทีมจัดการความรู้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เป็นไปตามลำดับขั้นหรือไม่ การติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในชั้นนี้จะใช้แบบบันทึกผลลัพธ์ (OM3)

3) จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อนำผลการกำกับติดตามมาวิเคราะห์ อภิปราย และหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาพร้อมกัน

เครื่องมือที่ใช้:

- แบบบันทึกการฝึกปฏิบัติขององค์กร (OM2)
- แบบบันทึกผลลัพธ์ (OM3)

OM2: แบบบันทึกการฝึกปฏิบัติขององค์กร

แบบบันทึกการฝึกปฏิบัติขององค์กร	
ตั้งแต่วันที่.....	ถึงวันที่.....
ผู้ให้ข้อมูล	
เกณฑ์ชีวิต 1: ความคิดใหม่ๆ โอกาสใหม่ๆ และทรัพยากรใหม่ๆ ในการขับเคลื่อนงานด้วย KM	
ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม :	
หลักฐานเชิงประจักษ์ :	
บทเรียน :	
เกณฑ์ชีวิต 2: การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรับฟังเสียงสะท้อน (feedback)	
ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม :	
หลักฐานเชิงประจักษ์ :	
บทเรียน :	
เกณฑ์ชีวิต 3: การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	
ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม :	
หลักฐานเชิงประจักษ์ :	
บทเรียน :	
เกณฑ์ชีวิต 4: กระบวนการ KM 7 ขั้น	
ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม :	
หลักฐานเชิงประจักษ์ :	
บทเรียน :	

OM3: แบบบันทึกผลลัพธ์ (การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม)

แบบบันทึกผลลัพธ์ (ตามลำดับขั้นของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า)	
อธิบายการเปลี่ยนแปลง	LOVE to see ↓
EXPECT to see ↓	LIKE to see ↓
ปัจจัยและผู้มีส่วนต่อการเปลี่ยนแปลง	หลักฐานเชิงประจักษ์
การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า	
บทเรียน (lesson learned)/ วิธีปฏิบัติที่ดี (good practices)	

กิจกรรม 8 การติดตามความก้าวหน้าด้านประสิทธิผลการใช้กลยุทธ์

ระยะเวลา: ช่วงเวลาในการกำกับติดตาม 3-4 เดือน

การจัดประชุมกลุ่มย่อยใช้เวลาครั้งละ 1 - 2 ชั่วโมง

แผนการดำเนินกิจกรรม:

1) หลังจากมีการดำเนินงานตามแผนจัดการความรู้และใช้รูปแบบการประเมินไปแล้ว ประมาณ 4 เดือน ให้นำผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล (OM2, OM3, KM1) มาพิจารณาร่วมกัน และระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ว่า การดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ กลยุทธ์ที่ระบุไว้ในแผนทั้ง 6 ด้าน ได้มีการนำมาใช้หรือไม่ อย่างไร ได้ผลมากน้อยเพียงใด จะมีการปรับกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ทำตามเป้าหมาย และอะไรคือบทเรียนที่แต่ละคนได้รับ การบันทึกผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ใช้แบบบันทึกกลยุทธ์ (OM4)

2) หัวหน้าที่จัดการความรู้หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายอาจนำอภิปรายเพิ่มเติมเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกได้สะท้อนผลการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติตามแผนงานและการกำกับติดตามงาน เช่น

- อะไรที่เราทำได้ดีอยู่แล้ว และควรทำต่อไป อะไรที่ทำได้ในระดับพอใช้ หรือไม่ดี ควรมีการปรับปรุง
- มีกลยุทธ์หรือการดำเนินงานอะไรบ้างที่ต้องเพิ่มเติมเข้าไป หรือกลยุทธ์ที่ควรเลิกใช้
- เราจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนอย่างไร
- มีประเด็นอะไรบ้างที่เราต้องประเมินในระดับที่ลึกซึ้ง ทำอย่างไร และเมื่อไร

เครื่องมือที่ใช้:

- แบบบันทึกกลยุทธ์ (OM4)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

OM4: แบบบันทึกกลยุทธ์

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง:

กลยุทธ์	เป็นเหตุให้เกิด (causal)	ชักจูงให้เกิด (persuasive)	เสริมหนุนให้เกิด (supportive)
มุ่งที่คน กลุ่มบุคคล องค์กร	I-1	I-2	I-3
มุ่งที่สิ่ง แวดล้อม	E-1	E-2	E-3

วิเคราะห์กลยุทธ์

	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
กลยุทธ์/ วิธีปฏิบัติการที่เราต้องเพิ่มเติม		
กลยุทธ์/ วิธีปฏิบัติการที่เราควรเลิกใช้		

กิจกรรม 9 การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

ระยะเวลา: 3 ชั่วโมง

แผนการดำเนินกิจกรรม:

1) หัวหน้าทีมจัดการความรู้กล่าวสรุป/ ทบทวนการนำแผนไปปฏิบัติและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้สะท้อนความคิดเห็น ประสพการณ์ สิ่งที่ได้รับจากการใช้รูปแบบ โดยให้การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (after action review) ทั้งนี้ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายถึงผลการปฏิบัติตามแผน ผลลัพธ์ที่ได้ และกลยุทธ์ที่ใช้ ผลลัพธ์ที่สนใจครอบคลุมถึงผลที่ได้จากการกำกับติดตามระหว่าง การดำเนินงาน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (behavior changes) และความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดย 2 ด้านแรก เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการบันทึกตามแบบบันทึกข้อมูล OM1-OM4

2) ให้สมาชิกทุกคนประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ โดยใช้แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา (KM1)

3) ให้สมาชิกทุกคนประเมินตนเองในด้านความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและจัดระบบความรู้ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยใช้แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ (KM2)

4) รวบรวม/ ประมวลผลการประเมินและบันทึกลงในแบบรายงานผลการประเมิน

5) นำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุม จากนั้นให้สมาชิกในทีมจัดการความรู้ร่วมกัน วิเคราะห์หาข้อสรุปและแนวทางปรับปรุงแผนการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้:

- แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM1)

- แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ (KM2)

- แบบรายงานผลการประเมิน (KM3)

- บันทึกทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR form)

KM1: แบบประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

ข้อมูล ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
 ชื่อหน่วยงาน.....ชื่อสถาบันอุดมศึกษา.....
 สังกัด.....ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของหน่วยงานตามความเป็นจริง

ตอนที่ 1 บริบทของการจัดการความรู้

บริบทของการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	ระดับประสิทธิผล				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
โครงสร้างความรู้ของหน่วยงาน					
1. มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติบนฐานความรู้ โดยกระบวนการดำเนินงานพื้นฐานของฝ่ายต่างๆ ต้องอาศัยการค้นหา แลกเปลี่ยน สร้างและใช้ความรู้ตลอดเวลา					
2. มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบที่ชัดเจนว่าส่วนงานใด ต้องมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับความรู้อะไรและจะใช้ความรู้นั้นในงานอย่างไร					
นโยบายการจัดการความรู้ของหน่วยงาน					
3. มีนโยบายด้านการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ที่ชัดเจน					
4. นโยบายการจัดการความรู้ได้รับแรงผลักดันจากนโยบายปฏิรูประบบบริหารราชการภาครัฐและการประกันคุณภาพการศึกษา					
5. นโยบายการจัดการความรู้ได้รับการสื่อสารและนำไปขยายผลที่ทุกส่วนงาน					
6. นโยบายการจัดการความรู้เป็นกำลังขับเคลื่อนให้เกิดโครงการ/ แผนยุทธศาสตร์ที่มีกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นรูปธรรม					
วัฒนธรรมองค์กร					
7. บุคลากรในหน่วยงานให้คุณค่าและความสำคัญกับการใฝ่เรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ความรู้พัฒนางาน					
8. มีการกระตุ้นส่งเสริมการทำงานเชิงรุกและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่					
9. มีบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					

