

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียด ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.1 ความหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.2 ความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.3 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.4 องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.5 ปัจจัยเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. การสื่อสารองค์กร
 - 2.1 ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร
 - 2.2 ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร
 - 2.3 องค์ประกอบการสื่อสารองค์กร
3. ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 3.1 ทฤษฎีการจัดการความรู้ของ Nonaka and Takeuchi
 - 3.2 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม
 - 3.3 ทฤษฎีเครือข่ายสังคม
4. บริบทการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
 - 4.1 นโยบายการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
 - 4.2 นโยบายการจัดการความรู้ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
 - 4.3 ภาระหน้าที่รับผิดชอบของงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. ความหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในปัจจุบันนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยังไม่มีทฤษฎีเข้ามารองรับอย่างชัดเจน ดังนั้นการนิยามหรือให้ความหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของนักวิชาการจึงมีความหมายแตกต่างกันออกไปตามบริบทและสาขาวิชา นักวิชาการและองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้พยายามอธิบายแนวคิดและนำเสนอความหมายไว้ในมุมมองต่าง ๆ ที่หลากหลาย ดังนี้

Lin (2007) ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ระหว่างพนักงานผ่านทั้งแผนกหรือองค์กรและกิจกรรมให้คำปรึกษาระหว่างพนักงานด้วยกัน รวมถึงการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนของพนักงาน โดยสื่อสารระหว่างพนักงาน

Yang (2008) ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกแต่ละคนเต็มใจที่จะช่วยเหลือและเรียนรู้จากผู้อื่นในการพัฒนาความสามารถใหม่และการเรียนรู้ หมายถึง การทำความเข้าใจในรายละเอียด การซึมซับ และการประยุกต์ นอกจากนี้ ความรู้ยังสามารถเพิ่มคุณค่าได้อีกเมื่อมีการแบ่งปันและการถ่ายโอนให้กับผู้อื่น

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร มี 4 ระดับ ได้แก่ Know What (เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง) Know How (เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง) Know Why (เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) Care Why (เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มที่ต่อการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

บดินทร์ วิจารย์ (2547) ได้ให้ความหมายการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) หรือถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) ว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะสองทางจะทำให้บุคคลทั้งสองหรือทีมพัฒนาความสามารถ และการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร โดย SECI Model ของ Ikujiro Nonaka และ Takeuchi ที่แปลงความรู้แฝงเร้น ที่อยู่ในรูปแบบประสบการณ์ที่อยู่กับคน ให้เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของสื่อต่าง ๆ และเมื่อนำความรู้ไปลงมือปฏิบัติจะกลับมาเป็นประสบการณ์ (Tacit Knowledge) การสร้างโดยการแปลงองค์ความรู้ (Knowledge Conversion) จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge และกลับมาเป็น Tacit Knowledge จะทำให้ความรู้ในองค์กรเติบโตมากขึ้น

สำนักงานพัฒนาระบบบริหาร และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนความรู้ว่า การแลกเปลี่ยนความรู้นั้นทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว และเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

ประกาศนียบัตร (2554) ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็น กระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกัน เพื่อ สร้างสรรค์องค์ความรู้ขององค์กร และเผยแพร่องค์ความรู้นั้นย้อนกลับไปยังบุคลากรใน ทุกหน่วยขององค์กร

สนธิญา ชันนุ้ย (2556) ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง กิจกรรมหรือวิถีปฏิบัติในการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ไปยังบุคคลอื่น และได้รับความรู้ จากบุคคลและแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นความที่ฝังอยู่ในตัวคน และความรู้ที่ชัดเจน ด้วยวิธีการ ต่าง ๆ เช่น การเสวนา การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ฯลฯ มาเพิ่มพูนความรู้ของตนเองเพื่อ ใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

ผู้วิจัยสรุปความหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือ Knowledge Sharing หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนมาพบปะ พูดคุย เพื่อทำการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ เพื่อแสดงความคิดเห็นระหว่างกันโดยมีหัวข้อที่สนใจ เรื่องเดียวกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จนถึงกลุ่มคน ก่อให้เกิดการแก้ปัญหา การพัฒนาทักษะเดิมและใหม่

2. ความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ และเป็น ส่วนที่ถือว่าสำคัญที่สุดที่จะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจาก กิจกรรมร้อยละ 80 ถึงร้อยละ 90 ของการจัดการความรู้คือกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 53) การจะทำให้คนที่มีความรู้ แบ่งปัน ถ่ายโอนความรู้ หรือ ประสบการณ์ ให้กับผู้อื่นนั้นทำได้ยาก ต้องอาศัยความผูกพัน ความสนิทชิดเชื้อ ความไว้วางใจ ความคุ้นเคยกัน และพลังความแตกต่างของบุคคล (วิจารณ์ พานิช, 2547; ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2549) ที่ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัย ความรู้ชัดแจ้ง ความรู้ที่เป็น

ทางการและไม่เป็นทางการ เผยแพร่สู่กลุ่มคนที่มีลักษณะทางสังคมเดียวกัน เช่น ระหว่างบุคคล เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมวิชาชีพ ผ่านช่องทางการสื่อสารโดยมีกระบวนการสำคัญ 2 อย่าง คือ การส่งความรู้ออกไปโดยผู้ส่งและการซึมซับความรู้โดยกลุ่มผู้รับอย่างเหมาะสม และถูกต้อง (สุวรรณา วิริยะประยูร, 2548; สำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548; ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์, 2552; พัชรินทร์ สิริสุนทร, 2552) แต่หากคนหรือกลุ่มคนที่เป็นผู้รับนั้นไม่มีการซึมซับเอาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ไม่เกิดขึ้น (จันทร์จิรา เหลลาราช, 2557) เนื่องจากแต่ละบุคคลมีมุมมองและทัศนคติต่อความรู้ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเกิดจากความเต็มใจของทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบังคับกันได้ (ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2549) องค์กรต่าง ๆ พยายามส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันด้วยเห็นประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ส่งผลต่อบุคลากรเอง และต่อองค์กร ที่จะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ (สุนิษา ชันนุ้ย, 2556, หน้า 19-21)

1. ระดับบุคคล

1.1 ช่วยเพิ่มพูนความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีส่วนช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ และสังคม มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความรู้บางส่วนของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ก็กลายเป็นความรู้ที่ล้าสมัย หากได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก็จะทำให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ ๆ ระหว่างกัน

1.3 ทำให้เกิดการเข้าถึง ถ่ายโอน และใช้ประโยชน์จากความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้มีการเข้าถึงความรู้ ถ่ายโอนความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งสามารถที่จะนำความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

1.4 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน บุคลากรภายในองค์กรสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.5 สร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บางกิจกรรมทำให้มีการปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เช่น การสอนงาน การระดมสมอง เป็นต้น

2. ระดับองค์กร

2.1 ส่งเสริมให้ความรู้ส่วนบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการทำให้ความรู้ส่วนบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร เช่น การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน การมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) เป็นต้น

2.2 ทำให้ความรู้ยังคงอยู่แม้ว่าบุคลากรจะลาออก หรือเกษียณอายุไปแล้ว การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้ความรู้ที่เกิดจากความชำนาญและประสบการณ์ของบุคลากรยังคงอยู่กับองค์กร แม้ว่าบุคลากรได้ลาออกจางาน หรือ เกษียณอายุไปแล้ว โดยหากบุคลากรได้มีการถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้อื่น ก็จะทำให้มีผู้สืบทอดความรู้นั้นต่อไป หรือ หากได้มีการถ่ายทอดความรู้ผ่านลายลักษณ์อักษร เช่น การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนกลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน ผู้อื่นสามารถที่จะเข้าถึงความรู้เหล่านั้นได้ง่าย แต่หากไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างที่บุคลากรอยู่ เมื่อบุคลากรลาออกจากงานหรือเกษียณอายุไปแล้ว องค์กรก็จะสูญเสียความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ส่วนบุคคลของบุคลากรที่ลาออกไปด้วย

2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากเกิดนวัตกรรม หรือสิ่งสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ภายในองค์กร รวมถึงการสร้างโอกาสในการพัฒนาองค์กรส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร

2.4 สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.5 เกิดวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมหรือร่วมคิดร่วมทำ ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ของบุคลากร

3. กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระจายไปทั่วทั้งองค์กรมีวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงและรับความรู้ไปใช้ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ Nonaka & Takeuchi (1995) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกิจกรรมของการจัดการความรู้ที่สำคัญ เนื่องจากแต่ละบุคคลมีมุมมองต่อ

ความรู้แตกต่างกัน จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่เช่นนั้นความรู้จะถูกเก็บอยู่กับตัวบุคคลเท่านั้น ไม่มีการยกระดับความรู้และสร้างสรรค์ ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประเด็นความรู้ เป็นการกำหนดชนิดของความรู้ หรือ ประเด็นความรู้ที่ต้องการแลกเปลี่ยน เพื่อตอบสนองต่อการปฏิบัติงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการหาว่าองค์ความรู้หลักขององค์กรคืออะไร (Core Competency) ซึ่งการวางเป้าหมายของความรู้ จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Probs, Raub and Romhardt, 2000 อ้างถึงใน จันทร์จิรา เหลลราช, 2557, หน้า 21) เป็นการกำหนดว่าความรู้ใดมีความสำคัญต่อองค์กร และจะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรผู้นำความรู้ไปใช้ (Henry, 2003; CEN, 2004 อ้างถึงใน จันทร์จิรา เหลลราช, 2557, หน้า 21)

1. การเขียนแผนที่ความรู้ (Knowledge mapping) มีอยู่ 5 ประเภท คือ

1.1 แผนที่แหล่งความรู้ คือ การทำให้องค์กรทราบว่าในองค์กร

มีบุคลากรใครรู้อะไรบ้าง รวมถึงแหล่งที่อยู่ของความรู้ เพื่อประเมินผลประโยชน์ ความสำคัญ และลักษณะของความรู้ที่องค์กรมีอยู่

1.2 แผนที่ความรู้ จะแสดงถึงทรัพย์สินทางปัญญาและความสามารถของบุคลากรในองค์กร อาจจะเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร หรือทักษะเฉพาะของระดับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร

1.3 แผนที่โครงสร้างความรู้ เป็นการแสดงโครงสร้างขององค์ความรู้ว่ามีอะไรสัมพันธ์กับศาสตร์ใดบ้าง เพื่อจะได้นำมาใช้ได้ครบถ้วน

1.4 แผนที่การพัฒนางานองค์ความรู้ เป็นการระบุองค์ความรู้เฉพาะที่จะไปใช้งานจริงกับกระบวนการในการทำงาน เพื่อให้เข้าถึงการประยุกต์ใช้ความรู้เฉพาะด้าน

1.5 แผนที่การประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นการแสดงกระบวนการในการทำงานและการสร้างการพัฒนางานองค์ความรู้ในกระบวนการทำงาน

2. การจัดทำรายละเอียดงานเป็นการจัดทำเอกสารที่บ่งบอกหรือแสดงให้เห็นว่าหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้น ๆ ต้องทำอะไรบ้าง งานนั้นสำคัญต่อองค์กรอย่างไร มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือตำแหน่งงานอื่นอย่างไร และคนในตำแหน่งงานนั้นจะต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง

3. การจัดเสวนา (Dialogue) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการระบุดูความรู้ที่มีวัตถุประสงค์ในการแลกเปลี่ยน หรือนำเสนอความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ร่วม

สนทนา จะทำให้กลุ่มผู้เรียนได้เรียนรู้จากการนำเสนอความคิดเห็นและมุมมองจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานของตนเอง

2. การกำหนดวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการผสมผสาน เพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความสะดวกและความถนัด

3. ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดให้บุคคลอื่นรับรู้ด้วยวิธีการ ที่ได้มีการกำหนดรูปแบบที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนที่วางไว้

4. ประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดที่ระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

5. นำความรู้ไปใช้ (Knowledge Use) การใช้ประโยชน์ การประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้เข้ากับการทำงาน การแก้ปัญหา หรือเพื่อเผชิญกับเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ใหม่ ๆ (Nonaka & Takeuchi, 1995; Probst, Raub & Romhardt, 2000; Sveiby, 2001; Marquardt, 2005 อ้างถึงใน จันทร์จิรา เพลาราช, 2557, หน้า 24) เช่น เมื่อมีการนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันและใช้ร่วมกับประสบการณ์เดิม จึงทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างถึงในวารสารณ เชื้อแก้ว, 2553) ได้ระบุถึง รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วย การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จึงมีเครื่องมือที่ใช้หลากหลายประเภทในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการช่วยให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวกเพื่อส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กร

มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การจำแนกรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งตามประเภทความรู้ คือ

1. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ ตำรา คู่มือ เอกสาร วารสาร และรายงานต่าง ๆ ตลอดจนจนคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ที่ชัดแจ้ง แบ่งได้ดังนี้

1.1 การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปแบบของเอกสาร (Best Practic) เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี ข้อมูลทางการตลาด เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดในและภายนอกองค์กร (พิเชฐ บัญญัติ, 2555; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

1.2 การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจโดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร โดยการนำเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวให้น่าสนใจและเผยแพร่ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547; พิชุฒ บัญญัติ, 2555; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

1.3 สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) แนวคิดนี้จะเหมือนกับสมุดโทรศัพท์ หน้าเหลืองที่เราคุ้นเคยกัน แต่แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึกรายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่าง ๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้จะบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กรรวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญ ๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะทาง สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มีเพื่อให้คนในองค์กรรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใด และจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้นสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นลาย

ลักษณะอักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะบุคคลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่าง ๆ ได้ด้วย (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547)

1.4 ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่น ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้ในการทำฐานความรู้ (Knowledge Bases) ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคนแต่ละคน เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ ซึ่งถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสารลายลักษณ์อักษรได้ยาก สามารถแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ที่ฝังอยู่ในคน แบ่งได้ดังนี้

2.1 ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้น โดยมีความเชื่อว่า การที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จำเป็นจะต้องมีผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญหลาย ๆ ด้าน เพื่อมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ ซึ่งการสร้างบรรยากาศที่ดีในการกระตุ้นความคุ้นเคย ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความเชื่อมั่นของบุคลากรในองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้นั้นประสบความสำเร็จ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.2 เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer-Assisted Learning) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่อง ซึ่งจะเป็นการแลกเปลี่ยน ให้คำแนะนำวิธีการดำเนินงานที่ต่างฝ่ายต่างต้องพึ่งพาอาศัยกัน ทำให้ผู้แลกเปลี่ยนได้รับความรู้เชิงเทคนิคที่ผ่านประสบการณ์ในการศึกษาและปฏิบัติงานจริงร่วมกัน (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547; พิเชฐ บัญญัติ, 2555; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.3 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์

น้อยกว่า ซึ่งเป็นวิธีการสอนงาน การให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่สอนงาน อาจจะเป็นผู้ที่อยู่ในสายงานเดียวกัน และมีความอาวุโสกว่า โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงนี้ จำเป็นต้องใช้เวลานานเนื่องจากจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความเข้าใจ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน นอกจากนี้แล้ว พี่เลี้ยงยังมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องการปฏิบัติตัว พฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548; พิเชฐ บุญญ์ดี, 2555; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.4 ระบบหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การหมุนเวียนงานหรือการสลับเปลี่ยนงาน เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ ซึ่งอาจจะอยู่ในสายงานเดียวกันหรือไม่ก็ได้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะการทำงานในด้านต่าง ๆ มากขึ้นในขณะเดียวกัน อาจจะเป็นการยืมตัวบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยงานในหน่วยงานหรือข้ามสายงาน เพื่อถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ให้หน่วยงานเป็นการส่งเสริมการกระจายความรู้ในองค์กร (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

2.5 ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices CoPs) เป็นการรวมกลุ่มของคนที่มาจากลักษณะทางสังคม วัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน โดยไม่มีการมอบหมายงานที่เฉพาะเจาะจงหรือในรูปของการทำโครงการ แต่มีการกำหนดบทบาทและระบบการจัดการภายในในกลุ่มเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร ซึ่งสมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความไว้วางใจ เชื่อใจ เชื่อมั่นในความรู้ของกันและกัน (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548; พิเชฐ บุญญ์ดี, 2555; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) การจัดกิจกรรมหรือการประชุมที่เป็นกิจจะลักษณะเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีสำหรับให้บุคลากรในองค์กรใช้ในการพบปะ พูดคุย กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยจะทำให้หลายลักษณะ เช่น การจัดประชุมทางวิชาการ สัมมนา นอกจากนี้แล้ว การจัดสถานที่เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานก็จะช่วยส่งเสริมให้คนในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอีกด้วย (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.7 กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (IQC) เป็นการรวมตัวกันของสมาชิกจากกลุ่มต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อร่วมกันปรึกษาหารือและค้นหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

2.8 การเล่าเรื่องหรือการบอกเล่าบทเรียน (Story Telling/Lesson Learned) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่อหัวข้อหรือปัญหาที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน โดยกลุ่มผู้เรียนได้รับความรู้จากการผลัดกันเล่าเรื่องราวหรือบทเรียนที่ได้จากการศึกษาและประสบการณ์ดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้หรือเป็นข้อพึงระวังในการดำเนินงาน (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548; พิเชฐ บัญญัติ, 2555; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.9 การทบทวนสรุปบทเรียน (After Action Review หรือ AAR) คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญและแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547; พิเชฐ บัญญัติ, 2555; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.10 การสอนงาน (Coaching) คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอนให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน (พิเชฐ บัญญัติ, 2555; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.11 แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) คือ การบันทึกผลงานดี ๆ นวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชมความภาคภูมิใจในทั้งระดับบุคคล ระดับแผนกหรือระดับองค์กรเรียกอีกอย่างว่าบัญชีความสุข (พิเชฐ บัญญัติ, 2555; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.12 การศึกษาดูงาน (Study Tour) คือ การเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้ (พิเชฐ บัญญัติ, 2555; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.13 แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) ให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.14 สภากาแฟ (Knowledge Café) คือ การเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างรับประทานกาแฟ ในเรื่องงานที่สนใจและงานที่เกิดปัญหาเพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.15 การระดมสมอง (Brainstorming) การระดมสมองเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพประกอบมีกระบวนการเพื่อรวบรวมความเห็น ปัญหาหรือข้อเสนอแนะจำนวนมากในเวลาอย่างรวดเร็ว เป็นวิธีการในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และเกิดการมีส่วนร่วมของกลุ่มมากที่สุด การระดมสมองมุ่งเน้นที่จำนวนความคิด ไม่ใช่คุณภาพ การระดมสมองที่ดีจะเปิดโอกาสให้สมาชิกใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้มากที่สุด และไม่มีการจำกัดความคิดด้วยวิธีการใด ๆ รูปแบบที่เป็นอิสระทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันและได้ทางออกใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, ม.ป.ป.)

2.16 มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นการตกลงกันเองในกลุ่มผู้ปฏิบัติอาจเป็นระดับบุคคล งาน แผนก ฝ่าย กลุ่มงานหรือองค์กรก็ได้ กำหนดประเด็นร่วมกันแล้วนำมาเปรียบเทียบกันเพื่อร่วมมือกันในการยกระดับงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่ใช่เปรียบเทียบเพื่อแข่งขันเอารางวัลกัน แต่เปรียบเทียบเพื่อเรียนรู้ร่วมกันในการเปรียบเทียบมาตรฐานปฏิบัติมี 2 แบบ คือ Process Benchmarking และ Result Benchmarking เครื่องมือที่นำหลักการเปรียบเทียบมาตรฐานปฏิบัติมาใช้คือเครื่องมือชุดธารปัญญา (พิเชฐ บุญญดี, 2555)

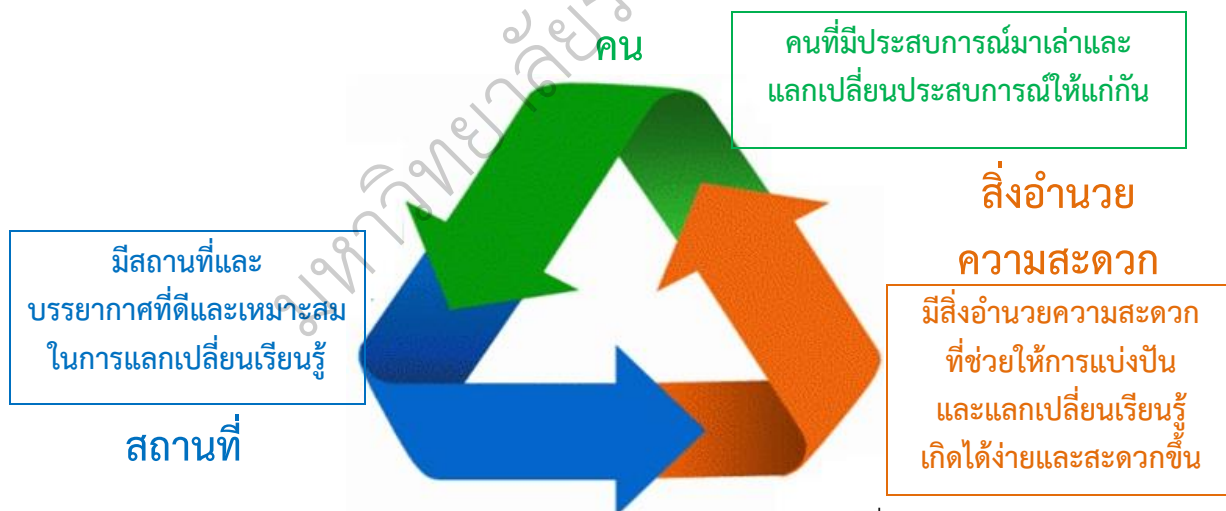
4. องค์ประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ของแต่ละคนจะแสดงความต้องการเรียนรู้จากการทำงาน จากสื่อหรือจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ จากประสบการณ์ของตนเองและคนอื่น รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของตนเองให้คนอื่นได้หรือไม่ มากน้อยต่างกัน การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั้งถึงทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การ

เคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ (สายใจ อยู่แท้กุล, 2553, หน้า 33) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลักที่สำคัญซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. คน (People) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งศูนย์รวมของความรู้ที่สมควรนำออกมาแบ่งปันเป็นอย่างยิ่ง โดยก็ควรจะเป็นคนที่มีความรู้จากการปฏิบัติจริง และอยากจะมาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้นั้น ด้วยความเต็มใจ
2. สถานที่ และบรรยากาศ (Place) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีชีวิตชีวาและน่าสนใจ เพราะสถานที่และบรรยากาศที่ดี (สบาย ๆ ผ่อนคลาย) มีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคน จะทำให้คนเหล่านั้นมาเจอกัน พูดคุย ปรึกษา วิเคราะห์ปัญหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสบายใจ
3. สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Infrastructure) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น เช่น กระดานสำหรับเขียน คอมพิวเตอร์สำหรับการสรุปและจัดเก็บความรู้รวมถึงการแบ่งปัน (Share) หรือการส่งต่อข้อมูล ดังภาพประกอบ 2

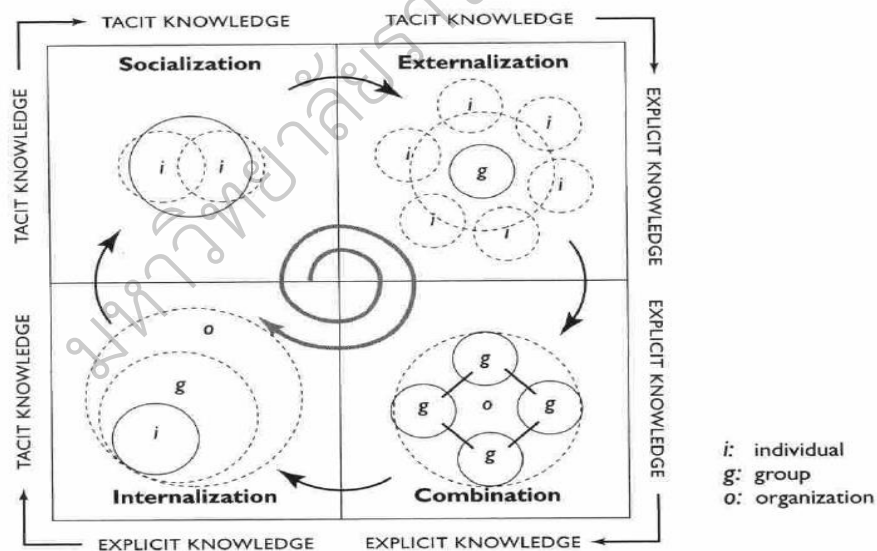
องค์ประกอบหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

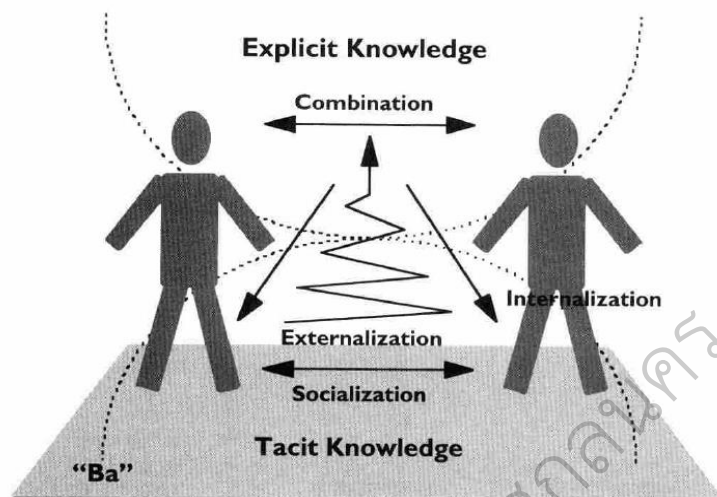
ที่มา <https://kminbusiness.wordpress.com/2009/> สืบค้นออนไลน์เมื่อ 21 ธันวาคม 2558

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน มีความเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะไม่ประสบความสำเร็จหากไม่มีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ คือ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (Knowledge Sharing) ซึ่งต้องการ “พื้นที่” ให้คนมาพบปะกัน ทั้งที่เป็น “พื้นที่จริง” และ “พื้นที่เสมือน” และเป็นพื้นที่ที่อยู่ในลักษณะ “พื้นที่ประเทืองปัญญา” คือ ไม่ใช่เป็นพื้นที่ที่ “ไร้ชีวิต” ขาดการดูแล แต่เป็นพื้นที่ที่มี “การจัดการ” ให้เกิดความสนุกสนานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความรู้สึกใน “น้ำใจไมตรี” ระหว่างผู้เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในพื้นที่ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนได้มี “สิ่งละอัน พันละนิด” มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกับเพื่อนร่วมงาน และร่วมกันสร้างควมมีชีวิตชีวาในการทำงาน หากขาด “พื้นที่ที่มีชีวิต” การจัดการความรู้ในองค์กรก็จะจืดชืดไม่สามารถเกิดผลอันทรงพลังได้ (วิจารณ์ พานิช, 2549) สอดคล้องกับกรอบแนวคิด Ba Concept ของ Nonaka & Konno (1998) กล่าวว่า หลักการ “Ba” ได้ช่วยสร้างการอุปมาอุปไมยทางด้านความคิดเพื่ออธิบาย SECI Model ให้ชัดเจนมากขึ้น เนื่องจาก SECI Model ค่อนข้างมีความเป็นนามธรรมและทำความเข้าใจได้ยาก หลักการ “Ba” จึงเปรียบเสมือนพื้นที่ในการสร้างความรู้ตามแนวคิดของ SECI Model ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การจัดการความรู้ตาม SECI Model ของ Nonaka & Takeuchi (1995) ที่มาจากหนังสือ The Concept of “Ba”: Building A Foundation for Knowledge Creation

“Ba” แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งสอดคล้องกับ SECI Model ทั้ง 4 รูปแบบ “Ba” แต่ละประเภทจะส่งเสริมและช่วยเร่งกระบวนการในการแปลงรูปความรู้ทั้ง 4 รูปแบบ เพื่อสร้างความรู้ในแต่ละกระบวนการของ SECI Model แสดงดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 “Ba Concept” การแปรรูปของความรู้ของ Nonaka & Konno (1998) ที่มาจากหนังสือ The Concept of “Ba”: Building A Foundation for Knowledge Creation

1. พื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่เป็นทางการ (Originating Ba) เป็นหลักการ “Ba” อันแรกในกระบวนการสร้างความรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของประสบการณ์ที่ได้ รับจากการพบปะสมาคม เพราะการพบปะสมาคมจะทำให้บุคคลต่างๆ มาร่วม แบ่งปันอารมณ์ ความรู้สึก ความคิดและประสบการณ์ ทำให้รู้สึกถึงความเป็นกลุ่มเดียวกัน ความเห็นอกเห็นใจและไว้วางใจกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเกิดการสร้างความรู้ ระหว่างบุคคลหรือความรู้โดยนัยมากขึ้น Nonaka & Konno (1998) กล่าวว่า การพัฒนาวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร สามารถทำได้โดยการให้ความสำคัญกับรูปแบบการบริหารจัดการที่เปิดกว้าง รวมถึงการพบปะสมาคมกับลูกค้าซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการติดต่อกันโดยตรง ระหว่างบุคคลมากขึ้น
2. พื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นทางการ (Interacting Ba) มีองค์ประกอบที่สลับซับซ้อนกว่า หากเปรียบเทียบกับ “Originating Ba” กล่าวคือ ในการพบปะสมาคมของกลุ่ม สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นผู้กลั่นกรองสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อให้

ถ่ายทอดความรู้โดยนัยออกมาเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง ขณะเดียวกันแต่ละคนก็ต้องวิเคราะห์ความคิดของตนเองในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปด้วย ดังนั้น “Interacting Ba” จึงให้ความสำคัญกับการสนทนาเพื่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้โดยนัยออกมาเป็นความรู้แบบชัดแจ้งให้เกิดคุณค่ามากที่สุด

3. พื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เสมือนจริง (Cyber Ba) เป็นที่ ๆ เกิดการติดต่อสัมพันธ์กันในโลกแห่งความเป็นจริงแทนสถานที่และเวลาจริง และแสดงให้เห็นถึงการผสมผสานระหว่างความรู้แบบชัดแจ้งกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่เดิม ช่วยทำให้ความรู้แบบชัดแจ้งขององค์กรมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น การผสมผสานความรู้ในลักษณะนี้ จะเกิดขึ้นได้ดีหากมีสภาพแวดล้อมที่ต่างฝ่ายต่างร่วมมือกัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

4. พื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้ศึกษาหรือแลกเปลี่ยน (Exercising Ba) จัดอยู่ในขั้นตอนการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ ทั้งยังช่วยในการเปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งให้เป็นความรู้โดยนัย “Exercising Ba” เน้นความสำคัญของการเรียนรู้และการคิดโดยอาศัยการฝึกในระหว่างการทำงานจริง หรือการเข้าไปมีส่วนร่วม กับในงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มากกว่าการเรียนการสอนในห้องเรียน ดังนั้น ความรู้ที่ได้มา จะสามารถใช้ในทางปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด จึงขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ในสถานการณ์หรือชีวิตจริง

สรุปเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรหรือหน่วยงานต้องประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ

1. คน (People) มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันตามแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (1995) หรือที่เรียกว่า SECI Model ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ (1) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit to Tacit) (2) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Tacit to Explicit) (3) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit to Explicit) (4) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ฝังลึก (Explicit to Tacit)

2. สถานที่ (Place) คือ พื้นที่สำหรับให้กลุ่มคนมาอยู่รวมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างความรู้ ตามแนวคิดของ Nonaka & Konno (1998) หรือเรียกว่า “BA” เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ใน 4 ลักษณะ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization

3. สิ่งอำนวยความสะดวก (Infrastructure) คือ เครื่องมือที่ช่วยให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น

5. ปัจจัยเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการทบทวนเอกสาร ตำรา ผลงานเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ องค์กรต้องมีปัจจัยเอื้อที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลหรือเอื้อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ ตามมุมมองหรือหลักการแนวคิดของตนเอง ซึ่งมีมุมมองแนวคิดเห็นคล้ายคลึงสอดคล้องกันและส่วนที่มีแนวคิดเห็นต่างก็นำเสนอในตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 ปัจจัยเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	Marquardt (1996)	Arthur Anderson & APOC (1996)	O'Dell & Grayson (1998)	Kim & Lee (2006)	Issa & Haddad (2008)	กำพล ฤทธิรักษา (2545)	บุญดี บุญฤทธิกิจและคณะ (2547)	บดินทร์ วิจารณ์ (2547)	วิจารณ์ พานิช (2547)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548)	กุศล ทองวัน (2553)	การจัดหมวดระดับปัจจัย
วิสัยทัศน์องค์กร	✓			✓		✓					✓	ระดับองค์กร
กลยุทธ์องค์กร	✓					✓	✓			✓	✓	ระดับองค์กร
วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ระดับองค์กร
บรรยากาศองค์กร						✓				✓	✓	ระดับองค์กร
ผู้นำองค์กร	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓		ระดับองค์กร
โครงสร้างองค์กร	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	ระดับองค์กร
เทคโนโลยีสารสนเทศ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ระดับองค์กร
คุณลักษณะของพนักงาน						✓		✓	✓		✓	ระดับบุคคล

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	Marquardt (1996)	Arthur Anderson & APQC (1996)	O'Dell & Grayson (1998)	Kim & Lee (2006)	Issa & Haddad (2008)	กำพล ฤทธิรักษา (2545)	บุญดี บุญญากิจและคณะ (2547)	บดีนทร์ วิจารณ์ (2547)	วิจารย์ พานิช (2547)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548)	กุศล ทองวัน (2553)	การจัดหมวดระดับปัจจัย
คุณลักษณะของพนักงาน						✓		✓	✓		✓	ระดับบุคคล
ความเชื่อใจ				✓	✓							ระดับบุคคล
การวัดและประเมินผล		✓	✓				✓	✓	✓			ระดับกระบวนการ

จากตารางดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยเอื้อตามหลักการแนวคิดของ Marquardt (1996); Arthur Anderson & APQC (1996); O'Dell & Grayson (1998); Kim & Lee (2006); Issa & Haddad (2008); กำพล ฤทธิรักษา (2545); บุญดี บุญญากิจและคณะ (2547); ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548); บดีนทร์ วิจารณ์ (2547); วิจารย์ พานิช (2547); กุศล ทองวัน (2553) มาบูรณาการปรับใช้ในกรอบการวิจัย โดยยึดหลักการของ Marquardt, 1996; พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 อ้างถึงในสายใจ อยู่แท้กุล (2553) กล่าวถึงการจะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องทิศทาง ได้นำเสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองในเชิงองค์กร (Organization Perspective) ได้แก่

1.1 มีมุมมองที่เป็นระบบโดยภาพรวม มองเห็นและเข้าใจกระบวนการและความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

1.2 มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร

1.3 เป็นการมองว่าองค์กรสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

2. มุมมองในเชิงกระบวนการ (Process Perspective) ได้แก่

- 2.1 การมองเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
 - 2.2 ความสามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
 - 2.3 การสร้างวัฒนธรรมของการใช้การเสริมแรงและการเปิดเผยข้อมูล
- องค์กร
- 2.4 การกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์กร
 - 2.5 การสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยี
 - 2.6 การสร้างเครือข่ายภายในของชุมชน
 - 2.7 การให้รางวัลสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจัดตั้งโครงการ
- เพื่อรองรับความคิดดังกล่าว
- 2.8 การสร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วทั้งองค์กร
 - 2.9 ให้โอกาสเรียนรู้ทางประสบการณ์
 - 2.10 การมุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
 - 2.11 การใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะสมรรถนะของการเรียนรู้
 - 2.12 การมีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้และใช้ประโยชน์ร่วมกันในองค์กร
 - 2.13 คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
 - 2.14 มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนา
- องค์กรโดยภาพรวม
- ## 3. มุมมองที่เกี่ยวกับคน (Human Perspective) ได้แก่
- 3.1 การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างได้มีโอกาส และสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
 - 3.2 การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะที่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
 - 3.3 การมีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติในสิ่งที่คิดดีแล้ว
 - 3.4 การให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
 - 3.5 การใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
 - 3.6 มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

ตามลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 มุมมองดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสรุป ปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยระดับบุคคล และปัจจัยระดับกระบวนการ

1. ปัจจัยระดับองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์องค์กร กลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร ผู้นำองค์กร โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.1 วิสัยทัศน์องค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้บุคลากรและองค์กรพร้อมที่จะพัฒนาไปข้างหน้า เช่นเดียวกับการนำไปสู่กลยุทธ์และวิธีปฏิบัติอันหลากหลาย ไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จหรือยิ่งใหญ่ได้โดยปราศจากการมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นตัวโน้มน้าวให้ทุกคนร่วมกันทำในสิ่งที่มีจุดหมายเดียวกัน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน

1.2 กลยุทธ์องค์กร การที่องค์กรจะพัฒนาตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ ให้คนในองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะแลกเปลี่ยนโดยการเชื่อมโยงความสำเร็จของการเรียนรู้ขององค์กรให้สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร พร้อมทั้งแทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกกระบวนการปฏิบัติงานจริง รวมไปถึงการมีนโยบายในการให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้ การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การให้โบนัส รวมไปถึงการยอมรับ ยกย่องชมเชย สำหรับผู้ที่มีการสร้างความคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะส่งผลไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติด้วย นอกจากนี้แล้วสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสและเอื้อให้บุคลากรมีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การเรียนรู้แบบพินิจพิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง การจัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งบุคลากรจะต้องมีเวลาพิจารณาทบทวนความรู้ วิเคราะห์สารสนเทศในการปฏิบัติงาน การจัดสรรพื้นที่สำหรับใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเหมาะสมและเพียงพอ หากถูกรบกวนและเร่งรีบจนเกินไปอาจจะส่งผลให้การเรียนรู้ไม่ประสบความสำเร็จ

1.3 วัฒนธรรมองค์กร มีบทบาทอย่างมากต่อธรรมชาติและลักษณะของการเรียนรู้ในองค์กร โดยจะออกมาในลักษณะความเชื่อ ความคิด แนวปฏิบัติที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของสัญลักษณ์ พิธีกรรม ระบบความคิดและค่านิยม ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่ถ้าไม่ใช้วัฒนธรรมที่ต่อต้านการเรียนรู้ก็มักจะเป็นวัฒนธรรมแห่งการไม่สนใจที่จะ

เรียนรู้ ดังนั้นการที่มุ่งจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเหล่านี้เสียก่อน

1.4 บรรยากาศองค์กร เป็นการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันมีความสามัคคีช่วยเหลือกันของบุคลากร โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการสนับสนุนที่เหมาะสมและเพียงพอ บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือและช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย การสนับสนุนให้บุคลากรมีความเสมอภาคและมีความเป็นมิตรในการทำงาน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์อันดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งที่ทางการและไม่เป็นทางการก่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยบรรยากาศองค์กรสามารถส่งผลต่อพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อบุคลากรยอมรับซึ่งกันและกัน สามารถรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ เมื่อการทำงานของบุคลากรมีความเชื่อใจและไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงได้รับการสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการองค์ความรู้ มีความสะดวก คล่องตัวและทันสมัยแล้ว ก็จะช่วยสร้างบรรยากาศองค์กรให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

1.5 ผู้นำองค์กร การพาองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้นำต้องทิ้งบทบาทในการควบคุมบุคลากรและจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำแบบใหม่โดยผู้นำจะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรหรือองค์กร การพยายามผสานวิสัยทัศน์ของตนเองเข้ากับวิสัยทัศน์ของส่วนรวม พร้อมทั้งต้องสามารถเข้าร่วมทำกิจกรรมกับบุคลากร ต้องมีความสามารถในการวางแผน มีความคล่องแคล่ว กระฉับกระเฉง พร้อมทั้งจะสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร การเปิดโอกาสให้มีการตั้งคำถามและตอบคำถาม พร้อมทั้งชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่น่าจะทำและสิ่งที่กำลังทำอยู่ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมต่าง ๆ ขององค์กร การกระตุ้นให้มีการคิดอย่างบูรณาการโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

1.6 โครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดระบบการดำเนินงานของคนในองค์กร ซึ่งจะเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ แต่ทั้งนี้แล้วโครงสร้างขององค์กรยังมีข้อจำกัดในหลาย ๆ ด้านที่จะส่งผลให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นขนาดขององค์กร ความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงาน การดำเนินงานในลักษณะโครงการระยะสั้นและไม่ต่อเนื่อง หรือแม้แต่การปฏิบัติงานในระบบราชการหรือการมีสายการบังคับบัญชาหลายช่วงชั้นและเข้มงวดตายตัว ซึ่งจะเป็นตัวขัดขวางการไหลเวียนความรู้ หากองค์กรมีสายการบังคับบัญชาแบบแบนราบ หรือระดับ

ชั้นน้อย จะส่งผลให้บุคลากรได้ทำงานใกล้ชิดกัน เห็นผลงานตัวเองพร้อมทั้งมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ปัจจัยด้านองค์กรเหล่านี้ ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ในกระบวนการเรียนรู้นั้นจำเป็นต้องประกอบไปด้วยความเป็นอิสระ การเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกัน การสนับสนุนและมีความยืดหยุ่นด้วย หากองค์กรมีโครงสร้างที่ไม่มีการปิดกั้น จะเกิดการไหลเวียนของข้อมูลและสารสนเทศให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้ตามที่ต้องการอย่างเต็มที่

1.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น อาจรวมถึงระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ และเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ เพราะในภาพรวมเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดระเบียบต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทำให้ประหยัดเวลาในการจัดการ

2. ปัจจัยระดับบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะของพนักงาน ความเชื่อใจ

2.1 คุณลักษณะของพนักงาน ประคัลภ์ บัณฑิตพันธุ์ (2556) ได้กำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์กรสมัยใหม่ได้ 5 ประการ ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่องค์กรต้องการ มีดังนี้ 1) มีความรับผิดชอบสูง พนักงานพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด คุณลักษณะนี้จึงเรียกว่า “ความรับผิดชอบสูง” 2) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี องค์กรต้องการพนักงานที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี 3) มีความคิดสร้างสรรค์เชิงความได้เปรียบในธุรกิจ 4) สื่อความได้ดีการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องสื่อความกับคนอื่นรู้เรื่อง มีมนุษยสัมพันธ์กับคนรอบข้าง 5) มีใจรักที่จะทำงาน และต้องการประสบความสำเร็จ

2.2 ความเชื่อใจ เป็นความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ว่า คำพูด สัญญา ข้อความเอกสารหรือความรู้ของบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นเป็นจริง โดยความเชื่อใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้แบ่งปันความรู้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้ที่รับถ่ายทอดความรู้จะต้องมีความเชื่อว่าคุณสามารถหรือความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดเป็นจริง ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งความเชื่อใจจะมีผลในทางบวกต่อองค์การ เนื่องจากความเชื่อใจจะช่วยสนับสนุนการเป็นเครือข่าย ลดความขัดแย้ง ลดต้นทุนการดำเนินงานและช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

3. ปัจจัยระดับกระบวนการ ประกอบด้วย การวัดและประเมินผล

3.1 การวัดผลและประเมินผล การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ในการวัดผล องค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

6. ปัญหาและอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเกิดขึ้นทั้งจากตัวบุคคลเอง องค์กร และเทคโนโลยีและการสื่อสาร ดังนี้ (บุญดี บุญญาภิจและคนอื่น ๆ, 2549; Zawawi and others, 2011; อ่างถึงในสุนิษา ชันนุ้ย, 2556, หน้า 35-39)

1. ด้านตัวบุคคล

บุคคลถือเป็นองค์ประกอบหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ้าไม่มีบุคคล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ไม่เกิดขึ้น แต่บางครั้งปัญหาและอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นก็เป็นผลมาจากตัวบุคคลด้วยกัน ได้แก่

1.1 บุคลากรในองค์กรหวงความรู้ไม่ยอมถ่ายทอดความรู้ไปให้บุคคลอื่น เพราะคิดว่าอาจทำให้ตนเองหมดความสำคัญลง หรือมีความรู้ลึกลับกว่าเมื่อแลกเปลี่ยนความรู้แล้วจะทำให้ความมั่นคงในงานลดลง

1.2 บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย ที่จะต้องถ่ายทอดความรู้ หรือแลกเปลี่ยนความรู้ซ้ำ ๆ ซาก ๆ ให้บุคคลอื่นได้รับทราบ

1.3 บุคลากรในองค์กรไม่ยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่น เนื่องจากทำงานในระดับเดียวกันคิดว่าตนเองมีประสบการณ์มากกว่าคนอื่น

1.4 บุคลากรในองค์กรขาดความกระตือรือร้นในการหาความรู้ใหม่ ๆ

1.5 บุคลากรในองค์กรมีปริมาณของภาระงานปัจจุบันมาก ทำให้ไม่มีโอกาสในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ รวมถึงไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน นอกจากนี้บุคลากรมักเชื่อว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นเป็นการ

เสียเวลาในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตนเองทำให้พยายามหลีกเลี่ยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น

1.6 บุคลากรในองค์กรขาดทักษะในการสื่อสารความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน เนื่องจากความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานจำนวนมากเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนหรือเป็นความรู้ส่วนบุคคลที่มีความซับซ้อน ซึ่งเกิดจากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเฉพาะตน ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนจึงเป็นความรู้ที่แปลงเป็นภาษาได้ยากทำให้สื่อสารกับผู้อื่นลำบาก ส่งผลให้บุคลากรไม่ทราบว่าจะถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นอย่างไร เนื่องจากถ่ายทอดไม่เป็น ทำให้ความรู้นั้นไปถึงผู้รับได้ไม่เต็มที่

1.7 บุคลากรในองค์กรไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร โดยไม่รู้ว่าความรู้เรื่องอะไรที่บุคลากรควรจะนำมาแบ่งปันกัน ทำให้ไม่ทราบว่าจะเริ่มต้นแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้อย่างไร

1.8 บุคลากรในองค์กรมองข้ามประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีต่อตนเอง โดยหลายคนเข้าใจว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้ตนเองเสียประโยชน์

1.9 บุคลากรในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยกันเพียงพอ ไม่มีความไว้วางใจเชื่อใจกัน ทำให้ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

1.10 บุคลากรขาดความมั่นใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยรู้สึกว่าคุณเองไม่มีความรู้ หรือไม่มั่นใจในความรู้ของตนเอง ทำให้ไม่กล้าที่จะแบ่งปันความรู้ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน

1.11 บุคลากรถือเอาความรู้ที่ชัดเจนมาครอบงำความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน โดยให้ความเชื่อถือกับความรู้ที่มีการถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าความรู้ความชำนาญที่เกิดจากการลงมือทำจริงของบุคคล หรือความรู้จากการพูดคุย หรือการเข้าไปแก้ปัญหาทางาน

1.12 บุคลากรมีเพศแตกต่างกัน

1.13 บุคลากรมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

1.14 บุคลากรมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

1.15 บุคลากรมีอายุที่แตกต่างกัน

1.16 บุคลากรมีความแตกต่างกันด้านเชื้อชาติและพื้นฐานวัฒนธรรม เชื่อการใช้ภาษาที่แตกต่างกัน

1.17 บุคลากรขาดเครือข่ายทางสังคม

- 1.18 บุคลากรในองค์กรจะแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้กับคนที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับตนเอง
- 1.19 บุคลากรอายุที่จะแสดงความรู้หรือความคิดเห็นต่าง ๆ
- 1.20 บุคลากรกลัวว่าความคิดเห็น หรือความรู้ของตนเองไม่ตรงกับของคนอื่น

2. ด้านองค์กร

สภาพแวดล้อมขององค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งเสริมหรือขัดขวางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยปัญหาและอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดจากองค์กร ได้แก่

2.1 องค์กรยังไม่มีโครงสร้างกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจเกิดขึ้นได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ

2.2 การไม่มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร หลายองค์กรไม่มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เปรียบเสมือนเป็นวัฒนธรรม กล่าวคือ ถ้าองค์กรใดมีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ว่าจะบุคลากรจะชอบหรือไม่ชอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพราะการกระทำดังกล่าวเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

นอกจากนี้วัฒนธรรมขององค์กรบางลักษณะก็เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร ได้เช่นกัน ตัวอย่าง วัฒนธรรมองค์กรแบบปัจเจกนิยม จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความสำเร็จส่วนบุคคล บุคลากรขององค์กรจึงมีการแข่งขันกันในระดับสูง ทำให้มีแนวโน้มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอยู่ในระดับต่ำ

2.3 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลายองค์กรไม่สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เช่น องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดสรรผลตอบแทน ที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จส่วนบุคคล และไม่มีการเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดสรรผลตอบแทน เข้ากับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้บุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

2.4 สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ลักษณะของสถานที่ปฏิบัติงานอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยการแบ่งพื้นที่ในการปฏิบัติงานให้มีลักษณะเป็นส่วนตัวจะทำให้บุคลากรไม่มีโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ สนทนา หรือสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

2.5 ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร

2.6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถูกปิดกั้น เนื่องจากบรรยากาศขององค์กรบางแห่งจะเน้นการทำงานแบบเดิม ๆ ตามประเพณีที่เคยปฏิบัติต่อ ๆ กันมา ผู้ที่ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อาจถูกเพ่งเล็งและไม่เป็นที่พอใจ ทำให้ไม่เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

2.7 องค์กรมีขนาดใหญ่ทำให้ไม่สะดวกในการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

2.8 โครงสร้างขององค์กรมีการบริหารแบบลำดับชั้น (top-down) หรือแบบเน้นสายการบังคับบัญชา ทำให้ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.9 บางองค์กรมีการแข่งขันกันสูงระหว่างหน่วยงาน ทำให้ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน

2.10 องค์กรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่เพียงพอ

2.11 องค์กรขาดระบบการให้รางวัลและการยกย่องที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถจูงใจบุคลากรการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการสนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยการทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บางองค์กรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีประสิทธิภาพ แต่บางองค์กรปัญหาเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ก็เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เช่นกัน ได้แก่

3.1 ปัญหาเกิดจากบุคลากรในองค์กรต่อต้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากไม่คุ้นเคย หรือไม่เคยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาก่อน

3.2 ไม่มีการอบรมการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การใช้เว็บบล็อก การใช้อินเทอร์เน็ต การใช้อินทราเน็ต เป็นต้น หากบุคลากรในองค์กร

ใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เป็น ก็จะทำให้ขาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นที่ใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.3 ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการส่วนบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

3.4 ไม่มีการบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการทำงานประจำวันและที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

อย่างไรก็ตามการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพียงอย่างเดียวไม่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ เนื่องจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กันทางสังคมของมนุษย์

การสื่อสารองค์กร

1. ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เปรียบเสมือนการสื่อสาร ซึ่งเมื่อมีผู้ส่งสาร และผู้รับสารแล้วก็ต้องมีสารและช่องทางการสื่อสารเป็นสิ่งเชื่อมต่อให้มีความสมบูรณ์ ดังมีผู้กล่าวถึงการสื่อสารภายในองค์กร ไว้ดังนี้

Gibson & Hodgetts (1991) ให้ความหมายการสื่อสารในองค์กรว่า เป็นการส่งข้อมูลและความรู้ระหว่างสมาชิกขององค์กรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Mazzei (2010) ให้ความหมายว่า การสื่อสารในองค์กร คือ การสื่อสารที่การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารระหว่างกันของบุคลากรในองค์กร

ณัฐวัฒน์ พระงาม (2555) ให้ความหมายการสื่อสารในองค์กร คือ การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้องค์กรและสมาชิกในองค์กรต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน

นงคราญ ดงเย็น และคณะ (2556) ให้ความหมายการสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารของหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารจากบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยผ่านสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมให้เข้าใจตรงกัน

2. ความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือและปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นสิ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสามัคคีกันในหมู่คณะ มีความเป็นเอกภาพ บุคลากรร่วมมือร่วมใจดำเนินงานและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรนั้นประสบปัญหาในการปฏิบัติงานบุคลากรเกิดความขัดแย้งแตกแยกไม่รับผิดชอบหน้าที่ไม่สนใจในการปฏิบัติงานทำให้องค์กรขาดความเป็นเอกภาพไม่พัฒนาไม่ก้าวหน้าล้ำหลังล้วนแล้วแต่จะสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงาน องค์กร และประเทศชาติ

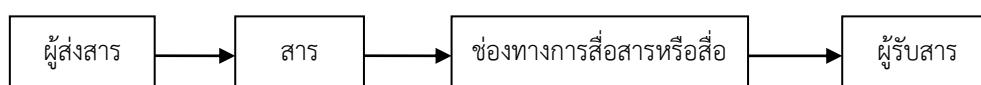
ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ และประสบความสำเร็จ การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย การสื่อสารทำให้เกิดการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และเกิดความเข้าใจในเรื่องราว เหตุการณ์ต่าง ๆ
2. การสื่อสารทำให้เกิดการคาดคะเนความคิด การสื่อสารมีรูปแบบเฉพาะสำหรับตัวบุคคล รูปแบบการสื่อสารที่บุคคลได้ใช้บ่อยจะสะท้อนแนวคิดและพฤติกรรมที่มีความสามารถคาดคะเนได้
3. การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลสามารถสื่อสารกันใน 2 ลักษณะ คือ วัจนภาษา (ภาษาพูดหรือเขียน) และอวัจนภาษา (ภาษากายหรือลักษณะท่าทาง) การสื่อสารในองค์กร สืบค้นออนไลน์ได้จาก

https://sci.ku.ac.th/web/ScLive/18Dec08_1/doc1.pdf เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2559

3. องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร

องค์ประกอบของการสื่อสารตามหลักทฤษฎีการสื่อสารของ Devid K. Berlo (1960) สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 รูปแบบการสื่อสาร

พระพิรพงศ์ พิรสกุลโก(ศรีฟ้า) (2553) ได้อธิบายไว้ดังนี้

1. ผู้ส่งสาร (Source) คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ส่งข้อมูลสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านช่องทางที่เรียกว่าสื่อ ถ้าหากเป็นการสื่อสารทางเดียวผู้ส่งจะทำหน้าที่ส่งเพียงประการเดียวแต่ถ้าเป็นการสื่อสาร 2 ทาง ผู้ส่งสารจะเป็นผู้รับในบางครั้งด้วย ผู้ส่งสารจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีเจตคติต่อตนเอง ต่อเรื่องที่จะส่งต้องมีความรู้ในเนื้อหาที่จะส่งและอยู่ในระบบสังคมเดียวกับผู้รับก็จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ

2. สาร (Message) ในกระบวนการติดต่อสื่อสารก็มีความสำคัญ สารที่ดีต้องแปลเป็นรหัสเพื่อสะดวกในการส่งการรับและตีความเนื้อหาสาระของสารและการจัดการก็จะทำให้การสื่อความหมายง่ายขึ้น

3. ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ (Channels) คือ ช่องทางเพื่อใช้ในการรับรู้ในประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ ตา หู จมูก ลิ้น และกายสัมผัส ตลอดจนจุดกึ่งกลางที่มนุษย์สร้างขึ้นมา เช่น สิ่งพิมพ์ กราฟฟิก สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่จะพาข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้แก่ เกณฑ์สื่อที่เป็นบุคคล เกณฑ์การมีส่วนร่วมในสื่อของผู้รับสารและเกณฑ์แหล่งกำเนิดสื่อ

สำนักสารนิเทศ (2557) ได้จำแนกช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ ไว้ดังนี้

เทคโนโลยีหรือช่องทางในการสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่

1. เอกสาร หนังสือเวียน นอกจากผู้ที่ต้องการสื่อสารจะต้องรู้จักตัวตนของผู้รับสารแล้ว จะต้องระมัดระวังการใช้ข้อความหรือภาษา การใช้ขนาดของตัวอักษรเป็นเรื่องสำคัญ เครื่องหมายต่าง ๆ เช่น เครื่องหมายคำถาม เครื่องหมายอัศจรรย์ (!) การเขียนข้อความตัวใหญ่ และลงท้ายด้วยเครื่องหมายอัศจรรย์ ผู้รับสารจะตีความไปได้ว่าเป็นการตะโกนสั่ง หรือเป็นการต่อว่าและการเลือกใช้ช่องทางนี้อาจไม่เหมาะสมสำหรับเหตุการณ์ที่มีปัจจัยเรื่องเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง

2. การประชุม องค์กรมักมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ แต่จะทราบได้อย่างไรว่าสิ่งนี้ที่องค์กรจะมอบให้บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจนั้น ตรงกันกับสิ่งที่บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ต้องการ วิธีการประชุมนี้นอกจากจะเป็นช่องทางการสื่อสารแล้วยังเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางที่มาจากความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร อันนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจและบรรยากาศการทำงานที่ดี เมื่อต้องการใช้ช่องทางนี้ ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงคือ ตัวแทนในการเข้าร่วมประชุม ควรเป็นคนที่ผู้นำของ

กลุ่มแต่ละกลุ่ม ครอบคลุมทุกระดับชั้นขององค์กรแต่จำนวนไม่มากเกินไป เพราะจะทำให้ยากต่อการควบคุมประเด็นในการประชุม ระยะเวลาที่ใช้และควรมีการเตรียมข้อมูลมาล่วงหน้า โดยแจ้งให้ผู้เข้าร่วมทราบก่อนที่จะจัดให้มีการประชุม

3. วารสาร และหนังสือพิมพ์ วิธีนี้จะมีข้อจำกัดที่มีต้นทุนในการจัดทำ และเป็นการสื่อสารทางเดียวเราอาจจะแก้ปัญหาการสื่อสารทางเดียวได้โดยการกำหนดให้มีคอลัมน์ของบุคลากร ให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นหรือถามคำถามที่สงสัยหรือความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานแก่ส่วนรวม แต่ต้องมีผู้ทำหน้าที่กรองเนื้อหาก่อนที่จะตีพิมพ์เผยแพร่

4. บอร์ดประชาสัมพันธ์ ปัญหาของการสื่อสารช่องทางนี้ คือ ข้อมูลที่ติดประกาศอยู่นั้นเก่าแล้ว ไม่ทันต่อเหตุการณ์ และข้อมูลดูมากเกินไปจนบอร์ดดูรก ไม่สวยงาม ควรจัดให้มีผู้ดูแลรับผิดชอบโดยเฉพาะ และปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้ช่องทางนี้มีประสิทธิภาพคือ สถานที่ติดตั้งบอร์ด ควรเป็นจุดที่ดึงดูดความสนใจของบุคลากร

5. ระบบอินทราเน็ต การสื่อสารช่องทางนี้เหมาะสมสำหรับองค์กรที่บุคลากรส่วนใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นช่องทางที่สามารถส่งและรับข้อมูลกลับมาอย่างรวดเร็ว แต่จะไม่ครอบคลุมบุคลากรระดับล่างที่ขาดทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์

นอกจากนี้ยังมีช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ ที่สามารถเลือกใช้ได้ เช่น กล้องรับความคิดเห็น เสียงตามสาย การทำกิจกรรมสัมพันธ์ การประชุมกลุ่ม การทำแบบสำรวจความเห็น เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าวิธีไหนดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดของช่องทางการสื่อสาร ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม นโยบาย วัฒนธรรม ธรรมเนียมและคนที่อยู่ในองค์กร ต้องพิจารณาผลดีผลเสียของแต่ละช่องทาง ว่าวิธีใดที่ใช้แล้วเหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรของตนเอง

สื่อที่นำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่

1. สื่อประเภทสิ่งพิมพ์ เป็นสื่อเพื่อการสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน หนังสือราชการ หนังสือสั่งการ หนังสือเวียน และหนังสือวารสาร สิ่งพิมพ์ที่ใช้สื่อสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้แก่ แผ่นพับ โปสเตอร์

2. สื่อบุคคล เป็นสื่อที่ใช้กันมากและนิยมใช้ สื่อบุคคลมีทั้งที่เป็นคำพูด กริยา ท่าทาง การแสดงออกทางอากัปกิริยา วิธีการสื่อสารด้วยบุคคลจะเป็นการใช้คำพูดเป็นหลัก ด้วยวิธีการสนทนา อภิปราย บรรยาย สาธิต ประชุม คำพูดเป็นเครื่องมือ

สื่อสารที่ทุกคนคุ้นเคยกันดีอยู่แล้ว นอกจากนี้หากคำพูดนั้นพูดโดยบุคคลที่มีชื่อเสียงในสังคม ก็ยิ่งเพิ่มน้ำหนักในคำพูดนั้นมากขึ้น การพูดจึงเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดชักนำความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์ออกมาให้ผู้อื่นได้ทราบและเข้าใจ คำพูดจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่จะทำให้มนุษย์เกิดความร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สื่อบุคคลหรือการสื่อสารด้วยคำพูดนั้นมี 2 แบบ คือ

2.1 แบบที่เป็นทางการ เช่น การอภิปราย การบรรยาย

การประชุม การสัมมนา

2.2 แบบที่ไม่เป็นทางการ คือ การพูดจาก สนทนา ปราศรัยต่าง ๆ

การพูดที่เป็นทางการนั้น ผู้พูดจะต้องพูดให้ผู้ฟังสนใจ เข้าใจ ประทับใจ เกิดศรัทธา แล้วยังอาจจะมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ ในทางการพูดด้วย เช่น เพื่อให้ข่าวสารความรู้เพื่อชักจูงใจ เพื่อกระตุ้นเร้าอารมณ์ เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติการหรือทำให้รู้สึกซาบซึ้ง ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า จุดมุ่งหมายจะมี 2 ลักษณะ คือ จุดมุ่งหมายที่เปิดเผย หรือจุดมุ่งหมายที่ปกปิด

ลักษณะของสื่อบุคคล

- การพูดสนทนา เป็นการสื่อสารของบุคคลโดยทั่วไปในวงสนทนา ซึ่งเป็นการสื่อสารในชีวิตประจำวันทั่วไป
- การอภิปราย เป็นการสื่อสารโดยกลุ่มคนตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ซึ่งเป็นการให้ความรู้ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่มีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน
- การบรรยาย เป็นการสื่อสารเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจ ต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยผู้ฟังเป็นผู้รับสาร และผู้บรรยายเป็นผู้ให้สาร
- การประชุม เป็นการร่วมกันปรึกษาหารือในกลุ่มหรือทีมงาน อย่างมีระบบและระเบียบวิธีทางการประชุม เช่น การยกมือก่อนพูดแสดงความคิดเห็น มีการจดบันทึกรายงานการประชุม และมีประธานการประชุม
- การฝึกอบรม เป็นการให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคคล เพื่อให้มีความรู้เพิ่มขึ้น และมีความสามารถเพิ่มขึ้นในเรื่องที่ได้รับการฝึกและอบรมมา
- การพูดในที่ชุมชน เป็นการพูดในที่สาธารณะหรือชุมชน ในวาระหรือโอกาสต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจ ความรู้ ยกย่อง และยินดี ตลอดจนความเห็นอกเห็นใจในเรื่องราวต่าง ๆ

3. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ – อินทราเน็ต การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อินทราเน็ตเป็นระบบเครือข่ายภายในที่เชื่อมโยงเครือข่ายย่อยต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และให้ทุก

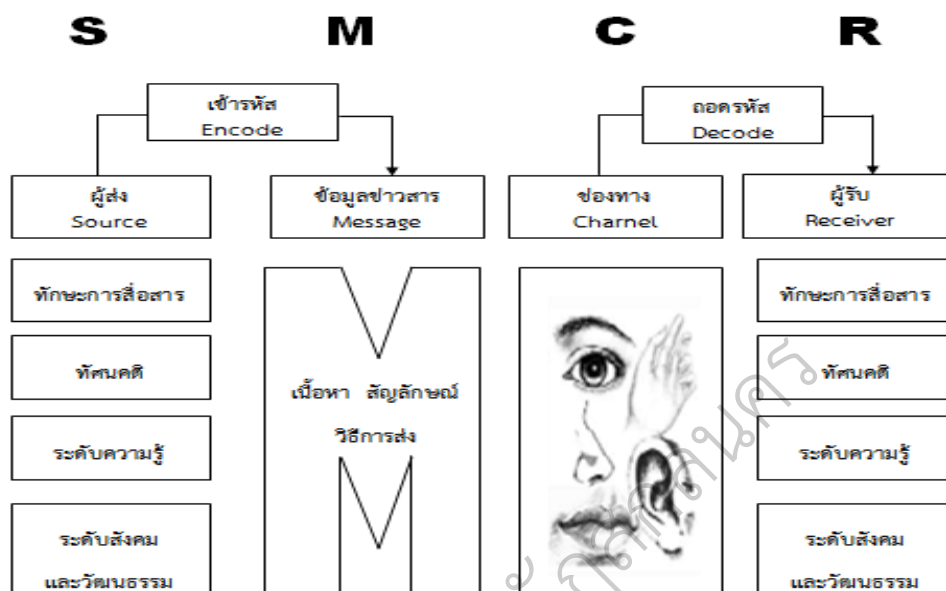
คนในองค์กรใช้ร่วมกัน อินทราเน็ตเป็นรูปแบบของระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้ในองค์กร เนื่องจากการประยุกต์ใช้อินทราเน็ตในปัจจุบันได้รับการออกแบบมาเพื่อรองรับการทำงานที่หลากหลาย อาทิเช่น การจัดการเอกสาร ข้อมูล, การตีพิมพ์และกระจายข่าวสาร, การจองห้องและอุปกรณ์, ห้องสนทนาออนไลน์ (Chat Room), เว็บบอร์ด, การจัดการสมุดรายชื่อและข้อมูลการติดต่อ โดยแนวโน้มการใช้งานของอินทราเน็ตมีการดึงเอาเครือข่ายสังคม (Social Network) มาใช้เพื่อเชื่อมต่อและช่วยประสานการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรที่ตั้งอยู่ห่างไกลกัน ทั้งนี้พบว่า การนำเอาสังคมออนไลน์มาประยุกต์ใช้ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากเทคโนโลยีในปัจจุบันสนับสนุนให้การทำงานของอินทราเน็ตเป็นมากกว่าเครือข่ายเฉพาะภายในองค์กร ที่ใช้จัดเก็บเอกสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

4. สื่อกิจกรรมต่าง ๆ มักเป็นกิจกรรมที่จัดในลักษณะตามวาระ หรือโอกาสต่าง ๆ ได้แก่ นิทรรศการ บอร์ด ป้ายประชาสัมพันธ์ งานฉลองวาระวันเกิด การประกวด กิจกรรมการสานสัมพันธ์

4. ผู้รับสาร (Receiver) คือ ผู้ที่เป็นเป้าหมายของผู้ส่งสาร การสื่อสารจะมีประสิทธิภาพ ผู้รับสารจะต้องมีประสิทธิภาพในการรับรู้ มีเจตคติที่ดีต่อข้อมูลข่าวสารต่อผู้ส่งสารและต่อตนเองในการเลือกที่จะรับสารอย่างไร เช่น ถ้าผู้รับสารต้องการรับสารตามที่ผู้ส่งสารกระทำอยู่ในขณะนั้นและผู้รับสารสามารถทำความเข้าใจได้ในสารนั้น การสื่อสารก็กระทำสำเร็จโดยง่าย

การสื่อสารแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ แบบที่มีการไหลของสารทางเดียว (One Way Communication) และแบบที่มีการไหลของสารในลักษณะสองทาง (Two Ways Communication) ซึ่งให้ความสำคัญกับปฏิกริยาตอบกลับ (Feedback) โดยคำอธิบายในรูปแบบของการเขียนความจริงหรือข้อเท็จจริงที่ต้องการอธิบายสิ่งต่าง ๆ ในการกำหนดทฤษฎีด้วยกระบวนการสื่อสารที่ยุ้งยากและซับซ้อน จึงมีผู้ที่คิดค้นแบบจำลองแต่ละแนวคิดแตกต่างกันตามความสนใจของแต่ละคน (พระพิรพงศ์ พิรสกุโก(ศรีฟ้า), 2553) เดวิด เค เบอร์โล (David K. Berlo, 1960) ได้พัฒนาทฤษฎีที่ผู้ส่งจะส่งสาร การแปลความหมายผู้รับ รับและการโต้ตอบกับสารนั้น ทฤษฎี SMCR ประกอบด้วย ผู้ส่ง (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถใน “การเข้ารหัส (Encode)” เนื้อหาข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับเพื่อผลในการสื่อสารมีความรู้อย่างดีเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่งและควรจะสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้

เหมาะสมและง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับ ตลอดจนพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วยกระบวนการสื่อสารของ เดวิด เค เบอร์โล (David K. Berlo, 1960)



ภาพประกอบ 6 แบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo (1960)

ที่มาจาก: หนังสือเทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรมของ กิดานันท์ มลิทอง

จากภาพสามารถอธิบายรายละเอียดส่วนประกอบของกระบวนการการสื่อสาร ดังนี้ (กิดานันท์ มลิทอง, 2543, หน้า 33-34; Berlo, 1960)

1. ผู้ส่ง (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร โดยมีความสามารถในการ “การเข้ารหัส” (Encode) เนื้อหาข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับเพื่อผลในการสื่อสาร มีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่ง และควรจะสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้เหมาะสมและง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับ ตลอดจนพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วย

2. ข้อมูลข่าวสาร (Message) เกี่ยวข้องด้านเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งข่าวสาร

3. ช่องทางในการส่ง (Channel) หมายถึง การที่จะส่งข่าวสารโดยการให้ผู้รับได้รับข่าวสารข้อมูลโดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง คือ การได้ยิน การดู การสัมผัส การลิ้มรส หรือการได้กลิ่น

4. ผู้รับ (Receiver) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร โดยมีความสามารถใน “การถอดรหัส” (Decode) สาร เป็นผู้ที่มีทัศนคติ ระดับความรู้ และพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรมเช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่งจึงจะทำให้การสื่อสารความหมายหรือการสื่อสารนั้นได้ผล

ตามลักษณะของ SMCR Model นี้ มีปัจจัยสำคัญที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่งและผู้รับที่จะทำให้การสื่อสารความหมายนั้นได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ได้แก่

1. ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับควรจะต้องมีความชำนาญในการส่งและการรับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้ถูกต้อง เช่น ผู้ส่งต้องมีความสามารถในการเข้ารหัสสาร มีการพูดโดยใช้ภาษาพูดที่ถูกต้อง ใช้คำพูดที่ชัดเจน ฟังง่าย มีการแสดงสีหน้าหรือท่าทางที่เข้ากับการพูด ท่วงทำนองลีลาในการพูดเป็นจังหวะน่าฟัง หรือการเขียนด้วยถ้อยคำสำนวนที่ถูกต้องสละสลวยน่าอ่าน เหล่านี้เป็นต้น ส่วนผู้รับก็ต้องมีความสามารถในการถอดรหัสและมีทักษะที่เหมือนกันกับผู้ส่งโดยมีทักษะการฟังที่ดี ฟังภาษาที่ผู้ส่งพูดมารู้เรื่อง หรือสามารถอ่านข้อความที่ส่งมานั้นได้ เป็นต้น

2. ทัศนคติ (Attitudes) เป็นทัศนคติของผู้ส่งและผู้รับซึ่งมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีทัศนคติที่ดีต่อกันก็จะทำให้การสื่อสารได้ผลดี ทั้งนี้เพราะทัศนคติย่อมเกี่ยวโยงไปถึงการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับด้วย เช่น ถ้าผู้ฟังมีความนิยมชมชอบในตัวผู้พูดก็มักจะมีความเห็นที่คล้อยตามไปได้ง่ายกับผู้พูด แต่ในทางตรงข้าม ถ้าผู้ฟังมีทัศนคติไม่ดีต่อผู้พูดก็จะฟังแล้วไม่เห็นชอบด้วยและมีความเห็นขัดแย้งในสิ่งที่พูดมานั้น หรือถ้าทั้งสองฝ่ายมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน ท่วงทำนองหรือน้ำเสียงในการพูดก็อาจจะห้วนห้าวไม่น่าฟัง แต่ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อกันแล้วก็มักจะพูดกันด้วยความไพเราะอ่อนหวานน่าฟัง เหล่านี้เป็นต้น

3. ระดับความรู้ (Knowledge Levels) ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้ที่เท่าเทียมกันก็จะทำให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับที่แตกต่างกัน ย่อมจะต้องมีการปรับความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในด้านของความยากง่ายของภาษาและถ้อยคำสำนวนที่ใช้ เช่น การไม่ใช้คำศัพท์ทางวิชาการ ภาษาต่างประเทศ หรือถ้อยคำยาว ๆ สำนวนสลับซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อความเข้าใจ ตัวอย่างเช่น การที่หมอรัยภษาคนไข้แล้วพูดแต่คำศัพท์ทางการแพทย์เกี่ยวกับโรคต่าง ๆ

ย่อมจะทำให้คนใช้ไม่เข้าใจว่าตนเป็นโรคอะไรแน่ หรือการที่พัฒนาการจากส่วนกลาง ออกไปพัฒนาหมู่บ้านต่าง ๆ ในชนบทเพื่อให้คำแนะนำทางด้านการเกษตรและเลี้ยงสัตว์แก่ ชาวบ้าน ถ้าพูดแต่ศัพท์ทางวิชาการโดยไม่อธิบายด้วยถ้อยคำภาษาง่าย ๆ หรือไม่ใช้ภาษา ท้องถิ่นก็จะทำให้ชาวบ้านไม่สามารถเข้าใจหรือเข้าใจผิดได้ ดังนี้เป็นต้น หรือในกรณีของ การใช้ภาษามือของผู้พิการทางโสต ถ้าผู้รับไม่เคยได้เรียนภาษามือมาก่อนจะทำให้ไม่เข้าใจ และไม่สามารถสื่อสารกันได้

4. ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Society – Culture Systems) ระบบสังคมและ วัฒนธรรมในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในชาตินั้น ซึ่ง เกี่ยวข้องไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติ ย่อมมีความแตกต่างกัน เช่น การให้ความเคารพต่อผู้อาวุโส หรือวัฒนธรรมการกินอยู่ ต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสารของบุคคลต่างชาติต่างภาษา กัน จึงจะต้องมี การศึกษาถึงระบบสังคมและวัฒนธรรมของบุคคลในแต่ละชาติเพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสม ทั้งนี้ย่อมรวมไปถึงกฎข้อบังคับทางศาสนาของแต่ละศาสนาด้วย

แบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล ให้ความสำคัญในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลทำให้การ สื่อสารประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทศนคติ ระดับความรู้ ระบบสังคมและ วัฒนธรรม ซึ่งผู้รับและผู้ส่งต้องมีตรงกันเสมอ การสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการสื่อสาร ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป คือ ผู้ส่งสารและผู้รับสาร สำหรับการวิจัยเรื่อง แนว ทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชชมงคลธัญบุรี ผู้วิจัยเห็นว่าการปฏิบัติงานในส่วนงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างวิทยาเขต ดังนั้นการศึกษาถึง องค์ประกอบในการสื่อสารภายในองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้ ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีวิธีการปฏิบัติหรือมาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ ซึ่งมี ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Spiral หรือ SECI Model) ของ Nonaka & Takeuchi, (1995)

เป็นทฤษฎีหนึ่งของการบริหารจัดการความรู้ที่สามารถเข้าใจได้งานและเหมาะสมกับบริบทของคนไทยที่นิยมการถ่ายทอดความรู้จากคนสู่คน และสามารถอธิบายจากมุมมองของความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) สลับไปมาได้จนเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ไม่หยุดนิ่ง เป็นวงจรหมุนเวียนตลอดเวลา (ใจชนก ภาคอัคร, 2557)

2. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Lin (2007)

เป็นทฤษฎีทางด้านสังคม ที่มีแนวคิดที่ว่า ผู้จัดหาและผู้แสวงหาความรู้ ดำเนินการแลกเปลี่ยนความรู้บนฐานของความไว้วางใจและการปฏิสัมพันธ์บ่อย ๆ เช่น ความรู้ที่คงที่ (Stratic) จะเปลี่ยนเป็นความรู้ที่มีพลวัต (Dynamic) เมื่อความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนกันไปมาบ่อย ๆ บนพื้นฐานของความผูกพันที่แน่นแฟ้นและซื่อสัตย์ต่อกัน นั่นคือ แนวคิดนี้ใช้หลักการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม ในขณะที่ทฤษฎีด้านต้นทุนการทำธุรกิจแบบปรองดอง (Transaction Cost) ใช้หลักการต้นทุน-ผลประโยชน์

3. ทฤษฎีเครือข่ายสังคม (Social Network Theory) ของ Lin (2007)

เป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายบทบาทที่เป็นกลไกให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร โดยการประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในองค์กรโดยมีองค์กรหนึ่งเป็นผู้นำ พร้อมด้วยการเสริมหนุนทางทรัพยากรและวิชาการ

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นมาบูรณาการเพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษาเพื่อหาแนวทางช่วยส่งเสริมในงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตอบสนองแก่ผู้รับบริการเนื่องจากภาระงานหลักเป็นงานส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย ให้บริการทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก เป็นสังคมที่เน้นการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม

บริบทการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 โดยที่มาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สถาบันศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นนิติบุคคล เพื่อให้สถานศึกษาของรัฐดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยฯ ดังนั้นสมควรจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 9 แห่ง ขึ้นแทนสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งประกอบไปด้วย

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 และประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 6 ก วันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2548 พระราชบัญญัติฉบับนี้มีผลให้เกิด “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน” (RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY ISAN) ประกอบไปด้วยส่วนราชการดังนี้

1. ศูนย์กลางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา
2. วิทยาเขตสุรินทร์
3. วิทยาเขตขอนแก่น
4. วิทยาเขตกาฬสินธุ์
5. วิทยาเขตสกลนคร

ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน คงเหลือส่วนราชการ 4 ส่วนราชการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ ได้รวมกับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์มาจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2558 โดยได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พระราชทาน เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2548 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 132 ตอนที่ 86 ก วันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2558 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เป็นหนึ่งในจำนวนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี ที่เน้นการศึกษาสายอาชีพมีจุดมุ่งหมายที่จะผลิตผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญาให้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และมุ่งพัฒนาบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติการ ความเจนจัดทางวิชาการและคุณลักษณะที่จำเป็นตามลักษณะอาชีพ พร้อมทั้งจะทำงาน และสามารถปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าทันต่อการพัฒนาเทคโนโลยี รวมทั้งปลูกฝังความมีระเบียบวินัย ความประณีต ความสำนึกในจรรยาอาชีพ คุณธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, 2559)

ปรัชญา

คุณธรรมนำหน้า ปัญญา นำทาง สรรค์สร้างเทคโนโลยี

ปณิธาน

สร้างคนสูงงาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยี

วิสัยทัศน์

ศูนย์กลางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เป็นมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คุณภาพชั้นนำในประเทศ ที่เน้นการผลิตนักปฏิบัติด้านวิชาชีพ เพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม อย่างยั่งยืน ตอบสนองประชาคมอาเซียน

วิทยาเขตขอนแก่น

เป็นผู้นำการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพในประเทศ เพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม

วิทยาเขตสุรินทร์

เป็นผู้นำจัดการศึกษาและบริการวิชาชีพ เป็นเลิศด้านเกษตรอินทรีย์และอุตสาหกรรมบริการ ผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพ นำความรู้สู่สังคม

วิทยาเขตสกลนคร

เป็นสถาบันศึกษาที่มีความเข้มแข็งในการพัฒนาชุมชน และสังคมพื้นฐาน

ภูมิปัญญาและทรัพยากรท้องถิ่น โดยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านผลิตภัณฑ์อาหาร และเครื่องดื่ม วิทยาศาสตร์สุขภาพ อุตสาหกรรมบริการ และเทคโนโลยีพลังงาน

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาบนพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ
2. สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม บนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งเสริมการผลิต การบริการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ประเทศ
3. บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่สังคม
4. ทำนุบำรุงศาสนา อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และรักษาสีงแวดล้อม
5. บริหารจัดการโดยยึดหลัก การบริหารจัดการที่ดี
6. สนองโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ
7. พัฒนาเครือข่าย ความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ

เป้าประสงค์

1. บัณฑิตนักปฏิบัติด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพและสามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียน
2. บัณฑิตนักปฏิบัติด้านสังคมศาสตร์ ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพและสามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียน
3. ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ
4. การบริการวิชาการเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชนอย่างยั่งยืน
5. มีระบบบริหารจัดการงานบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพ
6. การส่งเสริมสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
7. การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม
8. การสนองโครงการพระราชดำริฯ
9. ระบบคลังที่โปร่งใสและตรวจสอบได้
10. ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ
11. ระบบการบริหารกิจการสภาของมหาวิทยาลัยและการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
12. ระบบการบริการจัดการกลางที่มีประสิทธิภาพ

13. ระบบวิเทศสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. ศูนย์กลางการศึกษาและความรู้ (Hub) ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีความเข้มแข็ง
2. สร้างคนดี คนเก่ง ที่มีทักษะในการทำงาน ทำให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ของประเทศ
3. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเชิงบูรณาการที่ได้มาตรฐานเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของคนไทย
 - อัตลักษณ์บัณฑิตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
 - “บัณฑิตนักปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบ”
 - อัตลักษณ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
 - “มหาวิทยาลัยที่ผลิตบัณฑิตที่มีทักษะพร้อมปฏิบัติงาน”
 - เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
 - “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีแห่งการสร้างอาชีพเฉพาะทาง”

1. นโยบายการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตามที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้กำหนดให้หน่วยงานมีการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาสังคมฐานความรู้ โดยการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (Learning Organization) อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 24 และมาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 จึงออกประกาศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เรื่อง นโยบายการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประจำปีการศึกษา 2559 เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2559 ดังนี้

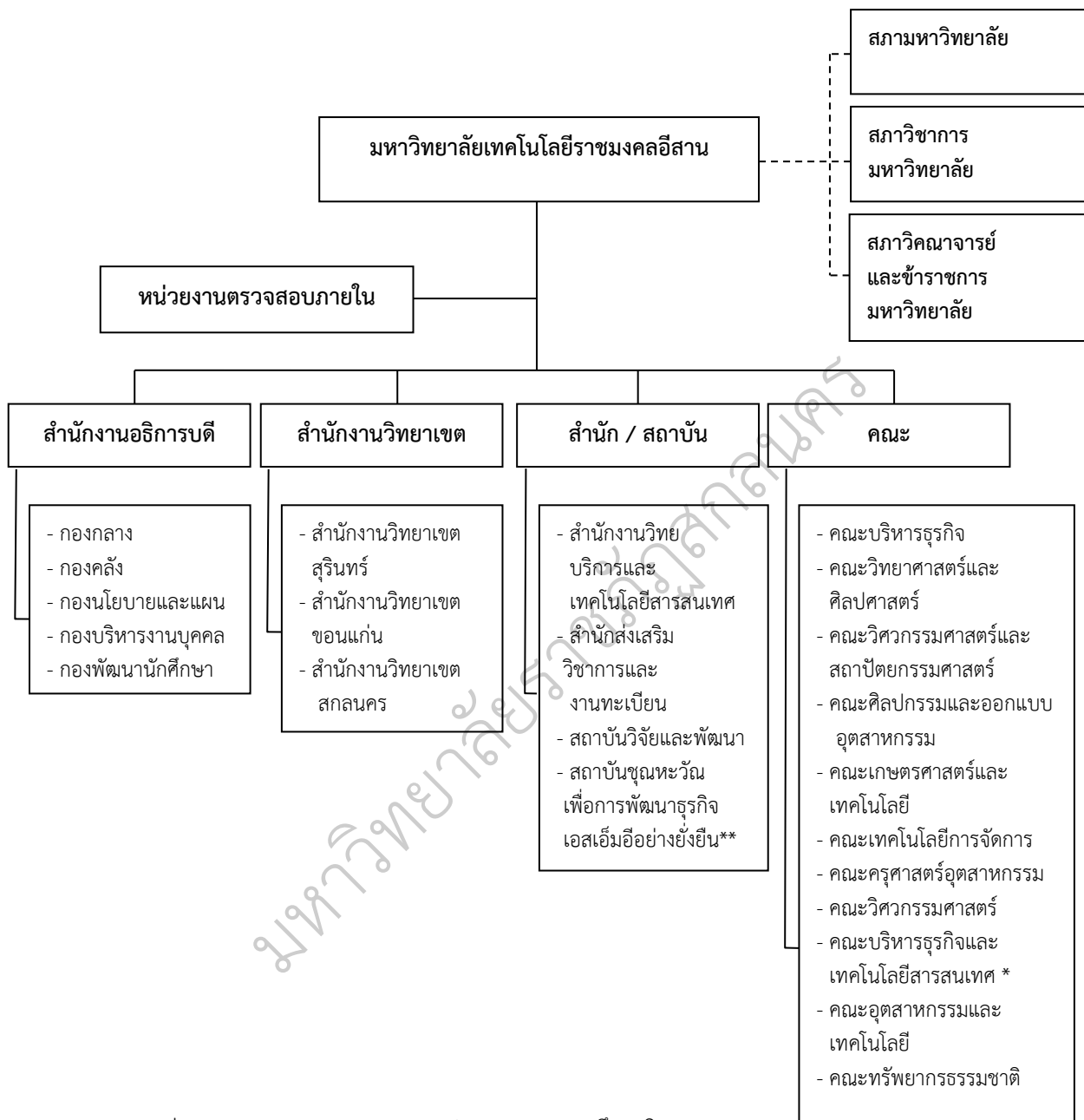
ข้อ 1 ให้ทุกหน่วยงานระดับ งาน กอง สาขาวิชา คณะ สำนัก และสถาบัน ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ กิจกรรมประมวผลและกลั่นกรองความรู้ กิจกรรมการเข้าถึงความรู้ กิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปปฏิบัติ และ

ประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน สามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ข้อ 2 ประเด็นความรู้ 10 ประเด็น ดังนี้

- 2.1 การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาบัณฑิต
- 2.2 การพัฒนานักศึกษา
- 2.3 การบริหารและการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
- 2.4 การบริการวิชาการแก่สังคม
- 2.5 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 2.6 การบริหารจัดการ
- 2.7 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 2.8 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ
- 2.9 การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม
- 2.10 การพัฒนางานของสายสนับสนุน

โครงสร้างหน่วยงาน



หมายเหตุ ส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงและประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

* หน่วยงานจัดตั้งภายในตามประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วันที่ 1 กันยายน 2557

** หน่วยงานจัดตั้งภายในตามประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วันที่ 11 มีนาคม 2559

ภาพประกอบ 7 โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

มหาวิทยาลัยอาจให้มีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์เป็นส่วนราชการในมหาวิทยาลัยอีกได้ การแบ่งส่วน ราชการเป็นงานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างานให้ทำเป็น ประกาศมหาวิทยาลัย ตามอนุสนธิประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เรื่อง การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ลงวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2557 นั้น เห็นสมควรให้มีประกาศเกี่ยวกับการแบ่งแผนงานภายในงานให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และภารกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มากยิ่งขึ้น สำหรับ วิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตในการวิจัยในส่วนงานที่ บริการงานวิชาการของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก และตามที่มหาวิทยาลัยประกาศให้มีการ แบ่งส่วนราชการและกำหนดชื่อเรียกให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และภารกิจของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นั้น ในส่วนงานวิชาการของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ทั้ง 4 ส่วนราชการ มีชื่อเรียกต่างกัน ดังนี้ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา มีชื่อเรียกว่า สำนักส่งเสริมวิชาการและงาน ทะเบียน ในส่วนของวิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตสุรินทร์ วิทยาเขตขอนแก่น วิทยาเขต สกลนคร มีชื่อเรียกว่า แผนกงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัย ใช้ชื่อเรียกว่า งานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

งานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เป็นหน่วยงานที่เกิดจากการรวมหน่วยงานเดิมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 หน่วยงานเข้าด้วยกัน ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ประกอบด้วย แผนก งานทะเบียนและวัดผล แผนกหลักสูตรและตำราเรียน และฝ่ายวางแผนและพัฒนา คือ แผนกประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ภายหลังการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน ในปีพุทธศักราช 2548 ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชม งคล โดยสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนได้จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายกระทรวง ในการ จัดตั้งส่วนราชการภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2549 โดยเป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการของ มหาวิทยาลัย ในด้านการรับเข้าศึกษา ประสานงานการจัดการศึกษา ประมวลผล การศึกษา ตรวจสอบและรับรองการสำเร็จการศึกษา สนับสนุนพัฒนาทางวิชาการและ มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งเป็นศูนย์กลางข้อมูล งานวิชาการและการประกันคุณภาพ

การศึกษา แก่ นักศึกษา คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
อิสาน และบุคลากรทั่วไปอย่างมีมาตรฐานสากล (ฝ่ายประกันคุณภาพและมาตรฐาน
การศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอิสาน, 2555, หน้า 1)

ปรัชญา

บริการด้วยใจ ก้าวไกลด้วยเทคโนโลยี มีมาตรฐานด้านคุณภาพ
วิสัยทัศน์

งานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการ
ให้บริการ ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็ว และ
บริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ได้คุณภาพมาตรฐานสากล

พันธกิจ

1. สนับสนุนงานบริการการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนของ
มหาวิทยาลัย
2. ส่งเสริมการจัดการศึกษาและพัฒนางานด้านวิชาการของ
มหาวิทยาลัย
3. พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของ
มหาวิทยาลัย
4. เป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศด้านวิชาการเพื่อสนับสนุนการจัด
การศึกษาของมหาวิทยาลัย
5. ส่งเสริมการทำนุบำรุงศาสนา อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และรักษา
สิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์

1. งานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนยกระดับการให้บริการและการ
ทำ งาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย
2. งานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ปรับรูปแบบการทำงานเชิง
บูรณาการภายในองค์กรแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิด
ให้สังคมภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม

3. งานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน เป็นหน่วยงานที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

4. งานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้รับบริการ

ภารกิจหลัก

1. ดำเนินการจัดระบบการรับเข้าศึกษา งานการเรียนการสอนและการบริการ งานวัดและประเมินการเรียน งานทะเบียนและสถิติการศึกษา งานออกเอกสารสำคัญทางการศึกษา ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

2. จัดทำแผนงานและดำเนินการเกี่ยวกับโครงการพัฒนาวิชาการ พัฒนาหลักสูตร ตำรา สื่อการสอนและข้อสอบ พัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมทางการวิชาการ การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา งานทะเบียนและวัดผล และการบริหารงานทั่วไป ของงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

3. ประสานงานติดตามและประเมินผลการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

4. ประสานงานสหกิจศึกษาและการฝึกงานของนักศึกษา ของทุกคณะในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะต่าง ๆ ทางด้านบริการวิชาการให้ดำเนินไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. สร้างความเชื่อมั่นด้านบริการที่มีความเป็นเอกลักษณ์ ของงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

2. ระบบการทำงานแบบบูรณาการ ที่มีเครือข่ายทุกฝ่ายและสังคมภายนอกมีส่วนร่วม

3. สร้างบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง พร้อมมีความสามารถเรียนรู้ คิดริเริ่มปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

4. บริหารงานด้วยระบบธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส มั่นใจ ตรวจสอบได้

2. นโยบายการจัดการความรู้ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้กำหนดให้มีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น งานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จึงได้ออกประกาศ เรื่องนโยบายการจัดการความรู้ เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2559 โดยให้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติดังนี้

ข้อ 1 ให้ทุกหน่วยงานในสังกัด สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ กิจกรรมประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ กิจกรรมการเข้าถึงความรู้ กิจกรรมแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปปฏิบัติและประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยให้ทุกหน่วยงานในสังกัดดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ อย่างน้อยหน่วยงานละ 2 เรื่อง

ข้อ 2 ประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ 10 ประเด็น

2.1 การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาบัณฑิต

2.2 การพัฒนานักศึกษา

2.3 การบริหารและการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์

2.4 การบริการวิชาการแก่สังคม

2.5 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2.6 การบริหารจัดการ

2.7 การประกันคุณภาพการศึกษา

2.8 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

2.9 การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม

2.10 การพัฒนางานของสายสนับสนุน

3. ภาระหน้าที่รับผิดชอบของงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

โดยมีภาระหน้าที่รับผิดชอบของงานหลักตามคู่มือขั้นตอนการทำงาน

1. การพัฒนาและการบริหารหลักสูตร มีขอบข่ายการปฏิบัติ ดังนี้

1.1 การเปิดหลักสูตรใหม่ เริ่มตั้งแต่คณะเสนอบรรจุหลักสูตรใหม่ไว้

ในแผนพัฒนาหลักสูตรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ดำเนินการยกร่างหลักสูตร แต่งตั้งคณะกรรมการวิพากษ์หลักสูตร คณะกรรมการวิพากษ์หลักสูตรเสนอร่างหลักสูตรต่อคณะกรรมการประจำคณะ คณะกรรมการบริหารคุณภาพมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน กรรมการตรวจความพร้อมการเปิดหลักสูตรใหม่และโครงการเปิดสอนหลักสูตร สำนักส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน สภาวิชาการ สภามหาวิทยาลัยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา องค์การวิชาชีพ(ถ้ามี) ขึ้นทะเบียนควบคุม บันทึกลงในฐานข้อมูล แจ้งหน่วยงานผู้เกี่ยวข้องและสิ้นสุดที่จัดเก็บเอกสาร

1.2 หลักสูตรปรับปรุง เริ่มตั้งแต่ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร/ อาจารย์ประจำหลักสูตร ทำการประเมินหลักสูตร คณะผู้รับผิดชอบหลักสูตรแต่งตั้ง คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร วิเคราะห์ผลการประเมินหลักสูตรตามดัชนีด้านมาตรฐาน และคุณภาพการศึกษา ดำเนินการยกร่างหลักสูตรปรับปรุง แต่งตั้งคณะกรรมการวิพากษ์ หลักสูตรคณะกรรมการวิพากษ์หลักสูตรเสนอร่างหลักสูตรต่อคณะกรรมการประจำคณะ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สภาวิชาการ สภามหาวิทยาลัย

1.3 การปรับปรุงหลักสูตรเล็กน้อย (สมอ.08) เริ่มตั้งแต่ อาจารย์ ประจำหลักสูตร/อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร จัดทำรายละเอียดการปรับปรุงหลักสูตร ตามหัวข้อและรูปแบบ สมอ.08 เสนอคณะกรรมการประจำคณะ สำนักส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน สภาวิชาการ สภามหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ขึ้นทะเบียนควบคุมบันทึกลงในฐานข้อมูล แจ้งหน่วยงานผู้เกี่ยวข้องและสิ้นสุดที่จัดเก็บ เอกสาร

1.4 การจัดทำโครงการเปิดสอนหลักสูตร เริ่มตั้งแต่ หัวหน้าสาขาวิชา เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบโครงการเปิดสอนหลักสูตรจัดทำโครงการเปิดสอน หลักสูตร เสนอคณะกรรมการประจำคณะ คณะกรรมการบริหารคุณภาพ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน คณะกรรมการตรวจความพร้อมการเปิดหลักสูตรใหม่ และ

โครงการเปิดสอน สาขาวิชาการ สภามหาวิทยาลัย ขึ้นทะเบียนควบคุม บันทึกลงในฐานข้อมูล
แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และสิ้นสุดที่จัดเก็บเอกสาร

1.5 การเปิดหลักสูตร หรือปิดโครงการเปิดสอนหลักสูตร เริ่มตั้งแต่
การวิเคราะห์หลักสูตรที่อยู่ในเงื่อนไขการปิดหลักสูตรตามประกาศมหาวิทยาลัยเสนอ
คณะกรรมการประจำคณะ คณะกรรมการบริหารคุณภาพประจำวิทยาเขต คณะกรรมการ
ปิดหลักสูตรหรือปิดโครงการเปิดสอนหลักสูตร สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
สภาวิชาการ สภามหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ขึ้นทะเบียน
ควบคุม บันทึกลงในฐานข้อมูล แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และสิ้นสุดที่จัดเก็บเอกสาร

2. การคัดเลือกนักศึกษา มีขอบข่ายการปฏิบัติ ดังนี้

2.1 เริ่มตั้งแต่การกำหนดแผนการดำเนินงาน การแต่งตั้ง
คณะกรรมการดำเนินการ การจัดทำระเบียบการ การรับสมัคร การดำเนินการคัดเลือก
นักศึกษา ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก การถ่ายโอนข้อมูลนักศึกษาเข้าสู่ระบบงาน
ทะเบียน การขึ้นทะเบียนและรายงานตัวนักศึกษาใหม่ และสิ้นสุดที่การสรุปและรายงานผล
การปฏิบัติงาน

3. การลงทะเบียนเรียน มีขอบข่ายการปฏิบัติ ดังนี้

เริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนปฏิบัติการ ดำเนินการรับลงทะเบียน
ตรวจสอบการอนุมัติการลงทะเบียนเรียน การบันทึกรายการชำระเงิน จัดเก็บหลักฐาน
และสิ้นสุดที่การสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลพัฒนางานต่อไป

4. การบริการงานทะเบียน มีขอบข่ายการปฏิบัติ ดังนี้

4.1 เริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนปฏิบัติการให้บริการงานทะเบียน เตรียม
เอกสารใบคำร้องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริการงานทะเบียนแก่ผู้ขอรับบริการ
การรับใบคำร้อง ดำเนินการให้บริการ การตรวจสอบข้อมูล การลงนามเอกสาร การ
แจกจ่ายเอกสาร การควบคุมและจัดเก็บหลักฐาน การประเมินผลความพึงพอใจของ
ผู้รับบริการ และสิ้นสุดที่การสรุปผลการดำเนินงาน

5. การประมวลผลและการอนุมัติผลการศึกษา มีขอบข่ายการปฏิบัติ
ดังนี้

5.1 เริ่มตั้งแต่อาจารย์ผู้สอนบันทึกผลคำระดับคะแนน ผ่านระบบ
บริการการศึกษา เพื่อเสนอหัวหน้าสาขาวิชาพิจารณาความสมบูรณ์ ครบถ้วน และถูกต้อง
คณะกรรมการ “ใบส่งระดับคะแนนตัวอักษร” ส่งงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

เพื่อดำเนินการผ่านระบบบริการการศึกษา บันทึกข้อมูล ประมวลผล พิมพ์ใบรายงานผล การศึกษาแบบสะสม และรายชื่อผู้มีความสมบูรณ์ครบถ้วน แล้วจัดส่งไปยังคณะ เพื่อพิจารณา ผลการศึกษาจากใบรายงานผลการศึกษาแบบสะสม เสนอคณะกรรมการประจำคณะ พิจารณาและอนุมัติผลการศึกษา อนุมัติรายชื่อผู้สำเร็จการศึกษา พร้อมสำเนาใบรายงาน ผลการศึกษาแบบสะสมเพื่อจัดเก็บไว้เป็นหลักฐาน และจัดส่งต้นฉบับใบรายงานผล การศึกษาแบบสะสมไปยังงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนเพื่อประกาศผลการศึกษา ผ่านระบบบริการการศึกษา และสิ้นสุดที่การจัดเก็บเอกสารหลักฐาน

6. การสำเร็จการศึกษา มีขอบข่ายการปฏิบัติ ดังนี้

6.1 เริ่มตั้งแต่การกำหนดแผนปฏิบัติการ ขอสำเร็จการศึกษา

ตรวจสอบคาดว่าจะสำเร็จการศึกษา ประกาศผู้ที่คาดว่าจะสำเร็จการศึกษา เสนอขอ อนุมัติสำเร็จการศึกษาเพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติให้ประกาศนียบัตรและ ปริญญา จัดทำหลักฐานทางการศึกษา การควบคุมแจกจ่าย และจัดเก็บหลักฐานการ สำเร็จการศึกษา และสิ้นสุดที่การรายงานผลการปฏิบัติงาน

จากภาระหน้าที่ที่กล่าวมาข้างต้นชี้ให้เห็นถึงงานที่ให้บริการด้านการส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ผู้วิจัยให้ความสำคัญภาระงานการ สำเร็จการศึกษา และเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน ที่เน้นการศึกษาสายอาชีพมีจุดมุ่งหมายที่จะผลิตผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญาให้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และมุ่งพัฒนาบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติการ ความเจนจัดทางวิชาการและ คุณลักษณะที่จำเป็นตามลักษณะอาชีพ พร้อมทั้งจะทำงาน และสามารถปรับปรุงตนเองให้ ก้าวหน้าทันต่อการพัฒนาเทคโนโลยี โดยคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามอัตลักษณ์ บัณฑิต คือ “บัณฑิตนักปฏิบัติ” ซึ่งมหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตได้ตรงตามอัตลักษณ์ของ มหาวิทยาลัย ที่ว่า “มหาวิทยาลัยที่ผลิตบัณฑิตให้มีทักษะพร้อมปฏิบัติงาน” ซึ่งอัตลักษณ์ ของบัณฑิต คือ “บัณฑิตนักปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบ” จึงเลือกประเด็นศึกษาครั้งนี้คือ ภาระงานการสำเร็จการศึกษา ซึ่งเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2559 มีการประชุมสัมมนาชั้นตอน และแนวปฏิบัติที่ดีในการตรวจสอบและรวบรวมรายชื่อผู้สำเร็จการศึกษา ที่มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา โดยมีผู้เข้าร่วมโครงการจากวิทยาเขตขอนแก่น วิทยาเขตสกลนคร วิทยาเขตสุรินทร์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน จาก

การเข้าร่วมโครงการประชุมสัมมนาในครั้งนั้นสรุปได้ว่า ในการปฏิบัติงานบางเรื่องถือปฏิบัติไม่เหมือนกัน ซึ่งอยู่ในภาระงานด้านการสำเร็จการศึกษา ปัญหาด้านองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหน่วยงาน ปรับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีการสร้างกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจจะเกิดขึ้นได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ปัญหาด้านบุคคล คือ แต่ละพื้นที่แยกกันเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ดังนั้น ขอบข่ายการปฏิบัติจึงปฏิบัติตามสภาพพื้นที่การทำงานจริงของแต่ละวิทยาเขตอีกทั้งการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากการลาออกของบุคลากร ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใหม่ยังไม่มีความรู้ ขาดทักษะในการสื่อสารเนื่องจากไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยกันเพียงพอ รวมถึงขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในปัญหาที่พบและวิธีการแก้ไขปัญหาของแต่ละวิทยาเขต ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร อุปกรณ์เครื่องมือไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการส่วนบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยจึงสร้างโจทย์วิจัยว่า จะทำอย่างไรให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และมีข้อมูลที่สามารถใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และได้ตั้งสมมติฐานว่า หากมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวิทยาเขตจะส่งผลให้องค์กรมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดีให้กับงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

มีผลงานของนักวิจัยอยู่หลายท่านที่ทำการศึกษาเกี่ยวข้องกับในแง่ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาทิ ปัจจัยที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวทางพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกงานที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้

สายชล เชาว์นิมิต (2552) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลการศึกษาพบว่า จากสถิติพื้นฐานปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และปัจจัยที่มีผลต่อระดับการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล และ

วิธีการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ได้แก่ วิธีการพูดคุย ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในด้านรูปร่างของผลิตภัณฑ์ ในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์มีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับปานกลางและความสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีทิศทางเดียวกัน ในด้านความสอดคล้องโมเดลโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

รักษ์ วิศุภกาญจน์ (2552) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะและกระบวนการในการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสิน จากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4 ปัจจัยหลักที่มีส่วนทำให้เกิดการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการเรียนรู้ ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สามารถส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสินนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยดังกล่าว

ประเสริฐ เลอสรวง (2553) ทำการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐ:กรณีศึกษา หน่วยงานราชการ สังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผลการศึกษา พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนระดับการศึกษา การได้รับการฝึกอบรมและการเป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ต่อระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเชิงบวก นอกจากนี้ ยังพบว่า สิ่งที่เป็นอุปสรรคส่วนใหญ่คาดหวังจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน (3.85) ประโยชน์เพื่อความสำเร็จขององค์กร หรือส่วนรวม (3.84) และ เพิ่มความสำเร็จในงานของตน (3.78) ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกหรือไม่เลือกที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การพิจารณาถึงความน่าสนใจของหัวข้อองค์ความรู้นั้น (3.78) และการพิจารณาประโยชน์ที่จะได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (3.77) และการจัดสรรเวลาจากงานประจำ (3.51) โดยปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐสรุปได้เป็น 4 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ (1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน (4) ปัจจัยทางสังคมที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ประกาศนียบัตร (2554) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ปัจจัยเรียงตามลำดับของขนาดของความสัมพันธ์ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ ในการศึกษา พบความแตกต่างระหว่างระดับการแบ่งปันความรู้ขององค์การภาคการผลิต และภาคบริการ โดยองค์การภาคการผลิตมีระดับการแบ่งปันความรู้สูงกว่าภาคบริการไม่ว่าองค์การจะมีเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยในการแบ่งปันความรู้หรือไม่ และไม่ว่าจำนวนพนักงานจะมากหรือน้อย รวมทั้งความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์การภาคการผลิตและภาคบริการเช่นกัน

วันวิสา คงทน (2556) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรฝ่ายสารสนเทศคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์ความรู้ อยู่ในระดับบ่อยครั้ง (2) บุคลากรมีความคิดเห็นว่างปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยด้านต่างๆ กับการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำกับระดับการจัดการความรู้

งานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้

วรารณณ์ เชื้อแก้ว (2553) ทำการศึกษาการสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท Interface Modernform จำกัด ผลการศึกษาพบว่า (1) รูปแบบการเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานของพนักงาน บริษัทอินเทอร์เน็ตเพชฌิมเดิร์นฟอรัม จำกัด ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2) ผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานของพนักงานบริษัทอินเทอร์เน็ตเพชฌิมเดิร์นฟอรัม จำกัด ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3) ในภาพรวมรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง (4) กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มี 15 ขั้นตอน โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การสับเปลี่ยนงาน การลดความผิดพลาดในการทำงาน (2) ระบบพี่เลี้ยง การใช้ความสามารถในการทำงานและการสื่อสาร และการถ่ายทอดผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการพัฒนาการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ

ปิ่นทิรา จันทหลวง (2553) ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา และการลาศึกษาต่อตามลำดับ

หทัยรัตน์ โสขุมา (2553) ทำการศึกษาการจัดการความรู้:กรณีศึกษา การพัฒนารูปแบบการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลโคกช้าง อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลโคกช้างมีพฤติกรรมการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน 8 รูปแบบ คือ (1) การสอนงานเป็นรูปแบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานในองค์การอย่างเป็นทางการ มี 2 ลักษณะ คือ การสอนงานโดยการใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง และการสอนงานโดยการลงมือปฏิบัติจริง (2) การเล่าเรื่องและอธิบายเป็นรูปแบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานไม่เป็นทางการ (3) การทำงานร่วมกับคนอื่น เป็นรูปแบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานโดยมี 1 ลักษณะ โดยมีลักษณะหลัก ๆ คือ การจัดประชุมหรือการทำกิจกรรมร่วมกันหรือชุมชนนักปฏิบัติ (4) การจดบันทึกประสบการณ์การทำงาน เป็นรูปแบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ลักษณะหลัก ๆ คือ การทบทวนหลังการปฏิบัติงานเมื่อปฏิบัติงานเสร็จหรือคนอื่นด้วย (5) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงาน (6) การใช้เทคโนโลยีผ่านระบบอีเมลหรืออินเทอร์เน็ต (7) การฝึกความชำนาญเป็นการทำงานจนมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติแต่จะมีการถ่ายทอดงานไปสู่บุคคลอื่นน้อยมาก (8) วัฒนธรรมองค์กร ที่พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยมในการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่มีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ยึดแน่นและปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยของทางราชการ

การสร้างให้พนักงานมีจิตสำนึกที่ดี รักตนเอง รักงานในหน้าที่ รักเพื่อนร่วมงานและมีความรักในองค์กรย่อทำให้การเรียนรู้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สุนิษา ชันนุ้ย (2556) ทำการศึกษาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบรรณารักษ์ห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า (1) บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.46$) โดยใช้วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสื่อบุคคลมากที่สุด ($\bar{X}=3.46$) รองลงมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ ($\bar{X}=3.27$) และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ($\bar{X}=3.27$) (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79$) ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ($\bar{X}=4.20$) ปัจจัยด้านทัศนคติ ($\bar{X}=3.90$) และปัจจัยด้านองค์กร ($\bar{X}=3.56$) ตามลำดับ (3) บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประสบปัญหาและอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.56$) ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคด้านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X}=2.72$) ปัญหาและอุปสรรคด้านองค์กร ($\bar{X}=2.57$) ปัญหาและอุปสรรคส่วนบุคคล ($\bar{X}=2.56$) ส่วนปัญหาและอุปสรรคด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.20$)

จันทร์จิรา เหลลราช (2557) ทำการศึกษาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า สภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่วนใหญ่เกี่ยวกับงานในภาพรวมของห้องสมุด อีกทั้งบุคลากรห้องสมุดส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมแต่ไม่สม่ำเสมอ ด้านผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในภาพรวม พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

2. งานวิจัยต่างประเทศ

จากผลงานวิจัยต่างประเทศของ Han And Anantatmula (2007 อ้างถึงใน ประเสริฐ เลอสรวง, 2553 หน้า 43) ได้ศึกษาเรื่อง “Knowledge Management in IT Organizations From Employee’s Perspective” โดยแบ่ง KM Component ออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ ด้านองค์กร (Organization Factor), ด้านเทคโนโลยี (Technology Factor), ด้านการความรู้ (Learning Factor) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership Factor) แล้วประเมิน

แต่ละองค์ประกอบตามความเป็นจริงผ่านแบบสอบถามในองค์การที่ให้บริการด้าน IT ขนาดใหญ่ 2 แห่งในวอชิงตัน ดีซี นอกเหนือจากผลการประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ แล้ว งานวิจัยนี้ยังได้วิเคราะห์และนำเสนอปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรดังนี้

- ด้านองค์กร ได้แก่ การเน้นย้ำถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การไม่กลัวที่จะสูญเสียอำนาจจากการแบ่งปันความรู้ การมีความไว้วางใจในระดับสูง และการได้ทำงานพบปะกับผู้อื่นอยู่บ่อยครั้ง

- ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การมีโทรศัพท์ เครื่องแฟกซ์ และการเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายและสะดวก

- ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การได้รับการฝึกอบรม

- ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำได้กระตุ้นบุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้นำยินดีช่วยเหลือบุคลากรในการแบ่งปันความรู้ให้การยกย่องชมเชย และให้โอกาสก้าวหน้าเป็นรางวัล

Lin (2007, pp. 135-149) ศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกที่มีต่อความริเริ่มตั้งใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 172 คน จาก 50 องค์กรขนาดใหญ่ของประเทศไต้หวัน โดยใช้แบบสอบถามผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ เช่น ผลประโยชน์ตอบแทนซึ่งกันและกัน ความเชื่อมั่นในความรู้ส่วนบุคคลที่มีประสิทธิภาพและความเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติและความริเริ่มตั้งใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ส่วนรางวัลที่ได้รับจากองค์กรไม่ได้มีอิทธิพลสำคัญ สำหรับทัศนคติที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน ผู้วิจัยยังให้ข้อเสนอแนะว่า แรงจูงใจภายในมีความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทัศนคติของพนักงานเป็นตัวทำนายความริเริ่มตั้งใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรางวัลตอบแทนจากองค์กรก็เป็นกลไกขั้นแรกในการทำให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

Yang (2008, pp. 345-353) ศึกษาทัศนคติส่วนบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร โดยสำรวจทัศนคติส่วนบุคคลในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดเก็บความรู้ ว่ามีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรอย่างไร ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 499 ราย ซึ่งทำงานในโรงแรม ณ ประเทศไต้หวัน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงปัจจัย 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ขององค์กรได้แก่ (1) ทักษะคติของแต่ละบุคคล (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีต่อการศึกษา ความรู้ ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะเป็นนัยว่า ผู้จัดการแถวหน้าควรช่วยเหลือพนักงานในตำแหน่งที่ต่ำกว่า เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยังส่งเสริมให้เกิดความเคยชินในรูปแบบของพฤติกรรม

จากงานวิจัยข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ และนอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่าการแสวงหาแนวทางเพื่อจะพัฒนาให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องอาศัยปัจจัยเข้ามาช่วยเพื่อสนับสนุน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะนำไปให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอ ดังนี้

ผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้

Lin (2007) ศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกที่มีต่อความริเริ่มตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน ผลที่องค์กรจะได้รับคือ เกิดการส่งผ่านความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์พื้นฐานภายในองค์กร ทำให้องค์กรมีองค์ความรู้เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำความรู้ที่เพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ สร้างนวัตกรรมที่สามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กร

Yang (2008) ศึกษาทัศนคติส่วนบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร ผลจากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน จะทำให้พนักงานมีความรู้และความเข้าใจ ช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงานมากขึ้น ทำให้คุณภาพของงานออกมาดีขึ้น รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลาในการทำงาน

สุประภาดา ไซติมณี (2551, หน้า 126-127) ได้กล่าวถึง ผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะช่วยทำให้พนักงานมีความรู้เพิ่มมากขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนางานให้มีคุณภาพ ลดขั้นตอนการทำงานและประหยัดเวลามากขึ้น และการสร้างแรงจูงใจที่ดี จะทำให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และต้องมั่นใจว่าวิธีการที่ทำนั้น ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จริง ๆ โดยสร้างแรงจูงใจที่มาจากข้างใจไม่ใช่แค่เพียงให้เงินรางวัล หรือของล่อใจเท่านั้น เพราะจะทำให้เกิดความล้มเหลวได้

ธมารินทร์ เงินทิพย์และเบญญา มุกตพันธ์ (2553) กล่าวถึง ผลของการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริโภคอาหารของ

ผู้ป่วยเบาหวานชนิดที่ 2 โรงพยาบาลกมลลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ ก่อนการทดลองผู้ป่วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีคะแนนเฉลี่ยความรู้ ทักษะคิด และการปฏิบัติตัวด้านการบริโภคอาหารไม่แตกต่างกัน ภายหลังการทดลองพบว่าผู้ป่วยกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยความรู้ ทักษะคิดและการปฏิบัติตัวด้านการบริโภคอาหารเพิ่มขึ้นมากกว่าก่อนทดลองและมากกว่ากลุ่มควบคุม ดังนั้น การใช้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ มีผลทำให้ผู้ป่วยเบาหวานมีระดับความรู้ ทักษะคิดและการปฏิบัติตัวด้านการบริโภคอาหารดีขึ้น

คณะกรรมการจัดการความรู้ คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี(2555) สรุปผลการดำเนินงานโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ (1) คณาจารย์คณะศิลปศาสตร์ได้รับความรู้และเกิดความเข้าใจในเทคนิค วิธีการการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจากวิทยากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญวิจัยภาคสนาม (2) เกิดแนวทางรูปแบบและแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากเทคนิค วิธีการการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่อาจารย์และบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจากแต่ละหลักสูตรและสาขาวิชาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนการสอนในรายวิชาของตนเองได้ (3) เกิดบรรยากาศการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญระหว่างคณาจารย์ในแต่ละหลักสูตร คณะศิลปศาสตร์

บุญเลิศ เต็กสงวน (2555) การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จากผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ประกอบกับต้นแบบโปรแกรมที่นำไปทดลองใช้ สรุปได้ว่าสามารถนำเอารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบริษัทโรงงานต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรมได้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้ ตามที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้กำหนดให้หน่วยงานมีการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาสังคมฐานความรู้ โดยการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นพัฒนาทั้งคนและองค์กร คำนึงถึงเป้าหมายโดยทุกคนเข้าใจ

ไปในทางเดียวกันอย่างชัดเจน มีโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการทำงาน การพัฒนาต้องสร้างบรรยากาศแบบเปิดเกิดขึ้นเพื่อรับทราบถึงความจำเป็นและการเปลี่ยนแปลง แนวทางพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลากหลายรูปแบบแต่สามารถปรับเปลี่ยนเรียนรู้ส่งเสริมและพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้ ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นตัวสนับสนุนกระบวนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกัน การจะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำเร็จนั้น ย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน ดังนั้น จึงต้องศึกษารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่องทางการสื่อสารเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมไปถึงปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญและจำเป็นต่อการนำไปเป็นแนวทางพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องตามที่นโยบายของมหาวิทยาลัยกำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี