

# KmFI Model เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้และสมรรถนะนวัตกรรม ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

## KmFI Model for Developing Knowledge Management and Innovation Competencies of Academic Resources and Information Technology Center, Rajabhat University

มูจลินทร์ ผลกล้า<sup>1</sup>, วสันต์ อติศัพท์<sup>2</sup>, อิมจิต เลิศพงษ์สมบัติ<sup>3</sup>, และ ชิตชนก เชนงชอว์<sup>4</sup>  
Mudchalin Pholkla<sup>1</sup>, Wasant Atisabda<sup>2</sup>, Imjit Lertpongsoombat<sup>3</sup>, and Chitchanok Churngchow<sup>4</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรม ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวน 160 คน มีวิธีดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรม รูปแบบการพัฒนาที่ได้ ใช้ชื่อว่า KmFI Model (เค ไฟว์ โมเดล) รายละเอียดของ KmFI Model เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้และสมรรถนะนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีดังนี้ 1) สมรรถนะการจัดการความรู้(Km) ประกอบด้วยสร้างนักเรียนรู้ กำหนดความรู้ สกัดความรู้ เรียนรู้/นำไปใช้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ 2) ปัจจัยสนับสนุน (F) ประกอบด้วย ทิศทางองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมราชภัฏ สร้างแรงจูงใจ ให้พลังร่วม ใช้เทคโนโลยี ประเมินผล 3) สมรรถนะทางนวัตกรรม (I) ประกอบด้วย สร้างนักค้นพบ กำหนดทิศทางนวัตกรรม ตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญ พัฒนาทักษะนวัตกรรม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ แพร่กระจายนวัตกรรม

### Abstract

The purposes of this research were to study the knowledge management and innovation competencies. The sample data used in this research were collected from 40 Academic Resources and Information Technology Centers of Rajabhat Universities. The Mixed Methods was used in this study. The research results the Qualitative Research was to determine the development processes of the knowledge management and the innovation competencies of Academic Resources and Information Technology Center, Rajabhat University. It was found that the competencies developments consist of the following components: 1) Knowledge management competency consists of leaner, knowledge, knowledge extraction, learning/applying, knowledge sharing, and new knowledge creating; 2) Supporting factors for the competencies consist of organization structure, leadership, organization culture, motivation, technologies combining and result evaluating; 3) Innovation competency consists of discovers, visions, expert teams, innovation skill development, new innovation building, and innovation distributing.

### ข้อมูลบทความ

ส่งบทความ 11 สิงหาคม 2558  
ตอบรับ 1 ตุลาคม 2558  
เผยแพร่ออนไลน์ 28 ธันวาคม 2558

### คำสำคัญ

การจัดการความรู้  
นวัตกรรม  
สมรรถนะการจัดการความรู้  
สมรรถนะทางนวัตกรรม  
knowledge management  
innovation  
Knowledge Management  
Competency  
Innovation Competency

<sup>1</sup> นักศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อีเมล: moolin8@hotmail.com Student, Doctor of Education (Educational Leadership and Innovation), Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus, E-mail: yitaoodee@hotmail.com

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี Assistant Professor, Ph.D., Department of Educational Technology, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี Associate Professor, Department of Library and Information Science, Faculty of Humanities and Social Sciences, Prince of Songkla University, Pattani Campus

<sup>4</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาประเมินผลและวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี Assistant Professor, Ph.D., Department of Measurement and Evaluation, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

## บทนำ

การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กร เพื่อขยายขีดความสามารถการปฏิบัติงานและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานของบุคลากรในองค์กรให้ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งในยุคศตวรรษที่ 21 นี้เป็นยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนฐานความรู้ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการจัดการที่เป็นระบบควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning process) ผ่านกระบวนการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแพร่กระจาย และไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร (Nonaka, 1991; Wiig, 1993; Wilkins et al., 1997; วิจารณ์ พานิช, 2546; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) เพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพ ต่อยอดไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของสังคมแห่งการเรียนรู้ ให้มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง (ประเวศ วะสี, 2545; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548; ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548) องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องเป็นองค์กรที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพัน มีความรับผิดชอบในองค์กร และใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง เข้าใจในการดำเนินงานขององค์กร ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นการนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรม

ในฐานะที่สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นองค์กรบริการวิชาการหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาและเคยถูกตั้งคำถามว่า “ระบบของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรบริการวิชาการควรเป็นอย่างไร” (วิจารณ์ พานิช, 2546) จึงเป็นสิ่งที่จะต้องศึกษาว่า สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีสภาพการจัดการความรู้อย่างไร และควรพัฒนาด้านการจัดการความรู้อย่างไร เพราะสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นหน่วยงานที่มีกระบวนการจัดการทรัพยากรสารสนเทศ สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้บางประการ เช่น การจัดหา การคัดเลือก การจัดระบบ การจัดเก็บ และค้นคืนความรู้ ดังนั้น กระบวนการจัดการความรู้

จึงไม่ได้เป็นเรื่องใหม่สำหรับห้องสมุด แต่ในงานห้องสมุด ความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ในลักษณะที่มีการบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ ซึ่งเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit knowledge) มากกว่าความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547) ที่ควรนำออกมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนกัน และเมื่อกล่าวถึงการจัดการความรู้ในห้องสมุดกลับพบว่า บรรณารักษ์ยังมีความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ ดังผลการวิจัยของ Sarrafzadeh (2006) ได้ศึกษาเรื่องนักวิชาชีพสารสนเทศกับการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า บรรณารักษ์ส่วนหนึ่งเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นเพียงคำใหม่ที่ใช้เรียกงานที่บรรณารักษ์ทำอยู่ และเห็นว่ายากที่จะระบุความแตกต่างระหว่างการจัดการสารสนเทศกับการจัดการความรู้ เพราะในความเป็นจริงการจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้มีความแตกต่างกัน โดยการจัดการสารสนเทศเป็นเพียงความพยายามในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ให้เป็นระบบด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ เพื่อช่วยพัฒนาการจัดเก็บและค้นคืนสารสนเทศ โดยมีเป้าหมายที่เป็นการทำให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ในขณะที่การจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการภายในห้องสมุด โดยพยายามรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ ทั้งความรู้ที่ปรากฏชัดเจนในรูปของเอกสารต่างๆ (Explicit knowledge) และความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) เช่น เทคนิคการทำงานซึ่งอยู่ในตัวบุคลากร มาพัฒนาให้เป็นระบบ โดยให้ความสำคัญแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้บุคลากรห้องสมุดสามารถเข้าถึงและนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผลงานวิจัยของ Jain (2006) และงานวิจัยของ Maponya (2004) ที่ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในทวีปแอฟริกา ยังพบปัญหา คือ ห้องสมุดยังขาดการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยห้องสมุดส่วนใหญ่ยังไม่มีการกำหนดสิ่งที่ห้องสมุดต้องเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการจัดเก็บความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมถึงยังไม่มีการจัดทำนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้เลย ซึ่งโดยทั่วไปการจัดการความรู้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรหลายด้าน ช่วยให้ปฏิบัติหน้าที่ที่สุทธระหว่างกัน ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

งานวิจัยฉบับนี้ จึงเน้นศึกษาสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรม ภายในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้มีประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน และจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้และนวัตกรรมในองค์กรของตนเองอย่างชัดเจน เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อสร้างนวัตกรรมทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการห้องสมุด (นันทา วิฑูรย์ศักดิ์, 2550) จึงได้จัดทำแบบประเมินสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมสำหรับ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อศึกษาสภาพสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการ ว่ามีลักษณะอย่างไรเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือไม่ เนื่องจากผู้วิจัยต้องการทราบถึงสภาพของสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมในสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่เป็นอยู่ในขณะนี้สภาพเป็นอย่างไร มีส่วนใดที่ปฏิบัติได้ดีและส่วนใดต้องพัฒนาปรับปรุง และในส่วนของสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมนั้น มีความสัมพันธ์กันที่จะช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร ควรมีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมอย่างไร ซึ่งการศึกษาตามกระบวนการวิจัยในครั้งนี้มีส่วนช่วยพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคตต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสภาพสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด
2. ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ของสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. ศึกษาปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะการจัดการความรู้และปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะทางนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

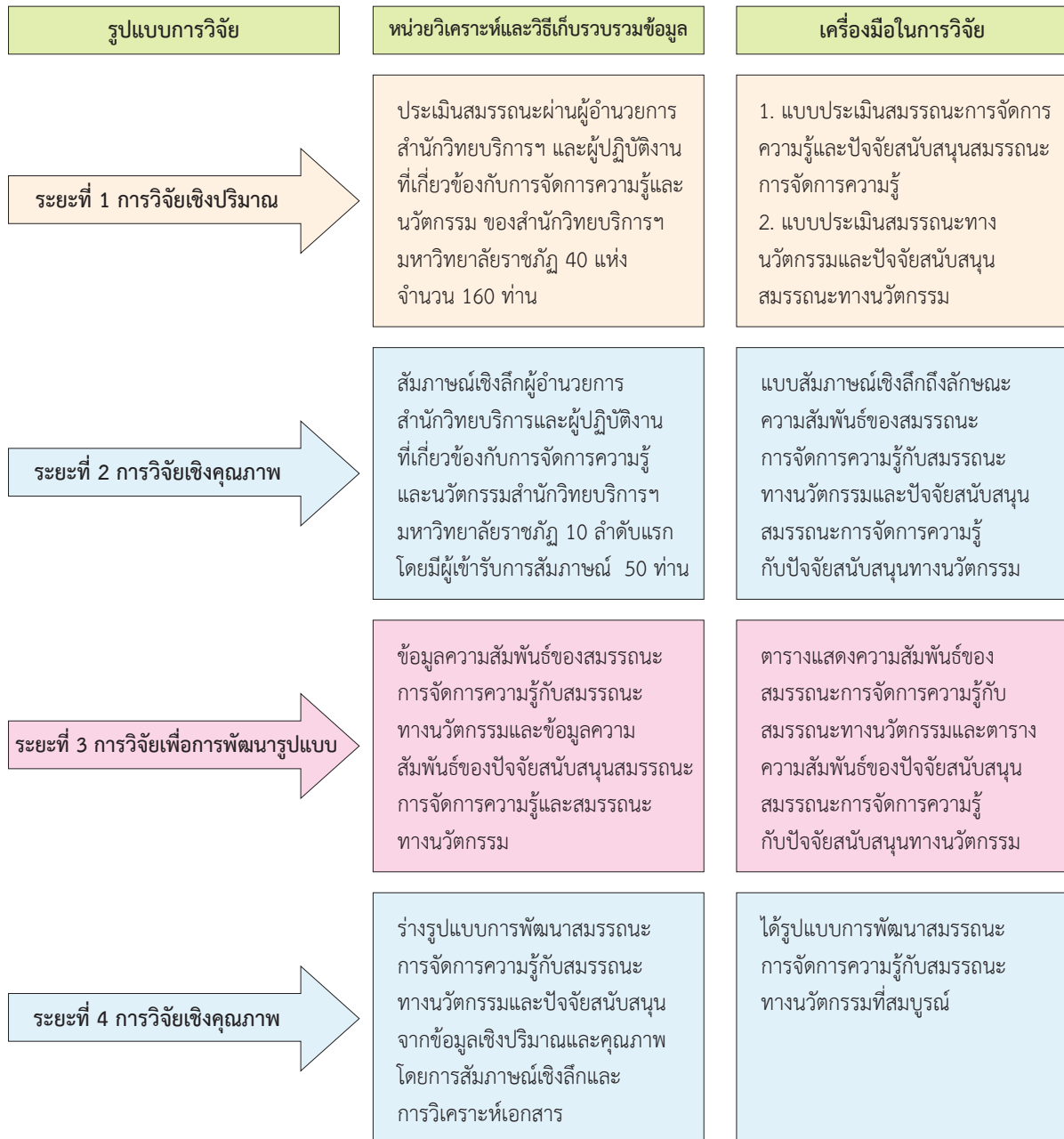
### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะการจัดการความรู้ (Knowledge Management Competencies) หมายถึง ความสามารถของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) ที่ส่งเสริมการพัฒนาการจัดการความรู้ ซึ่งแสดงออกถึงวิถีคิดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีการจัดการกับองค์ความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ โดยอิงตัวบ่งชี้สมรรถนะการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับผู้นำ และระดับบุคลากร อันจะก่อให้เกิดการแพร่กระจาย และไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร

2. สมรรถนะทางนวัตกรรม (Innovation Competencies) หมายถึง ความสามารถของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการคิดค้นทดลองพัฒนาและแพร่กระจายนวัตกรรมส่งผลให้เกิดการผลิตหรือพัฒนาสิ่งใหม่ รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) ส่งเสริมการพัฒนาวัตกรรมการมอง 3 รูปแบบ คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมบริการ

วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method approach) แบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 วิธีดำเนินการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรากฏผลการวิจัยตามตาราง 1-3 ดังนี้

ตารางที่ 1 สภาพสมรรถนะการจัดการความรู้ระดับองค์กร ระดับผู้นำ และระดับบุคลากร

กระบวนการจัดการความรู้	ระดับองค์กร		ระดับผู้นำ		ระดับบุคลากร		รวม		ระดับปฏิบัติ*
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
การบ่งชี้ความรู้	2.896	0.975	2.731	0.923	2.846	0.620	2.824	0.756	3: ปฏิบัติเกือบทุกหน่วยงานย่อย
การแสวงหาและสร้างความรู้	2.768	0.850	2.821	0.763	2.731	0.580	2.773	0.660	3: ปฏิบัติเกือบทุกหน่วยงานย่อย
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	2.542	0.870	2.483	0.812	2.648	0.706	2.558	0.694	3: ปฏิบัติเกือบทุกหน่วยงานย่อย
การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้	2.373	0.842	2.340	0.812	2.423	0.710	2.378	0.689	2: ปฏิบัติบางหน่วยงานย่อย
การเข้าถึงความรู้	2.594	0.790	2.629	0.744	2.746	0.618	2.656	0.651	3: ปฏิบัติเกือบทุกหน่วยงานย่อย
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	2.026	0.757	2.588	0.877	2.615	0.708	2.409	0.705	2: ปฏิบัติบางหน่วยงานย่อย
การเรียนรู้	2.402	0.891	2.646	0.895	2.696	0.625	2.581	0.730	3: ปฏิบัติเกือบทุกหน่วยงานย่อย
<b>รวม</b>	<b>2.527</b>	<b>0.828</b>	<b>2.761</b>	<b>0.888</b>	<b>2.856</b>	<b>0.724</b>	<b>2.715</b>	<b>0.753</b>	<b>3: ปฏิบัติเกือบทุกหน่วยงานย่อย</b>

ระดับปฏิบัติ\* 4 = ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 3 = ปฏิบัติเกือบทุกหน่วยงานย่อย 2 = ปฏิบัติบางหน่วยงานย่อย  
1 = มีแผนงานแต่ยังไม่ปฏิบัติ 0 = ไม่ได้ปฏิบัติ

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพสมรรถนะการจัดการความรู้ระดับองค์กร ระดับผู้นำ และระดับบุคลากร ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมที่ระดับ 3 คือ ปฏิบัติเกือบทุกหน่วยงานย่อย เมื่อแสดงรายละเอียดแต่ละกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า

ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ในระดับ 3 คือ ปฏิบัติเกือบทุกหน่วยงานย่อย แต่มีบางกระบวนการ คือ การประมวลผลความรู้ และการแบ่งปันความรู้ ที่อยู่ในระดับ 2 คือ ปฏิบัติบางหน่วยงานย่อย

ตารางที่ 2 แสดงสภาพสมรรถนะทางนวัตกรรมตามระดับการปฏิบัติงานในองค์กร

สมรรถนะทางนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปฏิบัติ*
1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	1.184	0.971	1: มีแผนงานแต่ยังไม่ปฏิบัติ
2. นวัตกรรมกระบวนการ	1.211	0.801	1: มีแผนงานแต่ยังไม่ปฏิบัติ
3. นวัตกรรมบริการ	1.281	0.964	1: มีแผนงานแต่ยังไม่ปฏิบัติ
<b>รวม</b>	<b>1.225</b>	<b>0.912</b>	<b>1: มีแผนงานแต่ยังไม่ปฏิบัติ</b>

ระดับปฏิบัติ\* 4 = ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 3 = ปฏิบัติเกือบทุกหน่วยงานย่อย 2 = ปฏิบัติบางหน่วยงานย่อย  
1 = มีแผนงานแต่ยังไม่ปฏิบัติ 0 = ไม่ได้ปฏิบัติ

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพสมรรถนะทางนวัตกรรมทั้ง 3 คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรม

บริการ มีกระบวนการทางนวัตกรรมที่ระดับ 1 คือ มีแผนงานแต่ยังไม่ปฏิบัติ

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรม

สมรรถนะ การจัดการความรู้	สมรรถนะทางนวัตกรรม					
	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์		นวัตกรรมกระบวนการ		นวัตกรรมบริการ	
	correlation	ระดับ	correlation	ระดับ	correlation	ระดับ
ระดับองค์กร	0.240	ต่ำมาก	0.200	ต่ำมาก	0.236	ต่ำมาก
ระดับผู้นำ	0.250	ต่ำมาก	0.210	ต่ำมาก	0.164	ต่ำมาก
ระดับบุคลากร	0.455*	ต่ำ	0.409*	ต่ำ	0.449*	ต่ำ
รวม	0.315*	ต่ำ	0.273	ต่ำมาก	0.283	ต่ำมาก

\* P < .05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรม พบว่าสมรรถนะการจัดการความรู้ระดับบุคลากรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับสมรรถนะทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมบริการ ในระดับต่ำ และสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

2. นำเสนอรูปแบบ KmFI Model (เคไฟว์ โมเดล) เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้และสมรรถนะนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

กระบวนการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรม มีดังนี้

2.1) นำข้อมูลเชิงปริมาณจากตารางที่ 1-3 ข้างต้น มาประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้และงานด้านนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำเสนอรูปแบบ KmFI Model สมรรถนะการจัดการความรู้กับนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีลักษณะความสัมพันธ์ของสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดจากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยร้อยละ คัดเลือกสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมดีที่สุด 10 ลำดับ

2.3) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมและปัจจัยสนับสนุน ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผ่านผู้อำนวยการฯ หัวหน้าฝ่ายงานห้องสมุดและปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรม องค์กรละ 5 ท่าน รวม 50 ท่าน

2.4) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างรหัสและตารางข้อมูลพรรณนาความสัมพันธ์ของสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรม

2.5) ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.6) ได้ผลการวิจัย คือ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างรหัสและตารางข้อมูลพรรณนาความสัมพันธ์ของสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมพร้อมทั้งปัจจัยสนับสนุนจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทบทวนวรรณกรรม และการวิเคราะห์เอกสารหาความสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อเป็นฐานความรู้ ในการคิดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรม ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จนได้ KmFI Model (เคไฟว์ โมเดล) เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้และสมรรถนะนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังตารางวิเคราะห์ต่อไปนี้

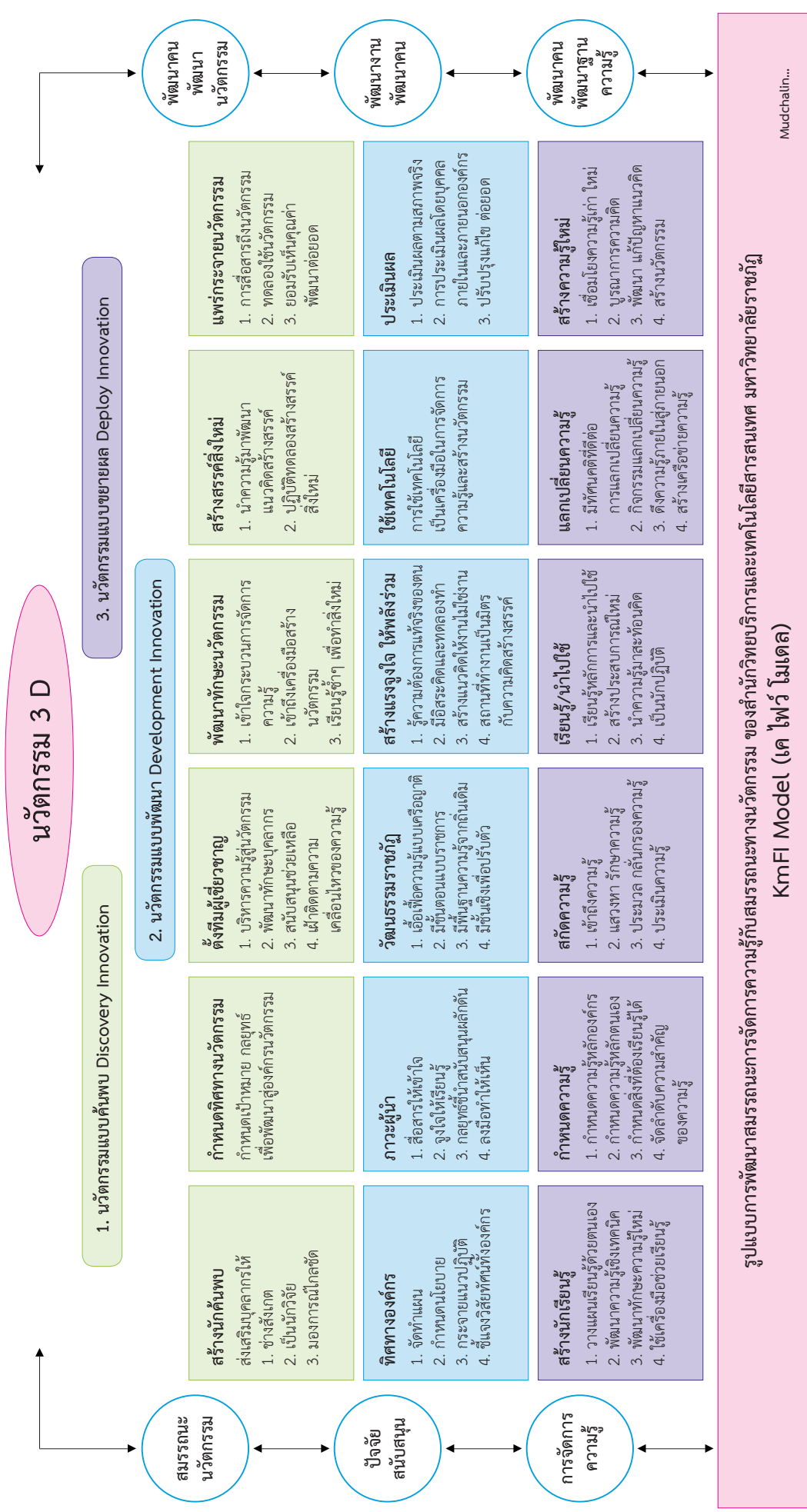
ตารางที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรม ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ทฤษฎี)

นวัตกรรม การจัดการความรู้	1. สร้างความคิดนวัตกรรม (A1)	2. เตรียมผู้เชี่ยวชาญทาง (A2)	3. จัดฝึกอบรมทักษะทาง (A3)	4. เตรียมเครื่องมือสร้าง (A4)	5. ดำเนินการสร้าง (A5)	6. วัดผล ประเมินผล (A6)	7. เผยแพร่ ค่อยอด (A7)
1. การกำหนดความรู้ (B1)	กำหนดความรู้องค์กร มาใช้ใน การสร้างแนวคิดเชิงรุก เพื่อให้ความรู้ที่กำหนดมี ศักยภาพเพื่อสร้างนวัตกรรม	การกำหนดความรู้ที่ชัดเจน นำไปสู่การเตรียมผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะทางนวัตกรรม	การกำหนดความรู้ที่องค์กร ที่นำไปสู่การฝึกอบรมพัฒนา ทักษะสร้างนวัตกรรม	การกำหนดความรู้นำไปสู่ ทิศทางการเตรียมเครื่องมือ ที่สอดคล้องกับการสร้าง นวัตกรรม	การกำหนดความรู้สามารถ กำหนดความรู้ตามวิสัยทัศน์ มาสร้างนวัตกรรมและ ประเมินผลได้	การกำหนดความรู้สามารถ กำหนดความรู้ตามวิสัยทัศน์ มาพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม	การกำหนดความรู้ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่มีตัวตน (Intangible Assets) เพราะ ยั่งยืน ค่อยอดได้ชัดเจน
2. การแสวงหาและ สร้างความรู้ (B2)	การแสวงหาและสร้างความรู้ จะได้อะไรบ้างที่นำไปสู่การ สร้างความคิดทางนวัตกรรม	การแสวงหาความรู้เป็นการ เตรียมผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะสูง เพื่อลดความเสี่ยงในการพัฒนา นวัตกรรม	การแสวงหาความรู้ ทั้งฝั่งลึกและชัดเจนนำไปสู่ กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนา การสร้างนวัตกรรม	สร้างความรู้ชัดเจนไว้ เพื่อเตรียมเครื่องมือสร้าง นวัตกรรม เพื่อให้ความรู้ที่ สร้างเข้ากับบริบทองค์กร	การแสวงหาความรู้ได้ องค์ความรู้ที่หลากหลายไป ดำเนินการสร้างนวัตกรรม องค์กร	แสวงหาความรู้ทำให้การ ประเมินผลการสร้างนวัตกรรม บรรลุผล ช่วยลดการสร้าง นวัตกรรมให้สั้นลง	การแสวงหาความรู้ให้ความ สำคัญกับทรัพยากรที่มีตัวตน (Intangible Assets) เพราะ ยั่งยืน ค่อยอดได้ชัดเจน
3. การจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ (B3)	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ช่วยให้การสร้างความคิด นวัตกรรมเป็นระบบด้วย	การจัดการความรู้เป็นระบบ นำไปสู่การเตรียมความพร้อม ให้ผู้เชี่ยวชาญพัฒนา นวัตกรรม	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อนำข้อมูลมาใช้จัดฝึกอบรม พัฒนาทักษะทางนวัตกรรม	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ นำไปสู่การเตรียมเครื่องมือ เพื่อสร้างนวัตกรรม	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ที่เป็นระบบได้	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ นำไปสู่การวัด ประเมินผล นวัตกรรมที่เป็นระบบด้วย	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และนำไปต่อยอด
4. การประมวลผลและ กลั่นกรองความรู้ (B4)	การประมวลผลความรู้ช่วยใน การปรับเปลี่ยนแปลงความคิด การสร้างความคิดนวัตกรรมได้	การประมวลผลความรู้นำไปสู่ การได้อะไรบ้างที่ผู้เชี่ยวชาญ เตรียมทีมงานเพื่อสร้าง นวัตกรรม	การประมวลผลความรู้นำไปสู่ การได้ทักษะต่อยอดเป็นทักษะ การฝึกอบรมนวัตกรรมได้	การประมวลผลกลั่นกรอง ความรู้ นำไปสู่การวางแผน เตรียมเครื่องมือเพื่อสร้าง นวัตกรรม	การประมวลผลกลั่นกรอง ความรู้ นำไปสู่การตัดสินใจ สร้างนวัตกรรมอย่างมีคุณภาพ	ความรู้ที่ผ่านการประมวลผล และผ่านการตรวจสอบส่งผล ต่อนวัตกรรมที่ผ่านการวัดผล	ความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบ ทำให้ในนวัตกรรมมีคุณภาพ เผยแพร่ ค่อยอดได้
5. การเข้าถึงความรู้ (B5)	การเข้าถึงความรู้นำไปสู่ การสร้างความคิดนวัตกรรม	การเข้าถึงความรู้สามารถนำ องค์ความรู้ให้กับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนา นวัตกรรม	การเข้าถึงความรู้สามารถนำ องค์ความรู้มาใช้จัดฝึกอบรม ทักษะทางนวัตกรรม	การเข้าถึงความรู้ที่ชัดเจนนำไปสู่การวางแผนเตรียม เครื่องมือสร้างนวัตกรรม	การเข้าถึงความรู้สามารถนำ องค์ความรู้มาดำเนินการสร้าง นวัตกรรมได้	การเข้าถึงความรู้สามารถนำ องค์ความรู้มาสร้างนวัตกรรม และทำให้ผ่านการวัดผลได้	การเข้าถึงความรู้สามารถนำ องค์ความรู้มาเผยแพร่ ค่อยอด เป็นนวัตกรรมต่อไปได้
6. การปรับเปลี่ยน ความรู้ (B6)	การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลง ความรู้ให้อุปกรณ์ความรู้เป็น แนวทางในการสร้างความคิด นวัตกรรม	การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลง ความรู้ทำให้ผู้เชี่ยวชาญ มีองค์ความรู้คิดนวัตกรรม	การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนความรู้ ทำให้เกิดองค์ความรู้ในการจัด อบรมนวัตกรรม	การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนความรู้ นำไปสู่การเตรียมพร้อมสร้าง นวัตกรรม	การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนความรู้ นำไปสู่การเตรียมพร้อมสร้าง นวัตกรรม	กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ นำไปสู่ความรู้ชัดเจนที่เกิด นวัตกรรมผ่านการวัด ประเมินผลอย่างมีคุณภาพ	การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนความรู้ ข้อมูอกรข้ามสายงานนำไปสู่ การเผยแพร่ต่อยอดนวัตกรรม
7. การเรียนรู้ (B7)	การเรียนรู้สามารถที่จะได้อะไร บ้างความรู้ที่ต่อยอดในการสร้าง ความคิดนวัตกรรมได้	การเรียนรู้สามารถที่จะได้อะไร บ้างความรู้ที่เตรียมแต่งตั้ง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ทางนวัตกรรม	การเรียนรู้สามารถนำองค์ ความรู้มาจัดเตรียมฝึกอบรม ทักษะทางนวัตกรรม	การเรียนรู้สามารถนำองค์ ความรู้ที่ได้มา เป็นข้อมูลในการเตรียมเครื่องมือสร้างนวัตกรรม	การเรียนรู้สามารถนำองค์ ความรู้พัฒนา นวัตกรรมได้ และทราบว่าคุณภาพ การทำงานนวัตกรรม	การเรียนรู้สามารถประเมินผล สถาบันนวัตกรรม ทบทวน ขั้นตอน KM จนเป็น Re-Innovation	การเรียนรู้ทำให้สามารถนำ องค์ความรู้มาเผยแพร่ จนเกิด User-Involvement การมี ส่วนร่วมของผู้ใช้

**ตารางที่ 5** วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะการจัดการความรู้และสมรรถนะทางนวัตกรรมกับปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะทางนวัตกรรม

สมรรถนะการจัดการความรู้และสมรรถนะทางนวัตกรรม	ปัจจัยสนับสนุนระหว่างปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะการจัดการความรู้กับปัจจัยสนับสนุนทางนวัตกรรม
<p><b>การวางแผนเชิงชี้ความรู้:</b> วิเคราะห์ SWOT การสื่อสารจากผู้บริหารสู่บุคลากรเพื่อชี้ความรู้ในองค์กรตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรว่าจะให้ความรู้ใดเป็นความรู้หลักขององค์กร เขียนแผนการจัดการความรู้และปรับพฤติกรรมจากการจัดการความรู้เป็นการสร้างความคิดทางนวัตกรรม</p> <p><b>ผลลัพธ์ที่ได้:</b> แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม</p>	<p>1. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กร</p> <p>2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ</p> <p>4. ปัจจัยด้านบุคลากรและทักษะ</p>
<p><b>การแสวงหาและสร้างความรู้:</b> ตามทฤษฎี SECI Model มีทีมรวบรวมองค์ความรู้เชื่อมโยงไปสู่การทำริปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กร และการสร้างความรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรด้วยกัน การมีกองรมภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการนำความรู้ที่มีอยู่เดิมบูรณาการเข้ากับความรู้ใหม่ที่บุคลากรค้นพบจากการแสวงหาและสร้างความรู้ขึ้น</p> <p><b>ผลลัพธ์ที่ได้:</b> ชุดความรู้ จากการรวบรวมความรู้ใหม่และรักษาความรู้เดิม</p>	<p>1. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</p> <p>2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ</p> <p>3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>4. ปัจจัยด้านบุคลากรและทักษะ</p> <p>5. ปัจจัยด้านบุคลากรและทักษะ</p>
<p><b>การประมวลผล กลั่นกรอง และจัดเก็บความรู้:</b> ขององค์กรให้ชัดเจนทั้งในส่วนฐานข้อมูล (Database) สารสนเทศ (Information) และฐานความรู้ (Knowledge Base) จัดหมวดหมู่ความรู้ตามลักษณะงาน ประยุกต์ใช้ระบบอินทราเน็ต (Intranet) ให้เป็นช่องทางในการสื่อสารเพื่อการจัดเก็บความรู้ ทำให้บุคลากรสามารถค้นคืนความรู้ (Retrieval) นำไปใช้ประโยชน์และเตรียมเครื่องมือเพื่อสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้เป็นระบบ</p> <p><b>ผลลัพธ์ที่ได้:</b> ชุดความรู้ที่ผ่านการประมวลผลกรองและสถานะที่จัดเก็บ พร้อมที่เครื่องมือสร้างนวัตกรรม</p>	<p>1. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</p> <p>2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ</p> <p>3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>4. ปัจจัยด้านบุคลากรและทักษะ</p> <p>5. ปัจจัยด้านกระบวนการและเครื่องมือ</p> <p>6. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี</p>
<p><b>การเข้าถึง:</b> ความรู้ต้องมีระบบจากผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้การเข้าถึงความรู้ง่ายขึ้นเพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าไปใช้ประโยชน์จากความรู้นั้นและนำมาดำเนินการสร้างนวัตกรรม</p> <p><b>ผลลัพธ์ที่ได้:</b> แหล่งความรู้ที่เผยแพร่และกระจายความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา</p>	<p>1. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</p> <p>2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ</p> <p>3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>4. ปัจจัยด้านบุคลากรและทักษะ</p> <p>5. ปัจจัยด้านกระบวนการและเครื่องมือ</p>
<p><b>การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้:</b> วางแผนการจัดการความรู้ภายในองค์กรโดยเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบความสำเร็จของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร จัดตั้งทีมเฉพาะกิจขึ้นเพื่อสร้างนวัตกรรม วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของการใช้ความรู้มากพัฒนางาน บันทึกความก้าวหน้าในการสร้างนวัตกรรมที่นำมาใช้ประโยชน์ในองค์กร ปรับปรุงเป็นการทดลอง วิจัย และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเกิดเป็นแนวคิดใหม่ โดยอยู่บนพื้นฐานของการวัด ประเมินผลไปทีละขั้น พร้อมทั้งสนับสนุนให้เผยแพร่และต่อยอดนวัตกรรมออกไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด</p> <p><b>ผลลัพธ์ที่ได้:</b> วงจรความรู้และผลงานนวัตกรรม</p>	<p>1. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กร</p> <p>2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ</p> <p>4. ปัจจัยด้านบุคลากรและทักษะ</p> <p>5. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>6. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี</p>





แผนภูมิที่ 2 นวัตกรรม 3 D

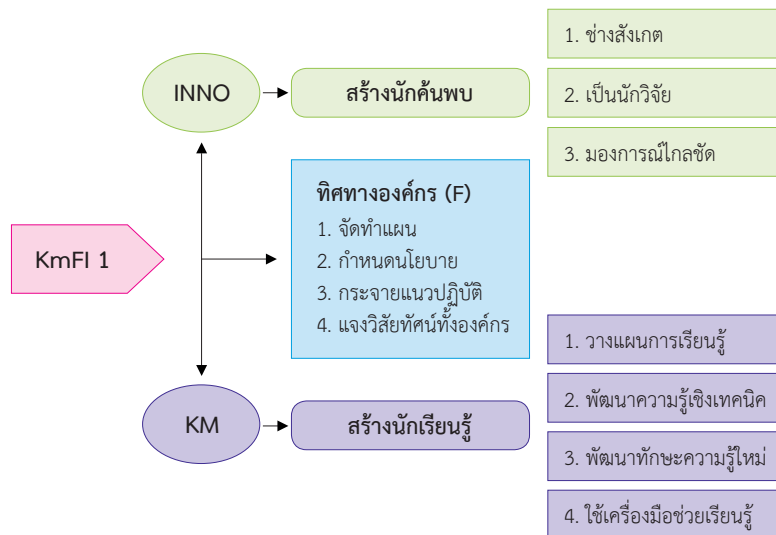
**สรุปการวิจัยและอภิปรายผล**

KmFI Model (เคไฟว์ โมเดล) เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้และสมรรถนะนวัตกรรม ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มืองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนดังตารางและภาพประกอบ

**ตารางที่ 6** ตารางสรุปรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สมรรถนะการจัดการความรู้	สมรรถนะทางนวัตกรรม	ปัจจัยสนับสนุน
1. สร้างนักเรียนรู้	1. สร้างนักค้นพบ	1. ทิศทางองค์กร
2. กำหนดความรู้	2. กำหนดทิศทาง	2. ภาวะผู้นำ
3. สกัดความรู้	3. ตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญ	3. วัฒนธรรมราชภัฏ
4. เรียนรู้/นำไปใช้	4. พัฒนาทักษะนวัตกรรม	4. สร้างแรงจูงใจ/ให้พลังร่วม
5. แลกเปลี่ยนความรู้	5. สร้างสรรค์สิ่งใหม่	5. ใช้เทคโนโลยี
6. สร้างความรู้ใหม่	6. แพร่กระจายนวัตกรรม	6. ประเมินผล

1. KmFI Model 1 สร้างนักเรียนรู้ (Km) ปัจจัยทิศทางองค์กร (F) สร้างนักค้นพบ (I)



**แผนภูมิที่ 3** KmFI Model 1 สร้างนักเรียนรู้ สร้างนักค้นพบ กำหนดทิศทางองค์กร

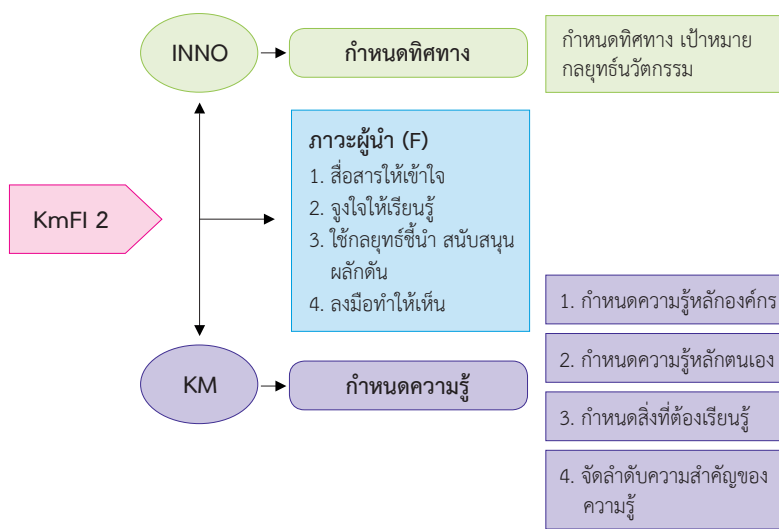
จากการศึกษาพบว่า สิ่งแรกของสมรรถนะการจัดการความรู้และสมรรถนะทางนวัตกรรม ที่สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเห็นตรงกัน คือ การปรับทัศนคติของบุคลากรให้เป็นนักเรียนและนักค้นพบ

ที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดเวลา ซึ่งการสร้างบุคลากรที่เป็นผู้ใหญ่ให้เป็นนักเรียนนั้นเป็นเรื่องที่ท้าทายพอสมควร เนื่องจากบุคลากรในองค์กรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ต้องการจะเรียนรู้แตกต่างกัน ไม่ชอบการชี้แนะ ไม่ชอบการสอน

โดยตรงมากนัก (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552) ดังนั้น แนวทางการเรียนรู้ของบุคลากรจะต้องเป็นเรื่องของสถานการณ์และปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานไม่ใช่เนื้อหาวิชาหรือบทเรียน แต่ควรเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่บุคลากรพบในการปฏิบัติงาน เพราะประสบการณ์ของบุคลากรจัดว่าเป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ที่มีคุณค่า ทฤษฎีการสร้างนักเรียนรู้ของ Swanson และ Holton, (2001) กล่าวว่า บุคลากรมีศักยภาพในการสร้างความรู้ด้วยตนเองเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวโดยการใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่สร้างประสบการณ์และค้นพบสิ่งใหม่ แต่เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความรู้และประสบการณ์เดิมที่ไม่เหมือนกัน มีความสนใจต่างกัน จึงทำให้บุคลากรแต่ละคนสร้างและพัฒนาการทางความรู้ได้แตกต่างกัน ถึงแม้จะเจอปัญหาในสถานการณ์เดียวกันก็ตาม การมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นทำให้

บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาทักษะ ความเข้าใจ และความคิดที่แตกต่างกัน จึงเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบว่า การที่บุคลากรจะสร้างความรู้และเป็นนักนวัตกรรมคิดค้นสิ่งใหม่ได้นั้นต้องอาศัยการเรียนรู้ และมีกระบวนการย่อยที่ควรพัฒนาตนเองดังนี้ 1) วางแผนเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) พัฒนาความรู้เชิงเทคนิค 3) พัฒนาทักษะความรู้ใหม่ 4) ใช้เครื่องมือช่วยเรียนรู้ 5) ปรับพฤติกรรม สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรม 6) ค้นหาโอกาส 7) สร้างผังความคิด 8) ทดลองความคิดนวัตกรรม 9) ประเมินความคิดสร้างนวัตกรรม 10) ไม่ละเลยความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์หากบุคลากรมีพฤติกรรมและทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้หลากหลาย มีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติการจัดการความรู้ได้ตามกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. KmFI Model 2 กำหนดความรู้ (Km) ปัจจัยภาวะผู้นำ (F) กำหนดทิศทาง (I)



แผนภูมิที่ 4 KmFI Model 2 กำหนดความรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำ กำหนดทิศทาง

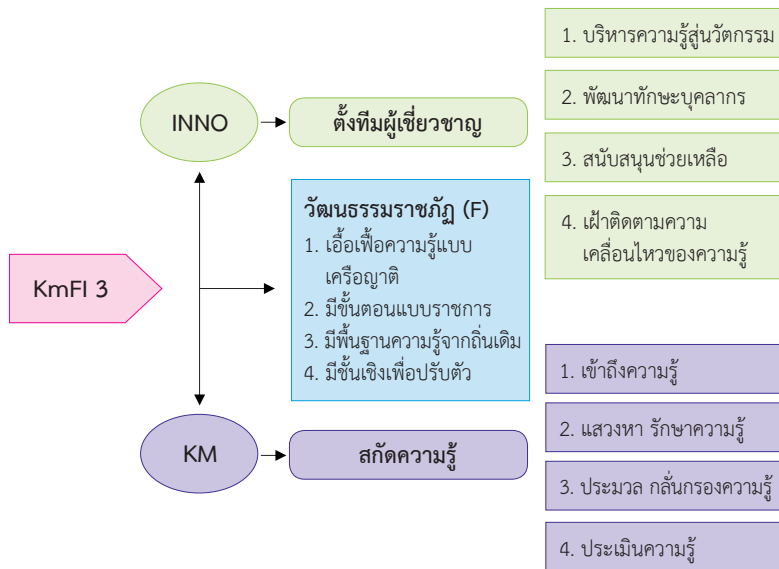
จากการศึกษาพบว่า หลายองค์กรไม่มีการกำหนดความรู้หลักเนื่องจากไม่เข้าใจคำว่า กำหนดความรู้คืออะไร และเกิดความสับสนว่าอะไรคือความรู้หลักขององค์กรและอะไรคือความรู้หลักของบุคลากร จึงส่งผลไปถึงนวัตกรรมด้วยเพราะไม่สามารถกำหนดทิศทางนวัตกรรมได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Maponya (2004); White (2004); Jain (2006) นักวิจัยทุกท่านศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานจัดการความรู้ในด้านการ

กำหนดความรู้รวมอยู่ด้วย พบปัญหาในการกำหนดความรู้ของห้องสมุดและทักษะที่ต้องการในการจัดการความรู้ ห้องสมุดส่วนใหญ่ยังไม่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ไม่มีการกำหนดความรู้ด้วยการระบุนความเชี่ยวชาญ ช่องว่างความรู้ และความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของห้องสมุด ไม่มีการจัดทำคลังความรู้เพื่อการจัดเก็บความรู้ของห้องสมุดและยังไม่มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้โดยนัยของบุคลากร มีเพียงความพยายามในการสร้างความร่วมมือเพื่อแบ่งปันความรู้และการปรับปรุงความรู้

ที่มีอยู่เท่านั้น สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดความรู้และกำหนดทิศทางนวัตกรรมนั้น คือ การเน้นการจัดการความรู้ใหม่ โดยการยกระดับความรู้เดิม และกำหนดทิศทางนวัตกรรมด้วย

ความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นเกี่ยวความรู้ดังเช่น ทฤษฎี SECI Model เพื่อให้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง (ศิวนันท์ ศิวพิทักษ์, 2557)

3. KmFI Model 3 การสกัดความรู้ (Km) ปัจจัยวัฒนธรรมราชภัฏ (F) ตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญ (I)

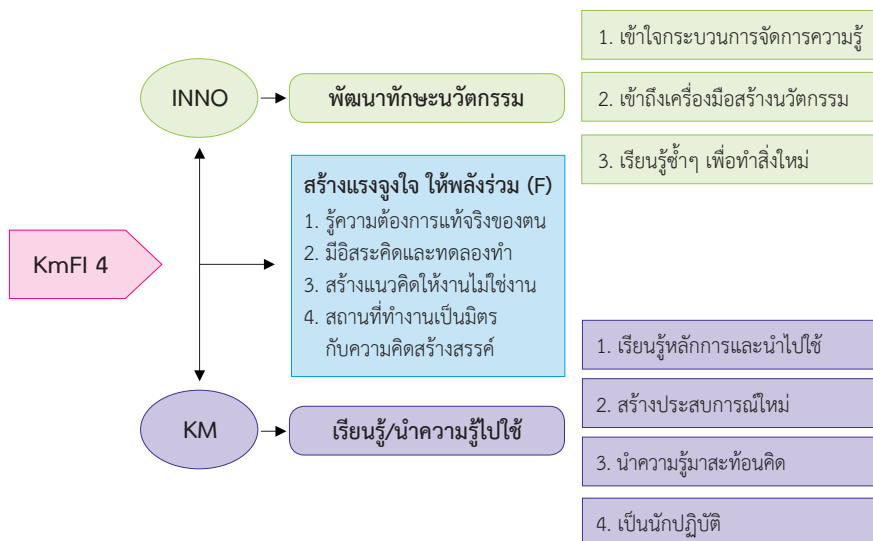


แผนภูมิที่ 5 KmFI Model 3 การสกัดความรู้ ปัจจัยวัฒนธรรมราชภัฏ ตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญ

จากการศึกษาพบว่า การสกัดความรู้และตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้เป็นสมรรถนะการจัดการความรู้ที่สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการปฏิบัติงานภายใต้ 1) การเข้าถึงความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ และการรักษาความรู้ 3) การประมวลกลั่นกรองความรู้ 4) การประเมินความรู้ พบว่า เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องประสานกัน ได้จึงได้รวบรวมกระบวนการจัดการความรู้หลายๆ กระบวนการเข้าด้วยกัน และผู้วิจัยได้เรียกรวมกันว่า การสกัดความรู้ เป็นกิจกรรมการคัดกรองความรู้ที่ได้กำหนดไว้และต้องการนำมาใช้ จากทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรรวมถึงกระบวนการย่อยดังภาพประกอบข้างต้น ซึ่งการสกัดความรู้ยังเป็นไปในลักษณะง่าย ๆ

ใกล้ตัวแต่ก็มีบางที่เช่น สำนักวิทยบริการฯ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่ได้นำหลักการสกัดความรู้ขององค์กรเอกชนมาเป็นตัวอย่างในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ในองค์กร และสำหรับการตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญสมรรถนะทางนวัตกรรม ผู้เชี่ยวชาญมีบทบาทในการแลกเปลี่ยนความรู้ดังนั้นควรมีการสร้างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในองค์กรตามแผนการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม เพราะผู้เชี่ยวชาญจะช่วยสร้างผู้เชี่ยวชาญในองค์กรเพิ่มจนทำให้องค์กรมีทีมงานสร้างสรรค์ที่ขยายศักยภาพต่อไปได้

4. KmFI Model 4 การเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้ (Km) ปัจจัยสร้างแรงจูงใจให้พลังร่วม (F) การพัฒนาทักษะนวัตกรรม (I)

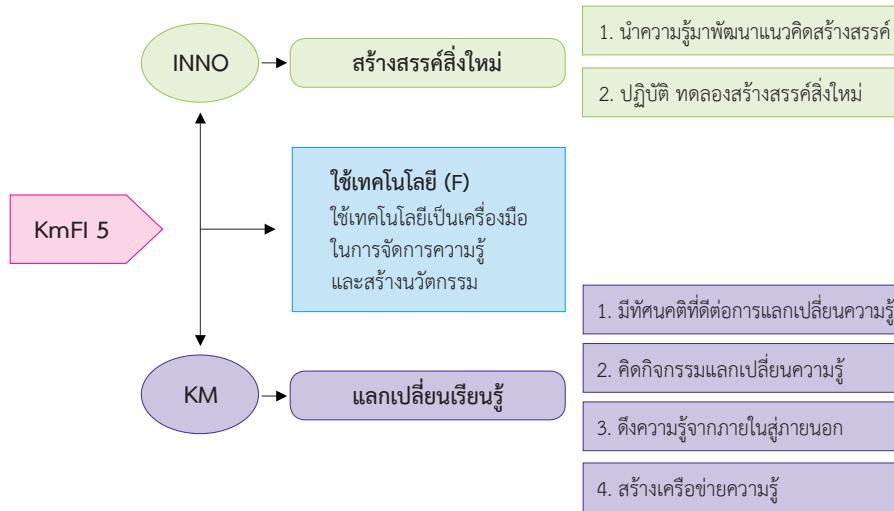


แผนภูมิที่ 6 KmFI Model 4 การเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้ ปัจจัยสร้างแรงจูงใจให้พลังร่วม การพัฒนาทักษะนวัตกรรม

จากการศึกษาพบว่า การเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้และการพัฒนาทักษะนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีกระบวนการดำเนินงานในส่วนนี้เกือบทุกองค์กร แต่ในทางปฏิบัติพบว่ายังมีปัญหาเกิดขึ้นกับสำนักวิทยบริการฯ คือ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ จึงส่งผลให้ไม่สามารถนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาและปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้จากการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏถึง 4 แห่งด้วยกันที่แสดงความคิดเห็นตรงกันว่าบุคลากรมักมีแนวโน้มเรื่องการเรียนรู้ถดถอยลงเมื่ออายุสูงขึ้นอาจเรียกว่า การทำงานอยู่ตัว

จึงใช้ประสบการณ์เดิมในการปฏิบัติงานอยู่แทนที่จะเพิ่มเติมความรู้และศักยภาพใหม่ๆ กล่าวว่าการบูรณาการความรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการความรู้ แต่อย่างไรก็ตามการบูรณาการความรู้ไม่สามารถทำให้เกิดศักยภาพได้หากองค์กรขาดผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น หากองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพภายใต้ปัจจัยโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถทำให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมการช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนมากกว่า

5. KmFI Model 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Km) ปัจจัยการใช้เทคโนโลยี (F) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (I)

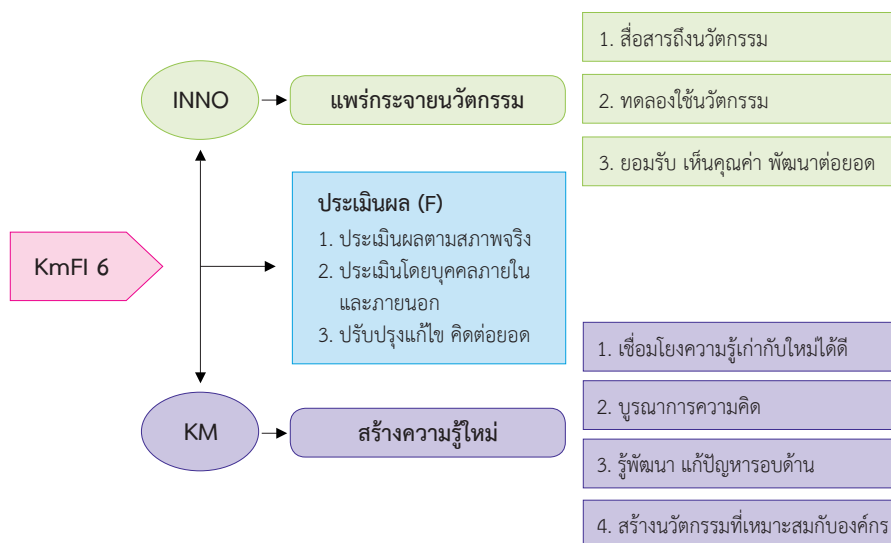


แผนภูมิที่ 7 KmFI Model 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัจจัยการใช้เทคโนโลยี สร้างสรรค์สิ่งใหม่

จากการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี-สารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีสมรรถนะการจัดการความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกองค์และยังเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการความรู้มากอีกด้วย ผลการศึกษาสรุปว่า การบริหารจัดการและภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการจัดตั้งบริบทหลากหลายระดับสำหรับการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดนวัตกรรม ระบบฐานข้อมูลต่างๆ ที่สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้คิดขึ้นก็จะช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้เทคโนโลยีของบุคลากรจะช่วยให้ดึงความรู้มาใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล อีกทั้งจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบเพื่อนำมาใช้แลกเปลี่ยนกันได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546); จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549); พรพิมล ธรรมชาติรัมย์โชค (2550) พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบันต้องอาศัยปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นตัวช่วย เพื่อส่งผลให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระจายได้ทั่วถึงมีประสิทธิภาพ

6. KmFI Model 6 สร้างความรู้ใหม่ (Km) ปัจจัยประเมินผล (F) แพร่กระจายนวัตกรรม (I)



แผนภูมิที่ 8 KmFI Model 6 สร้างความรู้ใหม่ ปัจจัยประเมินผล แพร่กระจายนวัตกรรม

จากการศึกษาพบว่า การสร้างความรู้ใหม่และการแพร่กระจายนวัตกรรมของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีแนวคิดในการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นในหลายองค์กร ดังเช่น สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้มีความตื่นตัวและภาคภูมิใจกับความรู้ใหม่ที่ตนสร้างความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่าย การอบรม ประชุม สัมมนา การแลกเปลี่ยนแนวคิดซึ่งกันและกัน รวมถึงการได้โอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของบุคลากรและต่อยอดเป็นนวัตกรรมต่อไป จากนั้นก็นำนวัตกรรมที่ได้มาแพร่กระจายเพื่อถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่นๆ ฟังและยอมรับ เห็นคุณค่า เพื่อพัฒนาต่อยอดแนวคิดการสร้างสรรคการปฏิบัติงานต่อไป โดยมีปัจจัยการประเมินผลที่เป็นไปตามสภาพจริงของผู้ปฏิบัติงาน ตีเตียนให้ปรับปรุงผลการประเมินอย่างกัลยาณมิตร ซึ่งกระบวนการที่เกิดขึ้นถือว่าการพัฒนาการเรียนรูและการจัดการความรู้ตามหลักทฤษฎี SECI Model ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ พยัต วุฒิรงค์ (2552) ที่กล่าวว่า การสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างแนวคิดโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรตลอด เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้และได้รับประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมบนพื้นฐานการปฏิบัติงานของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เด่นชัด 10 แห่ง เพื่อนำมาเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้กับสมรรถนะทางนวัตกรรมให้กับสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศอีก 30 แห่งด้วย เพื่อให้เกิดสมรรถนะการจัดการความรู้และสมรรถนะทางนวัตกรรมในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

รูปแบบนวัตกรรมจัดการความรู้แบบบูรณาการระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เอกสารอ้างอิง

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). *อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- จิรัชณา วิเชียรปัญญา. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: แชนโพร์ พรินติ้ง.
- นันทา วิฑูฒิสักดิ์. (2550). การรู้สารสนเทศ: ความสามารถที่จำเป็น เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต. *วารสารห้องสมุด*, 51(2), 16-21.
- น้ำทิพย์ ภาววิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพมหานคร: เอสอาร์ พรินติ้งแมส โปรดักส์.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ใสถาบันอุดมศึกษาไทย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต- บัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศ วะสี. (2545). *ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- พยัต วุฒิรงค์. (2549). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ภายในองค์กร. *Chulalongkorn Review*, 18(71), 5-18.
- พรพิมล หารษาภิรมย์โชค. (2550). *การพัฒนารูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎิ- บัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). *องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2557). กระบวนการจัดการความรู้และ นวัตกรรมส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 8(85), 45-60.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ. (2548). *กระบวนการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน คณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการและสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- Chen, J., Zhu, Z., Yuan, H. X. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212.
- Jain, P. (2006). An empirical study of knowledge in academic libraries in east and southern Africa. *Library Review*, 56(5), 377-392.
- Maponya, P. M. (2004). Knowledge management practices in academic libraries: A case study of the University of Natal, Pietermaritzburg Libraries. Retrieved from <http://mapule276883.pbworks.com/f/Knowledge+management+practices+in+academic+libraries.pdf>.
- Nonaka, I. (1991). A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-25.
- Sarrafzadeh, M. (2006). LIS Professional and knowledge management: Some resent perspectives. *Library Management*, 27(9), 621-635.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- White, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organization innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundation*. Arlington: Schema Press.
- Wilkins, J., Wegen, B. V., Hoog, R. D. (1997). Understanding and valuing knowledge assets: Overview and method. *Expert Systems with Applications*, 13(1), 55-72.