ตอนที่ 2 ปัจจัยป้อนที่เสริมหนุนการจัดการความรู้

ปัจจัยป้อนที่เสริมหนุนการจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
เป้าหมาย/ วัตถุประสงค์					
1. การวางแผนการจัดการความรู้มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่คาดหวังที่ชัดเจน					
2. มีการวางแผนทาง/ ยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง					
บุคลากร					
3. มีบุคลากรที่ได้รับการอบรม/ พัฒนาให้มีความรู้และทักษะในการจัดการความรู้					
4. บุคลากรมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ สามารถให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้					
5. บุคลากรเปิดใจ ยอมรับและมุ่งมั่นตั้งใจพัฒนางานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้					
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ผู้บริหารระดับหลักสูตร = ประธานหลักสูตร ผู้บริหารระดับคณะ = คณบดี ผู้บริหารระดับศูนย์/ สำนัก = ผอ. ศูนย์/ สำนัก)					
6. ผู้บริหารมีความเข้าใจและให้ความสำคัญกับนโยบายการจัดการความรู้และพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้					
7. ผู้บริหารมีบทบาทเชิงรุกในการผลักดันและสนับสนุนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน					
8. ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับกรรมการ ที่จัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร					
เทคโนโลยีสารสนเทศ					
9. มีความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้					
10. มีระบบเครือข่ายที่สะดวกรวดเร็ว เพื่อช่วยในการสืบค้น เข้าถึง และใช้ประโยชน์คลังข้อมูล สารสนเทศและแหล่งความรู้ต่างๆ					
11. คลังข้อมูล แหล่งสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ภายในองค์กรมีคุณภาพเช่น มีห้องสมุดที่ได้มาตรฐาน มีศูนย์สารสนเทศที่ให้บริการข้อมูลอย่างสมบูรณ์					

ตอนที่ 3 กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM processes, outputs, & outcomes)

3.1 กระบวนการจัดการความรู้ (KM processes)

กระบวนการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การระบุความรู้ (knowledge identification)					
1. มีการวิเคราะห์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับหน่วยงาน					
2. มีการประชุมระดมสมองเพื่อระบุ/ บ่งชี้ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นที่ควรนำมาจัดการอย่างเป็นระบบ					
3. มีการร่วมกันวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ในหน่วยงาน และความรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก					
4. มีการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่จะนำสู่กระบวนการจัดการความรู้					
การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition)					
5. มีการร่วมกันค้นคว้า สืบค้นข้อมูล สารสนเทศ ความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก					
6. มีการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนถึงแหล่งความรู้ที่หลากหลายและค้นหาวิธีการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ					
7. มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม/ สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านวิธีแสวงหาความรู้					
8. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายการสื่อสารเพื่อสืบค้น แสวงหาความรู้					
การสร้างความรู้ (knowledge creation)					
9. มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนแนวคิด มโนทัศน์ เครื่องมือ นวัตกรรมใหม่ๆและร่วมกันคิดค้น สร้างสรรค์แนวทางปฏิบัติงาน/ วิธีปฏิบัติที่ดีกว่า					
10. มีการถอดบทเรียนความรู้จากการปฏิบัติงาน					
11. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสกัด (capturing)/ ดูดซับ (absorbing) ความรู้จากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษา					
12. มีการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่					
13. มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมการประชุม/ สัมมนาเพื่อที่จะเรียนรู้วิธีสร้างความรู้ เช่น อบรมการทำวิจัย อบรมการพัฒนานวัตกรรม					
การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing)					
14. มีการถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นในการทำงานผ่านการแนะนำหรือการสอนงาน					
15. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในทีมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เช่น การแลกเปลี่ยนบทเรียนความสำเร็จ การจัดประชุมทบทวนเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ					
16. มีการร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การปฏิบัติงานกับคณะ/ หน่วยงานอื่นๆในมหาวิทยาลัย					

กระบวนการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงาน	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
17. มีการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนกับผู้รู้/ ผู้เชี่ยวชาญ/ ที่ปรึกษา					
การบันทึกจัดเก็บความรู้ (knowledge storage)					
18. มีการบันทึกสาระจากการประชุมทั้งส่วนที่เป็นการถอดรหัสความรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
19. มีการบันทึกและจัดเก็บความรู้ ทั้งระยะ ความชำนาญ และวิธีการปฏิบัติที่ดีของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น การทำแฟ้มสะสมงาน การทำคู่มือปฏิบัติงาน					
20. มีการบันทึกและจัดเก็บความรู้ ทั้งระยะ ความชำนาญ และบทเรียนที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ					
21. มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดหมวดหมู่และจัดเก็บข้อมูลความรู้แต่ละประเภทอย่างเป็นระบบ					
การใช้ประโยชน์ความรู้ (knowledge utilization)					
22. มีการทบทวน วิเคราะห์ข้อมูลความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อวางแนวทางการนำไปใช้ประโยชน์					
23. มีการใช้ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน					
24. มีการบูรณาการความรู้ที่ได้เพื่อเชื่อมประสานระบบงาน					
25. มีการปรับเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาทางเลือก/ วิธีปฏิบัติที่ดีกว่า					
การเผยแพร่ความรู้ (knowledge dissemination)					
26. มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ข้อมูลความรู้ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร คู่มือ แผ่นพับ รวมทั้งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์ เว็บบอร์ด บล็อก เพื่อเผยแพร่ความรู้และบริการวิชาการ					
27. มีการสร้างช่องทางที่หลากหลายในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลความรู้					
28. มีการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การประชุมวิชาการประจำปี การจัดตลาดนัดความรู้					
29. มีการใช้ประโยชน์จากเครือข่าย/ ภาควิชา/ พันธมิตรในการเผยแพร่ข้อมูลความรู้					

3.2 ผลลัพธ์การจัดการความรู้

ผลลัพธ์การจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
1. สมาชิกในทีม KM มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการระบุนวัตกรรม					
2. สมาชิกยอมรับความรู้ที่ทีมร่วมกันกำหนด					
3. สมาชิกรู้จักแหล่งความรู้และวิธีเข้าถึงแหล่งความรู้					
4. สมาชิกเห็นคุณค่าของการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน					
5. สมาชิกมีทักษะในการสร้างความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
6. สมาชิกสามารถวิเคราะห์ตรวจสอบประเมินความรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์					
7. สมาชิกแสดงบทบาทในทางสร้างสรรค์ในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
8. สมาชิกสามารถสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้การประชุมบรรลุเป้าหมายที่กำหนด					
9. สมาชิกให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้ระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานมีข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง					
10. ทีมจัดการความรู้สามารถออกแบบระบบการจัดเก็บหรือบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งานและง่ายต่อการจัดเก็บ					
11. ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ถึงระบบข้อมูล/ ความรู้ที่มีการจัดเก็บ และสามารถเรียกใช้ได้ง่าย					
12. ความรู้หรือข้อมูลแต่ละประเภทที่มีการจัดเก็บมีประโยชน์ต่อการพัฒนางานได้จริง					
13. ข้อมูลความรู้กระจายสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง					
14. ผู้ใช้บริการมีทางเลือกในการใช้ช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงข้อมูลความรู้					

3.3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยโดยใช้การจัดการความรู้ (performance effectiveness)

ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจโดยใช้การจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การบริหารและการพัฒนาหลักสูตร					
1. การจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน มีส่วนทำให้การบริหารและพัฒนาหลักสูตรมีคุณภาพดีขึ้น					
2. อาจารย์ในหลักสูตรเกิดการเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการ/ พัฒนาหลักสูตร จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างคณาจารย์ กรรมการบริหารหลักสูตร และผู้ใช้หลักสูตร					
3. มีหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุง/ พัฒนา และ/ หรือหลักสูตรใหม่ที่เกิดจากการค้นคว้า อภิปราย และวิพากษ์หลักสูตรร่วมกัน					

ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจโดยใช้การจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การจัดการเรียนการสอน					
4. การจัดการความรู้ร่วมกันส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพดีขึ้น					
5. อาจารย์เกิดการเรียนรู้และสามารถพัฒนาความรู้และทักษะการสอนให้ดีขึ้น จาก การมีส่วนร่วมในการสอนเป็นทีม (team teaching) การประชุมปรึกษาหารือกับอาจารย์ผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ					
6. ได้บทเรียน ข้อคิด และวิธีปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการ วัตถุประสงค์ จากความร่วมมือสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนอาจารย์ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ					
การวิจัย					
7. การจัดการความรู้ด้านการวิจัยร่วมกัน เป็นพลังขับเคลื่อนให้การพัฒนาการวิจัย ของหน่วยงานก้าวหน้าและมีคุณภาพ					
8. อาจารย์ในทีมวิจัยมีทักษะการวิจัยเพิ่มขึ้น จากการฝึกปฏิบัติทำวิจัยร่วมกัน					
9. ได้ผลงานวิจัย/ บทความวิจัย/ ผลงานสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรม ที่ตอบสนองพันธกิจ/ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน					
การบริการวิชาการ					
10. การจัดการความรู้ร่วมกันทำให้การบริการวิชาการของหน่วยงานมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ					
11. บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจในงานของตน มีแรงจูงใจในการ ให้บริการ และค้นพบแนวทางการพัฒนาบริการให้ประทับใจ จากการได้พูดคุย ปรึกษสัมพันธ์กับผู้รับบริการ					
12. การบริการวิชาการที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้นตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ อันเนื่องมาจากการสำรวจ สอบทาน และวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ					
การประเมิน/ ประกันคุณภาพ					
13. การจัดการความรู้ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน/ ประกัน คุณภาพ มีส่วนส่งเสริมให้งานประเมิน/ ประกันคุณภาพเป็นระบบและกลมกลืน เป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ					
14. บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน/ ประกันคุณภาพ เรียนรู้ระบบ หลักการ วิธีการและสามารถพัฒนาทักษะการประเมินของตน จากการมีส่วนร่วมในกระบวนการ ประเมิน/ ตรวจสอบประกันคุณภาพ เช่น การเป็นผู้ประเมินตนเอง เป็นผู้รับการตรวจประเมิน หรือเป็นผู้ประเมิน					

ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจโดยใช้การจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
15. มีแนวทาง/ วิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงาน					
การพัฒนานิสิต/ นักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
16. การจัดการความรู้ร่วมกันทำให้งานพัฒนานิสิตนักศึกษา มีการพัฒนาก้าวหน้า					
17. นิสิตนักศึกษาเกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตน และมีความพึงพอใจจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มที่มุ่งเน้นการแบ่งปันประสบการณ์ที่ดี					
18. การจัดกิจกรรมพัฒนานิสิตนักศึกษาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและตรงกับความต้องการของนิสิตนักศึกษา อันเป็นผลจากการร่วมแลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็นและ ทบทวนการปฏิบัติร่วมกันระหว่างดำเนินกิจกรรม					

3.4 สินทรัพย์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ (knowledge assets)

ผลผลิตด้านปริมาณสินทรัพย์ความรู้	จำนวน
1. จำนวนความรู้วิชาการหรือความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ที่บันทึกไว้ในเอกสาร รายงาน ตำรา ฐานข้อมูลเรื่อง
2. จำนวนวิธีปฏิบัติที่ดี (good practices) ซึ่งเป็นบทเรียนที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ทำงานเรื่อง
3. จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา/ ปรับปรุงขึ้นใหม่และผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่อง
4. จำนวนผลงานวิจัยที่เกิดจากการทำวิจัยร่วมกันเป็นทีมหรือการทำวิจัยร่วมกันของ นักวิจัยอาวุโสกับนักวิจัยรุ่นใหม่เรื่อง
5. จำนวนงานสร้างสรรค์/หรือนวัตกรรมทางการศึกษา เช่น วิธีจัดการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน ระบบงาน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงานเรื่อง

ระดับคุณภาพสินทรัพย์ความรู้	ระดับคุณภาพ น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
6. เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อพันธกิจของหน่วยงาน					
7. มีความสมบูรณ์/ ครบถ้วน					
8. มีความทันสมัย อยู่ในความสนใจในปัจจุบัน					
9. เป็น “ชุดความรู้” ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน					
10. เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์/ นำกลับมาใช้ซ้ำได้					

ตอนที่ 4 การออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลการจัดการความรู้

4.1 กระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลการจัดการความรู้ (OM processes)

การออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลตามแผนงาน KM	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้					
2. ทุกคนในหน่วยงานได้รับการสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้เกิดพลังความมุ่งมั่นที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด					
3. มีการกำหนดพันธกิจด้านการจัดการความรู้					
4. มีการระบุจุดเน้น และจัดลำดับงานจัดการความรู้ที่จะทำอย่างชัดเจน					
5. มีการระดมกลุ่มเป้าหมายโดยตรงหรือบุคคลสำคัญที่จะมีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนกิจกรรม KM (ภาคีหุ้นส่วน: boundary partner)					
6. มีการระบุบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่จะเป็นกำลังช่วยส่งเสริมสนับสนุนพันธกิจ KM ให้เป็นไปด้วยดี (ภาคียุทธศาสตร์: strategic partner)					
7. มีการร่วมกันวิเคราะห์บทบาทนโยบายการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์					
8. มีการระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการจัดการความรู้ เช่น ความรู้ที่ต้องการสมรรถนะ/ ความสามารถของบุคลากรที่มุ่งหวังให้เกิด					
9. มีการสร้างตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการใช้ KM ในหน่วยงาน					
10. มีการกำหนดเกณฑ์ตัดสินความก้าวหน้า (milestone) เป็นลำดับขั้นจากง่ายไปสู่ความท้าทายที่ยากขึ้น					
11. มีการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้โดยทุกคนมีส่วนร่วม					
12. มีวิธีดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การจัดการความรู้					
13. มีการแสวงหาแนวคิดใหม่ โอกาส ทริพยากร และข้อมูลทุกแหล่งเท่าที่จะหาได้ และมีการทดลองฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิด KM ที่ยั่งยืน					
14. มีการรวมพลังประสานความร่วมมือด้าน KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสวงหาการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องที่มีพลัง					
15. มีการรับฟังเสียงสะท้อนจากรอบด้าน แล้วนำมาทบทวน ตรวจสอบการดำเนินงานกิจกรรม KM เพื่อประกันคุณภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงาน					
16. มีการวางแผนการกำกับติดตามโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม KM					
17. มีการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะติดตามและรอบการกำกับติดตาม (monitoring cycle) โดยคำนึงถึงความต้องการใช้ประโยชน์ข้อมูลที่ได้					
18. มีการร่วมกันวิเคราะห์หารูปแบบ/ แนวทางการบันทึกการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่สะดวก ไม่เพิ่มภาระงาน					

การออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลตามแผนงาน KM	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
19. มีการบันทึกผลลัพธ์ที่ได้เป็นลำดับขั้นตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (milestone) ที่กำหนดไว้					
20. มีการบันทึกกระบวนการ/ กิจกรรมในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ					
21. มีการทบทวนร่วมกันถึงประสิทธิผลของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ว่าสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่อย่างไร					
22. มีแนวทางการบันทึก/ จัดทำรายงาน/ จัดเก็บข้อมูลการดำเนินงานจัดการความรู้					
23. มีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน KM ตามแนวทางที่กำหนด					
24. มีการประเมินการจัดการความรู้ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ					
25. มีการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินในการพัฒนา KM ของหน่วยงาน					

4.2 ผลลัพธ์การออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้

ผลลัพธ์การออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลตามแผนงาน KM	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
1. วิสัยทัศน์สะท้อนถึงคุณค่าและความก้าวหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานยอมรับ					
2. พันธกิจสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์					
3. มีแนวทางการประสานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างทีมจัดการความรู้ ภาควิชา และภาคยุทธศาสตร์					
4. ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์เป็นผลลัพธ์ที่ทำนาย สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้ก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้น					
5. ตัวบ่งชี้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่วัดได้และเกณฑ์มีความสมเหตุสมผล					
6. มียุทธศาสตร์ที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นส่งเสริม KM ทั้งยุทธศาสตร์ที่ไปกระตุ้นส่งเสริมคน (individual strategy) และยุทธศาสตร์ที่ไปปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม (environment strategy) เพื่อสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ในองค์กร					
7. สมาชิกในทีมจัดการความรู้และผู้เกี่ยวข้องเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานเป็นทีม (team learning)					
8. สมาชิกในทีมจัดการความรู้และผู้เกี่ยวข้องเห็นประโยชน์ของการกำกับติดตาม เกิดการเรียนรู้ระหว่างกระบวนการกำกับติดตาม และนำผลไปใช้ได้					
9. ได้ข้อมูล/ สารสนเทศที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาของสมาชิกในทีม KM					
10. ได้แนวคิด/ บทเรียนจากการประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์					

ผลลัพธ์การออกแบบ กำกับติดตาม และประเมินผลตามแผนงาน KM	ระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
11. มีกลไกการกำกับติดตามการปฏิบัติงานจัดการความรู้					
12. มีบันทึกหลักฐาน/ รายงานการประเมิน/ ข้อเสนอแนะจากการประเมิน ที่ให้สารสนเทศที่สำคัญ (เช่น ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ KM คืออะไร สมาชิกในทีมเกิดการเรียนรู้อย่างไร สิ่งใดยังเป็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงพัฒนา)					
13. มีแผนการประเมินการจัดการความรู้ที่เกิดจากการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนเดิมให้ชัดเจนขึ้น					



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

KM2: แบบประเมินความสามารถในการจัดการความรู้ (KM capability)

ความสามารถในการจัดการความรู้	ระดับความสามารถ				
	น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
ความสามารถในการสร้างและแสวงหาความรู้					
1. ข้าพเจ้ารู้ว่า เมื่อมีปัญหา/ ข้อสงสัยเกิดขึ้นควรสอบถามเรื่องนั้นกับใคร					
2. ข้าพเจ้ารู้ว่า จะหาความรู้จากเพื่อนร่วมงาน นักศึกษา และคนรอบข้างอย่างไร					
3. ข้าพเจ้าสามารถค้นหาความรู้ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการทำงานได้ด้วยตนเอง จะร้องขอข้อมูลสารสนเทศจากผู้อื่น/ หน่วยงานอื่นๆ เมื่อต้องการมันจริงๆ เท่านั้น					
4. ข้าพเจ้าใช้คำถามที่ตรงและสร้างสรรค์ เพื่อขอคำแนะนำ/ สอบทานความรู้กับคนในวงวิชาชีพเดียวกัน					
5. ข้าพเจ้ารู้จักแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและรู้วิธีการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้นั้น					
6. ข้าพเจ้าเรียนรู้ที่จะใช้เวทีการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน เพื่อบอกเล่าแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด					
7. ข้าพเจ้าสามารถทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง และถอดบทเรียน/ วิธีปฏิบัติที่ดีที่ได้รับจากการทำงานได้					
8. ข้าพเจ้าสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูลความรู้ได้อย่างคล่องแคล่ว					
9. ข้าพเจ้าคิดค้นความรู้ใหม่ได้ จากการหลอมรวมความรู้เดิมที่มีอยู่และความรู้ที่ได้รับจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
10. ข้าพเจ้าสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่พัฒนางานวิจัย/ งานสร้างสรรค์/ นวัตกรรมใหม่					
ความสามารถในการเปลี่ยนรูป/ จัดระบบความรู้					
11. ข้าพเจ้าสามารถเรียบเรียงข้อมูล/ สารสนเทศที่ต้องใช้ในงานให้ออกมาเป็นแผนหรือแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน					
12. ข้าพเจ้ามีวิธีการในการวิเคราะห์/ สังเคราะห์เพื่อกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับให้เป็นสารสนเทศที่ใช้ประโยชน์ได้จริง					
13. ข้าพเจ้ารับรู้และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีการพัฒนาความรู้ใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยสามารถรับเอาความรู้เหล่านั้นมาใช้ได้					
14. ข้าพเจ้าซึมซับความรู้จากบุคคล เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา องค์กรภายนอก และรับเอาความรู้เหล่านั้นมาใช้ในงานได้					
15. ข้าพเจ้ามีวิธีการที่จะบอกเล่า/ เผยแพร่ความรู้ที่ข้าพเจ้ามีอยู่ ออกไปให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร					

ความสามารถในการจัดการความรู้	ระดับความสามารถ น้อยที่สุด → มากที่สุด				
	1	2	3	4	5
16. ข้าพเจ้ารับเอาความรู้ใหม่ๆ เพื่อมาแทนที่ความรู้เก่าที่ล้าสมัย					
17. ข้าพเจ้าสามารถบูรณาการความรู้วิชาการและความรู้ปฏิบัติที่จะช่วยให้งานสำเร็จ					
18. ข้าพเจ้ามีวิธีการในการจัดระบบความรู้ของตนเองให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและพร้อมใช้					
19. ข้าพเจ้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในจัดระบบและจัดเก็บความรู้ที่มีอยู่ได้					
ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้					
20. ข้าพเจ้าสามารถใช้บทเรียนที่ได้รับจากประสบการณ์การทำงานในการตัดสินใจ/ แก้ไขปัญหา					
21. ข้าพเจ้าสามารถใช้บทเรียนจากความสำเร็จและความผิดพลาด เพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน					
22. ข้าพเจ้าสามารถเชื่อมโยงความรู้จากหลายแหล่งที่จะช่วยในการทำงาน					
23. ข้าพเจ้าสามารถใช้ความรู้เพื่อปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ					
24. ข้าพเจ้าสามารถกำหนดความรู้และใช้มันเพื่อแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า					
25. ข้าพเจ้าสามารถใช้ความรู้ใหม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองและองค์กรได้					

บันทึกบททวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR form)

การปฏิบัติตามแผนงานจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ..... ระยะเวลา.....
 หน่วยงาน.....สังกัด.....

1. สิ่งที่ท่านคาดหวังว่าจะได้รับจากแผนงานจัดการความรู้ คือ ?

(วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ความคาดหวัง)

.....

2. สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ท่านได้รับอะไรจากการปฏิบัติตามแผนงานจัดการความรู้ ?

(สิ่งที่ได้เรียนรู้ อะไรที่ทำได้ดี อะไรที่ยังทำได้ไม่ดีและควรปรับปรุงพัฒนา)

.....

3. สิ่งที่ท่านคิดว่าได้เกินคาดและน้อยกว่าที่คาด เพราะอะไร ?

.....

4. ท่านคิดว่าอะไรที่จะนำกลับไปใช้กับงานของท่านหลังจากนี้ ?

(จุดแข็ง-สิ่งที่ควรพัฒนา/ จุดอ่อน-สิ่งที่ควรปรับปรุง)

.....

~ ขอขอบคุณทุกท่านที่ร่วมกันเรียนรู้เพื่อพัฒนา ~

กิจกรรม 10 การเสนอผลต่อฝ่ายบริหารและการสำรวจความพึงพอใจ**ระยะเวลา:** 1 ชั่วโมง**แผนการดำเนินกิจกรรม:**

1. การนำเสนอผลลัพธ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน/ ผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ต่อฝ่ายบริหาร
2. การสอบถามความคิดเห็นผู้บริหาร/ หัวหน้าทีมจัดการความรู้ถึงนโยบาย/ แนวทางการปรับปรุงแผนจัดการความรู้ในปีต่อไป
3. การสำรวจความพึงพอใจของผู้บริหาร/ หัวหน้าทีมจัดการความรู้ และสมาชิกในทีมจัดการความรู้ที่มีต่อรูปแบบการประเมินที่นำมาใช้ ความเหมาะสมของกิจกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

เครื่องมือที่ใช้:

- แบบรายงานผลการประเมิน (KM3)



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

KM3: แบบรายงานผลการประเมิน

ผลการปฏิบัติตามแผนงานจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ..... ระยะเวลา.....
 หน่วยงาน.....สังกัด.....

คะแนนรวมประสิทธิผลของการจัดการความรู้

		คะแนน	จุดเด่น/ จุดที่ควรพัฒนา
ประสิทธิผล ของการ จัดการ ความรู้	ประสิทธิผลด้านบริบท- ปัจจัยป้อน-กระบวนการ		
	ประสิทธิผลของการจัดการ ความรู้		
	ประสิทธิผลของการจัดการ ความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์		
คะแนนรวม (ค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 3 ด้าน)			ผลการประเมิน <input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ (ต่ำกว่า 3.51) <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ (3.51 – 4.50) <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม (ระดับเกิดความสำเร็จ) (4.51 ขึ้นไป)

ผลลัพธ์การเรียนรู้/ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วน

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมิน และการรายงานผลการประเมิน

ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้

จากแนวคิดการประเมินการจัดการความรู้ ความสำเร็จของการจัดการความรู้จัดเป็นตัวแปรรวมที่ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จึงควรวัดจากตัวบ่งชี้รวมที่เป็นองค์ประกอบประสิทธิผลที่สัมพันธ์กัน ดังนั้น ในการพัฒนารูปแบบการประเมิน ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญตามหลักทฤษฎีและหลักปฏิบัติ ได้ตัวบ่งชี้รวมทั้งสิ้น 35 ตัวบ่งชี้ จำแนกออกเป็น 3 ชุด ได้แก่ ตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้รอง และตัวบ่งชี้ย่อย รายละเอียดของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ มีดังนี้

ตัวบ่งชี้หลัก ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ประสิทธิผล 3 ตัว คือ ประสิทธิภาพด้านบริบท-ปัจจัย ป้อน-กระบวนการ ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพท์

ตัวบ่งชี้รอง เป็นองค์ประกอบของตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้รองมี 8 ตัว ตัวบ่งชี้ 6 ตัวแรก เป็นตัวบ่งชี้พื้นฐานสำหรับใช้วัดผลการดำเนินงานจัดการความรู้ปกติ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลด้านบริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการจัดการความรู้ ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ และสินทรัพย์ความรู้ ส่วนตัวบ่งชี้อีก 2 ตัว เป็นตัวบ่งชี้สำหรับใช้วัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพท์ ใช้สำหรับวัดผลการดำเนินงานจัดการความรู้ที่กระทำควบคู่ไปกับการใช้รูปแบบการประเมินตามแนวคิดแผนที่ผลลัพท์ ตัวบ่งชี้รองในกลุ่มนี้ได้แก่ กระบวนการออกแบบ กำกับติดตาม ประเมินการจัดการความรู้ และผลลัพท์จากการปฏิบัติตามกระบวนการ 3 ขั้นดังกล่าว

การนำตัวบ่งชี้ไปใช้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ ในกรณีที่เป็นการดำเนินงานครบวงจรตามรูปแบบการประเมินที่นำเสนอในรายงานนี้ ควรมีการวัดและประเมินทั้ง 3 ตัวบ่งชี้หลัก แต่ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาไม่ได้มีการดำเนินงานตามรูปแบบการประเมินนี้ (ไม่ได้ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพท์) ครบทุกขั้นตอนก็สามารถนำเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้ไปใช้วัดเฉพาะประสิทธิผลสองด้านแรกได้ ทั้งนี้ การนำตัวบ่งชี้ไปใช้มีหลักการรวมคะแนนโดยการหาค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ย่อยในกลุ่มตัวบ่งชี้รองนั้นๆ สำหรับทุกตัวบ่งชี้รอง ยกเว้นตัวบ่งชี้ย่อยในกลุ่มสินทรัพย์ความรู้ ให้มีการถ่วงน้ำหนักโดยการให้น้ำหนักความสำคัญกับตัวบ่งชี้คุณภาพความรู้ ร้อยละ 70 และตัวบ่งชี้ปริมาณความรู้ซึ่งให้น้ำหนักร้อยละ 30

ตัวบ่งชี้ย่อย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 35 ตัวที่ใช้ในการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ จำแนกตามกลุ่มตัวบ่งชี้รองและตัวบ่งชี้หลัก ดังนี้

ตัวบ่งชี้หลัก 1 ประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ		ตัวบ่งชี้หลัก 2 ประสิทธิผลของการจัดการความรู้	
ตัวบ่งชี้รอง	ตัวบ่งชี้ย่อย	ตัวบ่งชี้รอง	ตัวบ่งชี้ย่อย
บริบท	1. โครงสร้างความรู้	ผลการปฏิบัติงาน จัดการความรู้	15. ผลการระบุนความรู้ที่สำคัญ
	2. นโยบายการจัดการความรู้		16. ผลการแสวงหาความรู้
	3. วัฒนธรรมองค์กร		17. ผลการสร้างความรู้
ปัจจัยป้อน	4. เป้าหมายการจัดการความรู้		18. ผลการแลกเปลี่ยนความรู้
	5. บุคลากรความรู้		19. ผลการรวบรวมจัดเก็บความรู้
	6. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร		20. ผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
	7. เทคโนโลยีสารสนเทศ		21. ผลการเผยแพร่ความรู้
กระบวนการ จัดการความรู้	8. การระบุนความรู้ที่สำคัญและ จำเป็นต่อองค์กร	ผลการปฏิบัติงาน ตามพันธกิจของ สถาบันอุดม ศึกษา	22. ผลการใช้ KM ในงานบริหาร/ พัฒนาหลักสูตร
	9. การแสวงหาความรู้		23. ผลการใช้ KM ในงานจัดการ เรียนการสอน
	10. การสร้างความรู้		24. ผลการใช้ KM ในงานวิจัย
	11. การแลกเปลี่ยนความรู้		25. ผลการใช้ KM ในงานบริการ วิชาการ
	12. การรวบรวมจัดเก็บความรู้		26. ผลการใช้ KM ในงานประเมิน และงานประกันคุณภาพ
	13. การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์		27. ผลการใช้ KM ในงานพัฒนา นศ.
	14. การเผยแพร่ความรู้		28. ปริมาณสินทรัพย์ความรู้
		29. คุณภาพสินทรัพย์ความรู้	

ตัวบ่งชี้หลัก 3 ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์	
กระบวนการออกแบบ กำกับติดตามและ ประเมินการจัดการความรู้	30. กระบวนการออกแบบ
	31. กระบวนการกำกับติดตาม
	32. กระบวนการประเมิน
ผลจากการออกแบบ กำกับติดตามและ ประเมินการจัดการความรู้	33. ผลจากการออกแบบ
	34. ผลจากการกำกับติดตาม
	35. ผลจากการประเมิน

เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จของการจัดการความรู้และการแปลความหมาย มีดังนี้

คะแนนประสิทธิผลตามตัวบ่งชี้	ผลการตัดสิน (ผลการประเมิน)	การแปลความหมาย
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3.5	ต่ำกว่าเกณฑ์	มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
3.51 – 4.50	ผ่านเกณฑ์	มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้ตามมาตรฐาน
4.51 – 5.00	เกิดความสำเร็จ	มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สูงกว่ามาตรฐาน ในระดับยอดเยี่ยม

การรวมคะแนนตามตัวบ่งชี้และการรายงานผลการประเมิน

การรวมคะแนนให้รวมคะแนนผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ย่อยในชุดของตัวบ่งชี้รอง และรวมคะแนนผลการประเมินตามตัวบ่งชี้รองในแต่ละชุดของตัวบ่งชี้หลักดังนี้

ระดับตัวบ่งชี้ย่อย ตัวบ่งชี้ย่อยมีลักษณะการวัดแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดถึงมากที่สุด แต่ละตัวบ่งชี้ย่อยมีข้อคำถามที่ใช้วัด 2-5 ข้อ แต่ละข้อมีน้ำหนักความสำคัญเท่าเทียมกัน ดังนั้น การรวมคะแนนจะใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของข้อคำถามทั้งหมดในชุดตัวบ่งชี้ย่อยนั้น จากตัวบ่งชี้ย่อยทั้งหมด 35 ตัว จะได้ค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับของผลที่เกิดขึ้น 35 ค่า

ระดับตัวบ่งชี้รอง ตัวบ่งชี้รองได้จากการรวมตัวบ่งชี้ย่อยในกลุ่มเดียวกันเข้าด้วยกัน โดยตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวมีน้ำหนักเท่ากัน การรวมคะแนนตัวบ่งชี้รองจึงใช้การหาค่าเฉลี่ยระหว่างตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวภายในกลุ่มตัวบ่งชี้รอง ยกเว้นตัวบ่งชี้ย่อยปริมาณความรู้ในกลุ่มตัวบ่งชี้รองสินทรัพย์ความรู้ที่กำหนดให้มีการรวมคะแนนแบบถ่วงน้ำหนักต่างจากการรวมคะแนนตัวบ่งชี้รองอื่นๆ โดยให้น้ำหนักความสำคัญกับตัวแปรปริมาณสินทรัพย์ความรู้ร้อยละ 30 (น้ำหนักคะแนนที่ได้จากการวัดตัวบ่งชี้ย่อยปริมาณสินทรัพย์ความรู้มาคูณ 0.3) และให้น้ำหนักความสำคัญกับตัวแปรคุณภาพสินทรัพย์ความรู้ร้อยละ 70 (น้ำหนักคะแนนที่ได้จากการวัดตัวบ่งชี้ย่อยคุณภาพสินทรัพย์ความรู้มาคูณ 0.7) จากนั้นจึงรวมเป็นคะแนนตัวบ่งชี้รอง

ระดับตัวบ่งชี้หลัก ตัวบ่งชี้หลักเป็นตัวบ่งชี้รวมของตัวบ่งชี้รองที่สัมพันธ์กัน โดยกำหนดให้ตัวบ่งชี้รองแต่ละตัวมีน้ำหนักเท่ากัน การรวมคะแนนตัวบ่งชี้หลักจึงใช้การหาค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรทุกตัวภายในกลุ่ม ทำให้ได้ค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับของผลที่เกิดขึ้น 3 ค่า

สำหรับการรวมคะแนนระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้จะนำคะแนนตัวบ่งชี้หลักที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเพื่อให้ได้คะแนนความสำเร็จที่แสดงถึงระดับประสิทธิผลของการดำเนินงาน

จัดการความรู้ และนำคะแนนไปพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่อไป ตัวอย่างการรวมคะแนนมีดังนี้

การรวมคะแนนผลการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้

1. ประสิทธิภาพด้านบริหาร-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ

		คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 5)	
ประสิทธิผล ด้านบริหาร	① โครงสร้างความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 1 ข้อ 1,2
	② นโยบาย KM		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 1 ข้อ 3-6
	③ วัฒนธรรมองค์กร		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 1 ข้อ 7-9
คะแนนรวม (①+②+③) ÷ 3		➔	ผลการประเมิน <input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม
			จุดเด่น/ จุดที่ควรพัฒนา

		คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 5)	
ประสิทธิผลด้าน ปัจจัยป้อน	① เป้าหมายการจัดการความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 2 ข้อ 1,2
	② บุคลากรความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 2 ข้อ 3-5
	③ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 2 ข้อ 6-8
	④ เทคโนโลยีสารสนเทศ		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 2 ข้อ 9-11
คะแนนรวม (①+②+③+④) ÷ 4		➔	ผลการประเมิน <input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม
			จุดเด่น/ จุดที่ควรพัฒนา

		คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 5)	
ประสิทธิผล ด้าน กระบวนการ	① การระบุความรู้ที่สำคัญและจำเป็น		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.1 ข้อ 1 - 4
	② การแสวงหาความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.1 ข้อ 5 - 8
	③ การสร้างความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.1 ข้อ 9 - 13
	④ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.1 ข้อ 14 - 17
	⑤ การรวบรวมจัดเก็บความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.1 ข้อ 18 - 21
	⑥ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.1 ข้อ 22 - 25
	⑦ การเผยแพร่ความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.1 ข้อ 26 - 29
คะแนนรวม (①+②+③+④+⑤+⑥+⑦) ÷ 7		➡	ผลการประเมิน <input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม
			จุดเด่น/ จุดที่ควรพัฒนา

คะแนนรวมประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ

		คะแนน	ผลการประเมิน	จุดเด่น/ จุดที่ควรพัฒนา
ประสิทธิผล ด้านบริบท- ปัจจัยป้อน- กระบวนการ	ประสิทธิผลด้าน บริบท		<input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม
	ประสิทธิผลด้าน ปัจจัยป้อน		
	ประสิทธิผลด้าน กระบวนการ		
คะแนนรวม (ค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 3 ด้าน)			

II. ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้

		คะแนนเฉลี่ย	
ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ (KM performance)	① ผลการระบุความรู้ที่สำคัญ		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.2 ข้อ 1 - 2
	② ผลการแสวงหาความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.2 ข้อ 3 - 4
	③ ผลการสร้างความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.2 ข้อ 5 - 6
	④ ผลการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.2 ข้อ 7 - 8
	⑤ ผลการรวบรวมจัดเก็บความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.2 ข้อ 9 - 10
	⑥ ผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.2 ข้อ 11 - 12
	⑦ ผลการเผยแพร่ความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.2 ข้อ 13 - 14
คะแนนรวม (①+②+③+④+⑤+⑥+⑦) ÷ 7		➡	ผลการประเมิน <input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม
			จุดเด่น/ จุดที่ควรพัฒนา

		คะแนนเฉลี่ย	
ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามพันธกิจ (performance effectiveness)	① ผลการใช้ KM ในงานบริหาร/พัฒนาหลักสูตร		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.3 ข้อ 1 - 3
	② ผลการใช้ KM ในงานจัดการเรียนการสอน		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.3 ข้อ 4 - 6
	③ ผลการใช้ KM ในงานวิจัย		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.3 ข้อ 7 - 9
	④ ผลการใช้ KM ในงานบริการวิชาการ		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.3 ข้อ 10 - 12
	⑤ ผลการใช้ KM ในงานประเมินและประกันคุณภาพ		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.3 ข้อ 13 - 15
	⑥ ผลการใช้ KM ในงานพัฒนา นศ.		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 3.3 ข้อ 16 - 18
คะแนนรวม (①+②+③+④+⑤+⑥) ÷ 6		➡	ผลการประเมิน <input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม
			จุดเด่น/ จุดที่ควรพัฒนา

		คะแนนเฉลี่ย	ที่มาของคะแนน	น้ำหนัก	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
สินทรัพย์ ความรู้ (knowledge asset)	① ปริมาณ ความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินข้อ คำถามตอนที่ 3.4 ข้อ 1 - 5	x 0.3	
	② คุณภาพ ความรู้		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อ คำถามตอนที่ 3.4 ข้อ 6 - 10	x 0.7	
คะแนนรวม (①+②) ÷ 2				➔	
ผลการประเมิน <input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม			จุดเด่น/ จุดที่ควรพัฒนา		

คะแนนรวมประสิทธิผลของการจัดการความรู้

		คะแนน	ผลการประเมิน	จุดเด่น/ จุดที่ควรพัฒนา
ประสิทธิผล ของการ จัดการความรู้	ผลการปฏิบัติ งานจัดการ ความรู้		<input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม
	ประสิทธิผลของ การปฏิบัติงาน ตามพันธกิจ		
	สินทรัพย์ความรู้		
คะแนนรวม (ค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 3 ด้าน)				

III. ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์

		คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 5)	
ประสิทธิผล ของกระบวนการ การออกแบบ กำกับติดตาม ประเมิน KM	① กระบวนการ ออกแบบ		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 4.1 ข้อ 1 - 15
	② กระบวนการ กำกับติดตาม		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 4.1 ข้อ 16 - 23
	③ กระบวนการ ประเมิน		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 4.1 ข้อ 24 - 25
คะแนนรวม (①+②+③) ÷ 3 →			ผลการประเมิน <input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม
			จุดเด่น/ จุดที่ควรพัฒนา

		คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 5)	
ผลจากการ ออกแบบ กำกับติดตาม ประเมิน KM	① ผลจากการ ออกแบบ		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 4.2 ข้อ 1 - 7
	② ผลจากการ กำกับติดตาม		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 4.2 ข้อ 8 - 11
	③ ผลจากการ ประเมิน		← ค่าเฉลี่ยผลการประเมินจากข้อคำถามในแบบประเมิน ตอนที่ 4.2 ข้อ 12 - 13
คะแนนรวม (①+②+③) ÷ 3 →			ผลการประเมิน <input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม
			จุดเด่น/ จุดที่ควรพัฒนา

คะแนนรวมประสิทธิผลของการจัดการความรู้

		คะแนน	ผลการประเมิน	จุดเด่น/ จุดที่ควร พัฒนา
ประสิทธิผลของ การจัดการ ความรู้ที่ใช้แผนที่ ผลลัพธ์	ประสิทธิผลด้าน กระบวนการ OM		<input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม
	ผลจากการ ออกแบบ กำกับ ประเมิน		
คะแนนรวม (ค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 2 ด้าน)			

คะแนนรวมประสิทธิผลของการจัดการความรู้

		คะแนน	จุดเด่น/ จุดที่ควรพัฒนา
ประสิทธิผล ของการ จัดการ ความรู้	ประสิทธิผลด้านบริบท-ปัจจัย ป้อน-กระบวนการ	
	ประสิทธิผลของการจัดการ ความรู้	
	ประสิทธิผลของการจัดการ ความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์	
คะแนนรวม (ค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 3 ด้าน)			ผลการประเมิน <input type="radio"/> ต่ำกว่าเกณฑ์ (ต่ำกว่า 3.51) <input type="radio"/> ผ่านเกณฑ์ (3.51 – 4.50) <input type="radio"/> ยอดเยี่ยม (ระดับเกิดความสำเร็จ) (4.51 ขึ้นไป)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 5 แนวทางการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาการจัดการความรู้ในสถาบัน อุดมศึกษา

หน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความรู้และหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ได้แก่ หน่วยงานที่กำกับดูแลแผนงาน เช่น ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายพัฒนาบุคลากร สำนักงานคณะ/ ศูนย์/ สำนัก หน่วยงานที่กำกับดูแลงานด้านการประเมินและประกันคุณภาพ รวมทั้งหน่วยงานสังกัดคณะ ได้แก่ ภาควิชา สาขา/ โปรแกรม วิชา และหลักสูตรต่างๆ หน่วยงานดังกล่าวสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนการปรับปรุงแผนงานทั้งในระดับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยให้มีการใช้กลไกการจัดการความรู้ในแผนงาน/ โครงการต่างๆ ของหน่วยงาน โดยเฉพาะแผนงาน/ โครงการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก เช่น แผนงานพัฒนานักศึกษา แผนงานพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนสอน แผนงานพัฒนาบุคลากร

สำหรับการนำผลการประเมินการจัดการความรู้ไปใช้นั้น ยึดหลักการและแนวทางเดียวกับการใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในเพื่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การพิจารณาบรรจุแผนจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน การจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจัดการความรู้ระดับส่วนงาน การบริหารจัดการและการดำเนินงานตามแผน การกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงแผนและการปฏิบัติงานในปีต่อไป โดยจุดเน้นที่สถาบันอุดมศึกษาควรพิจารณาคือ การมุ่งพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงานให้ได้มาตรฐาน และการสร้างการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึงโดยให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานทุกหน่วยทุกระดับ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วยความร่วมมือของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นิยามตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	นิยามตัวบ่งชี้
ตัวบ่งชี้หลัก 1: ประสิทธิผลด้านบริบท- ปัจจัยป้อน-กระบวนการ	CIPEFF	ระดับของผลการดำเนินงานในการกำหนดสภาพเงื่อนไข ปัจจัยแวดล้อม การสนับสนุนทรัพยากร การเสริมหนุนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และการวางแผน กำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ประสิทธิผลด้าน บริบท-ปัจจัยป้อน-กระบวนการ วัดจากตัวบ่งชี้รอง 3 ตัว ได้แก่ บริบทการ จัดการความรู้ ปัจจัยนำเข้าของการจัดการความรู้ และกระบวนการ จัดการความรู้
ตัวบ่งชี้รอง: 1.1 บริบทการจัดการ ความรู้	CONTEXT	ระดับของการจัดสภาพการณ์และเงื่อนไขด้านลักษณะงาน กระบวนการ ปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติขององค์กร และการกำหนดบทบาทหน้าที่ ที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้และพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ของคนในองค์กร ตัวบ่งชี้บริบทการจัดการความรู้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ย่อยที่สำคัญ 3 ตัว คือ โครงสร้างความรู้ของหน่วยงาน นโยบายการ จัดการความรู้ของหน่วยงาน และวัฒนธรรมองค์กร
1.1.1 โครงสร้างความรู้	KSTRUCT	ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคน กิจกรรมของงาน ขั้นตอน การดำเนินงาน ตลอดจนระบบงานกับความรู้ที่ต้องการใช้
1.1.2 นโยบาย	POLICY	แนวดำเนินการที่เป็นหลักปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรและองค์กรเกิดการ เรียนรู้ร่วมกันและพัฒนางานผ่านกระบวนการระบุ แสวงหา สร้าง แลกเปลี่ยน จัดเก็บ เผยแพร่ และใช้ประโยชน์ความรู้
1.1.3 วัฒนธรรมองค์กร	ORGCUL	ค่านิยม บรรทัดฐาน หรือแนวปฏิบัติที่คนในหน่วยงานร่วมสร้างและ ปฏิบัติจนเป็นวิถีการทำงานที่เป็นที่ยอมรับยึดถือร่วมกัน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร
ตัวบ่งชี้รอง: 1.2 ปัจจัยป้อนของ การจัดการความรู้	KMINPUT	ระดับของการจัดสรรทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเสริมหนุนการ จัดการความรู้ รวมถึงการให้ความสำคัญและการสนับสนุนการดำเนินงาน จัดการความรู้ของผู้บริหาร ปัจจัยป้อนของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ย่อย 4 ตัว ได้แก่ ปัจจัยป้อนด้านวัตถุประสงค์การจัดการความรู้ บุคลากรความรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ
1.2.1 วัตถุประสงค์ของ การจัดการความรู้	OBJ	จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้หรือภาพที่พึงประสงค์ที่อยากเห็นและ แนวทางนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1.2.2 บุคลากรความรู้	HR	บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ เป็นฐานในการปฏิบัติงานและใช้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนงาน
1.2.3 ภาวะผู้นำ	LEADER	คุณลักษณะของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ รวมทั้งความสามารถในการสั่งการ ชี้แนะแนวทาง และแสดงบทบาทในการควบคุม กำกับติดตามเพื่อให้การจัดการความรู้ ในองค์กรบรรลุผล

ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	นิยามตัวบ่งชี้
1.2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ	IT	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่นำมาใช้สนับสนุนการสืบค้น สร้าง แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ทั้งในและนอกองค์กร
ตัวบ่งชี้รอง: 1.3 กระบวนการจัดการความรู้	KMPROC	ระดับของการดำเนินกิจกรรมเพื่อค้นหา จัดระบบความรู้ และพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ตัวบ่งชี้กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การระบุนวัตกรรม การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การบันทึกจัดเก็บความรู้ การใช้ประโยชน์ความรู้ และการเผยแพร่ความรู้
1.3.1 การระบุนวัตกรรม	KIDEN	การกำหนดความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงาน ทั้งในด้านประเภทของความรู้ (ความรู้วิชาการหรือความรู้ปฏิบัติ) รูปแบบความรู้ (ความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้ฝังลึก) แหล่งความรู้ ตลอดจนการวิเคราะห์ความสำคัญจำเป็นของความรู้เหล่านั้น
1.3.2 การแสวงหาความรู้	KACQUI	การดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ได้แก่ การสำรวจ ค้นหา สืบค้น กลั่นกรอง และการสกัดความรู้ออกมาจากแหล่งความรู้ต่างๆ
1.3.3 การสร้างความรู้	KCREA	กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อผลิต ก่อให้เกิดความรู้ใหม่จากการเปลี่ยนรูปความรู้เดิมที่มีอยู่หรือการบูรณาการความรู้ที่ได้รับจากภายนอก
1.3.4 การแลกเปลี่ยนความรู้	KSHARE	กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อบอกเล่า ถ่ายทอด ถ่ายโอนความรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ ตลอดจนความคิด ความเชื่อที่สร้างสรรค์ เพื่อขยายขอบเขตการเรียนรู้และกระจายความรู้ออกไปให้กว้างขวางขึ้น
1.3.5 การบันทึกจัดเก็บความรู้	KSTORE	การรวบรวม จัดหมวดหมู่ บันทึก และจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งในรูปแบบเอกสารและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
1.3.6 การใช้ประโยชน์ความรู้	KUTILI	การวิเคราะห์ทบทวนและตัดสินใจในการนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงการบูรณาการ ปรับเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อปรับปรุงพัฒนางาน
1.3.7 การเผยแพร่ความรู้	KDIS	การสื่อสาร ส่งต่อ หรือกระจายข้อมูลความรู้ที่หน่วยงานมีอยู่ให้แพร่หลายออกไปยังหน่วยงานภายในและภายนอก

ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	นิยามตัวบ่งชี้
ตัวบ่งชี้หลัก 2: ประสิทธิผลของการจัดการความรู้	KMEFF	ระดับของผลการดำเนินงานตามแผนงานจัดการความรู้และผลที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นผลลัพธ์การเรียนรู้ ผลการปฏิบัติงานตามพันธกิจ และผลผลิตความรู้ที่ได้ วัดได้จากตัวบ่งชี้รอง 3 ตัว ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้ ประสิทธิผลของการปฏิบัติพันธกิจสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ และสินทรัพย์ความรู้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
ตัวบ่งชี้รอง: 2.1 ผลการปฏิบัติงานจัดการความรู้	KMPER	ผลลัพธ์การเรียนรู้อันเกิดจากการดำเนินกระบวนการและกิจกรรมจัดการความรู้ตามแผนงานที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดไว้ ครอบคลุมผลที่ได้จากการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ประการ ได้แก่ ผลลัพธ์จากการระบุนวัตกรรม แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ บันทึกจัดเก็บความรู้ ใช้ประโยชน์ความรู้ และเผยแพร่ความรู้
2.1.1 ผลการระบุนวัตกรรม	KIDEN_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านเทคนิคการระบุนวัตกรรมและการยอมรับความรู้ที่ทีมร่วมกันกำหนด
2.1.2 ผลการแสวงหาความรู้	KACQ_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านการเห็นคุณค่าของแหล่งความรู้ ตลอดจนความสามารถในการระบุแหล่งความรู้และวิธีเข้าถึงแหล่งความรู้
2.1.3 ผลการสร้างความรู้	KCRE_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านทักษะการสร้างความรู้ และการวิเคราะห์ตรวจสอบประเมินความรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์
2.1.4 ผลการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้	KSHA_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านการสร้างบรรยากาศและแสดงบทบาทในทางสร้างสรรค์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2.1.5 ผลการบันทึกจัดเก็บความรู้	KSTOR_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านการออกแบบระบบการจัดเก็บ/บันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน และความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้มีระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย
2.1.6 ผลการใช้ประโยชน์ความรู้	KUTILI_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านการใช้ประโยชน์ระบบข้อมูล/ความรู้ที่มีการจัดเก็บ และการรับรู้ถึงประโยชน์ของความรู้ต่อการพัฒนางาน
2.1.7 ผลการเผยแพร่ความรู้	KDIS_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้ของบุคลากรในด้านการกระจายความรู้สู่กลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึงและการสร้างช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงข้อมูลความรู้
ตัวบ่งชี้รอง: 2.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้	PEREFF	ระดับของผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจหลัก 6 ด้านของสถาบันอุดมศึกษาอันเกิดจากการใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกในการขับเคลื่อน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อย 6 ตัว ได้แก่ ผลของการปฏิบัติพันธกิจด้านการบริหารและการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การประเมิน/ ประกันคุณภาพ และการพัฒนานิสิต/ นักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2.2.1 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการบริหาร/พัฒนาหลักสูตร	CURDEV	ผลการปฏิบัติตามพันธกิจด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ด้านการบริหารหลักสูตรของบุคลากร อันเกิดจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน

ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	นิยามตัวบ่งชี้
2.2.2 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการจัดการเรียนการสอน	INSTRUC	ผลการปฏิบัติตามพันธกิจด้านการจัดการเรียนสอน และการเรียนรู้ด้านทักษะการสอนของบุคลากร อันเกิดจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน
2.2.3 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการวิจัย	RES	ผลการปฏิบัติตามพันธกิจด้านการวิจัย และการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในด้านทักษะการวิจัย อันเกิดจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน
2.2.4 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านบริการวิชาการ	ACADSV	ผลการปฏิบัติตามพันธกิจด้านการบริการวิชาการ และการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในด้านการให้บริการ อันเกิดจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน
2.2.5 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านประเมิน/ประกันคุณภาพ	EVA_QA	ผลการปฏิบัติตามพันธกิจด้านการประเมินและประกันคุณภาพ และการเรียนรู้และพัฒนาในด้านทักษะการประเมินของบุคลากร อันเกิดจากการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน
2.2.6 ผลการปฏิบัติพันธกิจด้านการพัฒนานศ.	STUDEV	ผลการปฏิบัติตามพันธกิจด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา และการเรียนรู้และพัฒนาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอันเกิดจากการจัดการความรู้ในงานพัฒนานักศึกษา
ตัวบ่งชี้รอง: 2.3 สินทรัพย์ความรู้	KASSET	ผลผลิตความรู้จากการจัดการความรู้ วัดได้จากปริมาณ (จำนวน) ความรู้ที่ได้รับและคุณภาพความรู้
2.3.1 ปริมาณความรู้	KQUAN	จำนวนความรู้วิชาการหรือความรู้ชัดแจ้ง บทเรียนและวิธีปฏิบัติที่ดีหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา ผลงานวิจัย และงานสร้างสรรค์/ นวัตกรรมทางการศึกษาซึ่งเป็นผลผลิตจากกระบวนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน
2.3.2 คุณภาพความรู้	KQUAL	คุณลักษณะของผลผลิตความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อพันธกิจของหน่วยงาน มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม ทันสมัย มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน สามารถนำไปใช้ประโยชน์หรือนำกลับมาใช้ซ้ำได้

ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์	นิยามตัวบ่งชี้
ตัวบ่งชี้หลัก 3: ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์	OMEFF	ระดับของผลการดำเนินงานนอกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ วัดได้จากตัวบ่งชี้รอง 2 ตัว ได้แก่ กระบวนการนอกแบบ กำกับติดตาม และประเมินการจัดการความรู้และผลลัพธ์ของการนอกแบบ กำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้
ตัวบ่งชี้รอง: 3.1 กระบวนการนอกแบบกำกับติดตามประเมินการจัดการความรู้	OMPROC	กระบวนการในการวางแผน ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์และการประเมินเชิงระบบ เพื่อให้ทราบถึงสภาพและระดับของผลการดำเนินงานและ/หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงจุดแข็งจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงพัฒนากระบวนการนอกแบบกำกับติดตามประเมิน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อย 3 ตัว ได้แก่ การออกแบบแผนงานจัดการความรู้ การกำกับติดตาม และการประเมินการจัดการความรู้
3.1.1 การออกแบบแผนงานจัดการความรู้	ID_P	กระบวนการในการกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจ ภาคนิรันส่วนที่เกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ที่ท้าทาย เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า และแผนที่กลยุทธ์
3.1.2 การกำกับติดตามการจัดการความรู้	MONI_P	กระบวนการในการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานจัดการความรู้ว่าสอดคล้องกับแผนงานที่ได้วางไว้หรือไม่ ประกอบด้วย การจัดลำดับการติดตาม การบันทึกผลลัพธ์ การบันทึกกลยุทธ์ และการบันทึกการฝึกปฏิบัติขององค์กร
3.1.3 การประเมินการจัดการความรู้	EVA_P	กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ตามตัวบ่งชี้ และเปรียบเทียบผลที่ได้กับเกณฑ์เพื่อบ่งชี้คุณภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
ตัวบ่งชี้รอง: 3.2 ผลลัพธ์ของการนอกแบบ กำกับติดตามและประเมินการจัดการความรู้	OM_OC	ระดับการเรียนรู้และพัฒนาและระดับของผลการดำเนินงานจัดการความรู้ของหน่วยงานอันเกิดจากการฝึกปฏิบัติตามรูปแบบการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อย 3 ตัว ได้แก่ ผลลัพธ์จากการออกแบบแผนงานจัดการความรู้ ผลลัพธ์จากการกำกับติดตาม และผลลัพธ์จากการประเมินการจัดการความรู้
3.2.1 ผลลัพธ์จากการออกแบบแผนงาน	ID_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้/ พัฒนาของบุคลากรและผลการดำเนินงานอันเกิดจากการฝึกปฏิบัติตามกระบวนการออกแบบแผนงานจัดการความรู้
3.2.2 ผลลัพธ์จากการกำกับติดตาม	MONI_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้/ พัฒนาของบุคลากรและผลการดำเนินงานอันเกิดจากการกำกับติดตามการดำเนินงานจัดการความรู้
3.2.3 ผลลัพธ์จากการประเมิน	EVA_O	ผลลัพธ์การเรียนรู้/ พัฒนาของบุคลากรและผลการดำเนินงานอันเกิดจากการประเมินการจัดการความรู้

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวภริณี วัชรสินธุ์ เกิดเมื่อวันที่ 23 ธันวาคม พุทธศักราช 2519 ที่จังหวัดตาก สำเร็จการศึกษาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกมัธยมศึกษา (วิทยาศาสตร์) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2540 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิจัยการศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2544 ปฏิบัติงานในตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากบัณฑิตวิทยาลัย “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” จำนวน 99,000 บาท

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย