



ผลงานเชิงวิเคราะห์

เรื่อง

พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดี

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นางสาววิมลรัตน์ อุทัยวัฒนาทร

ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป ระดับชำนาญการ เลขที่ตำแหน่ง 76190

สังกัดงานบริหารและธุรการ สำนักงานคณบดี

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำนำ

จากพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการบริหารที่ดี จึงได้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทางสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา ได้ดำเนินการและวางแผนการดำเนินงานไว้ เพื่อที่จะให้มีการรวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ผู้วิเคราะห์ จึงขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์จุฑามาศ เทพชัยศรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงพล ต่อนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิพงษ์ชัย ร่องขันแก้ว อาจารย์ ดร.อนันต์ มาลารัตน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แอน มหาคีตะ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้คำปรึกษา แนวคิด วิธีการ คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ภัทร์ พลอยแหวน จากมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ให้คำแนะนำแก่ผู้วิเคราะห์เป็นอย่างดี รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิเคราะห์ได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม ผู้วิเคราะห์กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงตลอดจนบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ ร่วมมือ และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

วิมลรัตน์ อุทัยวัฒนาทร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1	
บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการวิเคราะห์.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์.....	3
ขอบเขตของการวิเคราะห์.....	4
ประชากร.....	4
กลุ่มตัวอย่าง.....	4
ตัวแปรที่ศึกษา.....	4
ประโยชน์ของการวิเคราะห์.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดการวิเคราะห์.....	6
สมมติฐานการวิเคราะห์.....	7
บทที่ 2	
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิเคราะห์	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	9
ความหมายของการจัดการความรู้.....	9
ประเภทของความรู้.....	10
ขั้นตอนของการจัดการความรู้.....	14
กระบวนการจัดการความรู้.....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	19
ความหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	19
องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	21
กระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	29

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	ปัจจัยที่มีอิทธิพลและสิ่งจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	30
	ปัญหาและอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	32
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	36
	ข้อมูลเกี่ยวกับคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	41
	งานวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง.....	45
	งานวิเคราะห์ต่างประเทศ.....	45
	งานวิเคราะห์ในประเทศ.....	47
บทที่ 3	วิธีการวิเคราะห์.....	56
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	56
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร	
	สำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	68
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อ	
	พฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดี	
	คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	71
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
	ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัย	
	ศรีนครินทรวิโรฒ.....	74

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบและการวิเคราะห์ความแปรปรวน พฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดี คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลา ปฏิบัติงาน และปัจจัยช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	77
	ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้าน ปัจจัยภายนอกกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร สำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	81
	ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ.....	82
บทที่ 5	สรุปผลและข้อเสนอแนะ.....	83
	สรุปผลการวิเคราะห์.....	86
	ข้อเสนอแนะ.....	90
	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	90
	ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ.....	91
	บรรณานุกรม.....	93
	ภาคผนวก.....	100
	ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	101
	ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	108
	ประวัติผู้วิเคราะห์.....	109

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์.....	6
2 วงจรความรู้เด่นชัดและความรู้ซ่อนเร้น.....	12
3 เกลียความรู้ (Knowledge Spiral).....	13
4 วงจรการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร.....	15
5 องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	21

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	68
2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (n = 44).....	71
3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร (n = 44).....	73
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านบรรยากาศองค์กร (n = 44).....	75
5 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ (n = 44).....	77
6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (n = 44).....	79
7 การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามระดับการศึกษา (n = 44).....	80
8 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	81

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของการวิเคราะห์

ในปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังอยู่ในยุคเศรษฐกิจใหม่ที่ต้องอาศัยความรู้เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อน หรือที่เรียกว่า เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ตามนโยบายรัฐบาลที่จะก้าวไปพร้อมกับ การขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศไทยไปสู่ประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ดังนั้น ความรู้จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ความรู้เป็นสารสนเทศที่มีคุณค่าสูง เป็นกรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่มาผสมรวมเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือการช่วยแก้ปัญหา และเมื่อเรียนรู้ได้มากก็จะสามารถสร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น อีกทั้งเมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นอีกอย่างไม่สิ้นสุด การที่บุคลากรทุกคนในองค์กรให้ความสำคัญกับความรู้ ใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เป็นการยกระดับองค์กรให้ไปสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

โดยทั่วไป ความรู้จะถูกถ่ายทอดออกมาใน 2 ลักษณะ คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้นหรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้ง จะถูกถ่ายทอดออกมาเป็นตัวอักษร เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย ส่วนความรู้แฝงเร้น เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-Specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก (Polanyi, M. 1967) ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ในคนทำงานและผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมี 3 องค์ประกอบ คือ คน สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการดูดซับความรู้จากความสำเร็จหรือผลงานสู่คนและสู่กระตาด มีได้ก่อผลเฉพาะด้านการดูดซับและบันทึกความรู้เท่านั้น แต่จะก่อผลที่มีคุณค่ายิ่ง ช่วยในการยกระดับความรู้ การเป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้มีความรู้สึกมั่นใจตนเอง เห็นคุณค่าของตนเอง และคุณค่าของการทำงานร่วมกัน นำไปสู่ความมั่นใจที่จะทดลองหรือสร้างสรรค์วิธีทำงานใหม่ ๆ และ

ทำให้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เห็นข้อจำกัดของตน เห็นคุณค่าของการแลกเปลี่ยน การประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ถือเป็นหัวใจของการจัดการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่ผู้อื่น ทั้งความรู้แฝงเร้น (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสามารถทำให้ผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร (KM IN BUSINESS. 2009: ออนไลน์) เห็นได้จากพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และจากมาตรฐานการอุดมศึกษาข้อที่ 3 กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนาสังคม ฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน” ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

จากเหตุผลดังกล่าว ส่งผลให้ส่วนราชการและองค์กรต่าง ๆ เห็นถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้ความสนใจในเรื่องการค้นหา สร้าง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้มากขึ้น จึงมีการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแพร่หลาย ในกระบวนการจัดการความรู้นั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด (Issa; & Haddad. 2008: 182) เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกัน จึงต้องนำมาแลกเปลี่ยนกัน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัว ไม่มีการยกระดับความรู้เพราะความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ไม่งอกงาม แต่อย่างยิ่งแลกเปลี่ยนมากก็ยิ่งได้กำไรมาก (ดวงเดือน จันทรเจริญ. 2549: 261)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรจึงมีความสำคัญ เพราะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคคลอื่น การแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้บุคลากรมีโอกาพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ มีศักยภาพที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า ช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงาน ทำให้คุณภาพของงานออกมาดี รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลาในการทำงาน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น ดังนั้น การส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องสำคัญใน

การจัดองค์ความรู้ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะมีองค์ความรู้อย่างไม่สิ้นสุด เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพและบริการ รวมทั้งลดขั้นตอนและระยะเวลาในกระบวนการทำงาน อันก่อให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมการเรียน การสอน การวิจัย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และบริการทางวิชาการแก่สังคม ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ในหน่วยงานจะประสบผลสำเร็จได้นั้น บุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา ได้แก่ บุคลากรสายปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณบดี จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากรสายสนับสนุนเป็นปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคตได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ดังนั้น ผู้วิเคราะห์จึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อุปสรรคที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษาคืออะไร เหตุใดองค์กรจึงไม่สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้และมุมมองต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเต็มที่ และทำอย่างไรจึงจะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการนำเสนอแนวทางส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นำข้อเสนอแนะต่าง ๆ เสนอเป็นนโยบายส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร และสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิเคราะห์ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ขอบเขตของการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิเคราะห์ได้ออกแบบการวิเคราะห์โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงสำรวจ (Survey Research)

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติงาน ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 48 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติงาน ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 48 คน โดยการใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เกณฑ์การกำหนดการสุ่มตัวอย่างตามตาราง เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 44 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่
 - 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
 - 1.1.1 เพศ
 - 1.1.2 อายุ
 - 1.1.3 ระดับการศึกษา
 - 1.1.4 ตำแหน่งงาน
 - 1.1.5 ระยะเวลาปฏิบัติงาน
 - 1.1.6 ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.2 ปัจจัยภายนอก ได้แก่
 - 1.2.1 วัฒนธรรมองค์กร
 - 1.2.2 บรรยากาศองค์กร
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

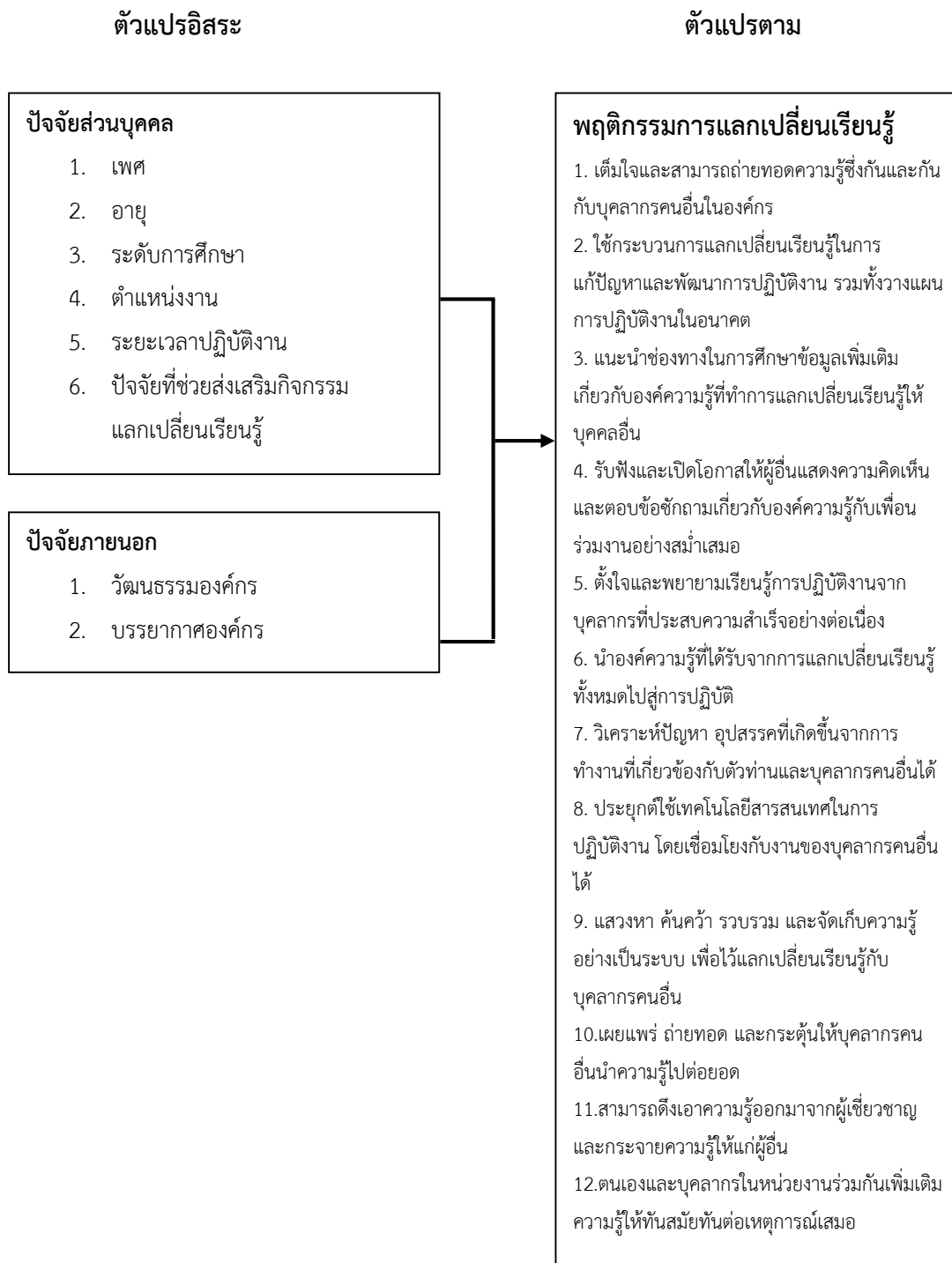
ประโยชน์ของการวิเคราะห์

1. ได้ทราบถึงพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดี คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงาน คณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ได้ทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ บุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้** หมายถึง การแสดงออกหรือความตั้งใจที่จะแบ่งปัน ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานคนหนึ่งกับเพื่อนพนักงานคนอื่น หรือเพื่อนร่วม วิชาชีพภายในองค์กรที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ
2. **บุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา** หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนที่ ปฏิบัติงานในสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติงาน ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และลูกจ้างประจำ
3. **วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง พฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลที่มีความ เชื่อใจให้เกียรติก่อนในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถเปิดเผย ไม่ปกปิดซึ่งกันและกันในการเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับข้อมูลความรู้ มีความเต็มใจในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายในองค์กร
4. **บรรยากาศองค์กร** หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมี สิ่งอำนวยความสะดวกในการสนับสนุนที่เหมาะสมและเพียงพอ บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือและ มีช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่หลากหลายในการเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้ รวมถึง สร้างแรงจูงใจและยกย่องให้เกียรติต่อบุคลากรให้เกิดความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยความเสมอภาคและเป็นมิตร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายในองค์กร

กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์

สมมติฐานในการวิเคราะห์

1. บุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างกัน มีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แตกต่างกัน

2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์เรื่อง พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดี คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 1.2 ประเภทของความรู้
 - 1.3 ขั้นตอนของการจัดการความรู้
 - 1.4 กระบวนการจัดการความรู้
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 2.2 องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 2.3 กระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลและสิ่งจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 2.5 ปัญหาและอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. ข้อมูลเกี่ยวกับคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. งานวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิเคราะห์ในต่างประเทศ
 - 5.2 งานวิเคราะห์ในประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

โคเรทซ์ และ ลี (Koretz; & Lee. 1998) ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการอย่างเป็นทางการเพื่อสนับสนุนการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่

รอว์ลีย์ (Rowley. 1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์ และการพัฒนาทรัพย์สินความรู้ขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยความรู้ที่ต้องจัดการ ประกอบด้วย ความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ฝังลึกในตัวคน การจัดการความรู้นำมาซึ่งกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการชี้ชัดหรือแยกแยะความรู้ (Identification) การแบ่งปันความรู้ และการสร้างความรู้ ระบบนี้ต้องการสร้างและรักษาไว้ซึ่งความรู้เพื่อปรับปรุงและทำให้องค์กรก้าวหน้า รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

ไทวาน่า (Tiwana. 2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างสรรค์คุณค่าทางธุรกิจ ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

อาวัต และ กาชิริ (Awad; & Ghaziri. 2004) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการขององค์กรในการนำมาใช้และการสร้างเพื่อทำให้เกิดประโยชน์จากความเชี่ยวชาญที่สะสมไว้ในทุกแห่งขององค์กร

ดัลเกอร์ (Dalkir. 2005) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบอย่างรอบคอบของพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการทำงาน และโครงสร้างขององค์กร เพื่อเพิ่มมูลค่าจากการนำกลับมาใช้ใหม่และสร้างนวัตกรรม ซึ่งการร่วมมือกันนี้จะสำเร็จได้ต้องผ่านกระบวนการสร้าง การแบ่งปัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งการสร้างให้มีคุณค่าของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมาและวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อกลายเป็นองค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เฟย์, เหม็ง และ คลาร์ก (Fei; Meng; & Clarke. 2008) ได้นิยามไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นการจัดการต่อกิจกรรมทั้งหมดของพนักงานที่สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน (Knowledge Workers) โดยการอำนวยความสะดวก สร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ รวมทั้งสนับสนุนจัดหา หรือรักษาสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุด

ความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

บุญดี บุญญากิจ และคนอื่น ๆ (2547) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ ว่าเป็นการจัดการสารสนเทศและการบริหารคนในทุกองค์กร มีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินทราเน็ตและโซลูชันกรุปแวร์ (Solution Groupware) เป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บรู้นั้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นรู้นอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วย

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้สำหรับนักปฏิบัติ เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

กิริติ ยศยิ่งยง (2549) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบรูปแบบใหม่ ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือก จัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุง เพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน และเพื่อให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบของบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระบวนการทำงาน และโครงสร้างขององค์กร เพื่อสนับสนุน พัฒนา และประยุกต์ใช้ความรู้ที่สะสมอยู่ทั่วองค์กรผ่านกระบวนการสร้าง การแบ่งปัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในการสร้างความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือองค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

ประเภทของความรู้

ไทวานา (Tiwana. 2000: 67) จำแนก ความรู้ ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ภายนอก เป็นความรู้ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลในการทำงาน

2. ความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เป็นความรู้ที่มาจากแหล่งความรู้อื่น ๆ ภายนอกตัวบุคคลและแหล่งความรู้ต่าง ๆ

3. ความรู้ที่ไม่อยู่เฉพาะที่ เป็นความรู้ที่เป็นอิสระ สามารถถ่ายทอดได้จากบุคคลไปสู่องค์กรหรือจากองค์กรไปสู่องค์กร

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 16-17) ระบุว่า ความรู้ในองค์กร มี 2 ประเภท คือ ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล (Tacit Knowledge) เช่น ความเชื่อ อุดมคติ ความรู้ประเภทนี้อยู่ในสมองของแต่ละบุคคล และความรู้ที่ถูกบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) เช่น ในเอกสาร สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูล ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ โดยแหล่งจัดเก็บความรู้ในองค์กร (Repositories of Knowledge) ได้แก่

1. ความรู้ในแต่ละบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในสมองและความเชี่ยวชาญของคนแต่ละคน เครื่องมือในการเข้าถึงความรู้ ได้แก่ นามานุกรมโทรศัพท์ นามานุกรมบริษัท และรายชื่อบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

2. ความรู้บันทึกไว้ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่บันทึกไว้ในเอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่ทุกคนสามารถเข้าไปค้นหาและใช้ได้ เช่น

2.1 Structured Repositories เช่น ฐานข้อมูล ระบบผู้เชี่ยวชาญ สามารถค้นหาได้ง่ายโดยใช้ตรรกะช่วยค้น

2.2 Unstructured Repositories เช่น รายงาน โครงการต่าง ๆ ประกอบด้วยข้อมูลที่บันทึกไว้แล้วที่ทุกคนสามารถใช้ได้

วุฒิสกต์ พิศสุวรรณ (2548: 24) ได้แบ่ง ความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดมาเป็นเอกสาร การแก้ไขปัญหา คู่มือ และฐานข้อมูล หรือลายลักษณ์อักษรอื่น ๆ ที่ผู้อ่านสามารถนำไปใช้ได้ เช่น กระบวนการของการรับ-ส่งมอบสินค้าหรือบริการ ขั้นตอนที่ใช้ในการทำงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางที่ปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น

2. ความรู้ที่ไม่เปิดเผย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ถูกรวบรวมไว้ในทักษะและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลที่ได้สะสมไว้จากประสบการณ์หลาย ๆ ปี ซึ่งอาจแสดงให้เห็นจากการกระทำ การสังเกต ไม่สามารถแสดงออกมาเป็นคำอธิบายทั่วไปได้ เช่น ทักษะในการตบลูกหัวเสาของนักกีฬาบอลเลย์บอลที่มีชื่อเสียง

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ม.ป.ป.) ได้แบ่งประเภทของความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน

2. ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา

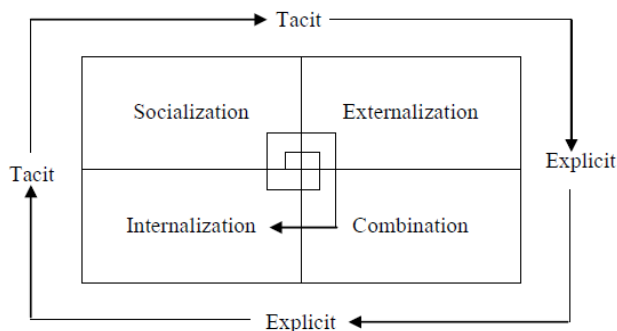
โดยความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน คือ การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบและตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิงหรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ส่วนการจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” จะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 วงจรความรู้เด่นชัดและความรู้ซ่อนเร้น

ที่มา: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (ม.ป.ป.). *การจัดการความรู้*. (ออนไลน์).

ในชีวิตจริง ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit ดังแสดงใน ภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)

ที่มา: บุญดี บุญญาภิกิจ และคนอื่น ๆ. (2549). *การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. หน้า 17.

โนนากะ และ ทาเคอูชิ (บุญดี บุญญาภิกิจ และคนอื่น ๆ. 2547: 16-18; อ้างถึงใน Nonaka; & Takeuchi. 1995) ระบุว่า ความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งภาพประกอบ 3 แสดงให้เห็นว่า กระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ดังนี้

1. Socialization การแบ่งปันและการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง สามารถนำความรู้ที่ได้จากการสื่อสารมาใช้เป็นความรู้ในการปฏิบัติงานได้

2. Externalization การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge โดยการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาเขียนเป็นหนังสือ เอกสาร หรือรายงานต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจทั่วไปได้เรียนรู้

3. Combination เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มา สร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ โดยการรวบรวมความรู้ที่ตนเองมีและที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมจากแหล่งต่าง ๆ มาสรุปให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ แล้วนำไปเผยแพร่

4. Internalization เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge โดยนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองจนทำให้เกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบจนกลายเป็น Tacit Knowledge ของตนเอง และเมื่อเกิดความรู้แล้วนำไปแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น ๆ ต่อไป ก็จะเกิดกระบวนการที่เรียกว่า Socialization คือ การแปลง Tacit Knowledge จากบุคคลนั้น ๆ ไปเป็น Tacit Knowledge ของคนอื่นต่อไป เป็นกระบวนการ ที่หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

จากการศึกษา ประเภทของความรู้ ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความรู้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) หรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละบุคคล เกิดขึ้นจากประสบการณ์และทักษะ มองเห็นและเรียนรู้ได้โดยวิธีการสังเกตหรือการแบ่งปันความรู้ที่แต่ละบุคคลมีระหว่างกัน และ 2) ความรู้ที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล (Explicit Knowledge) เช่น เอกสาร หรือสื่อต่าง ๆ

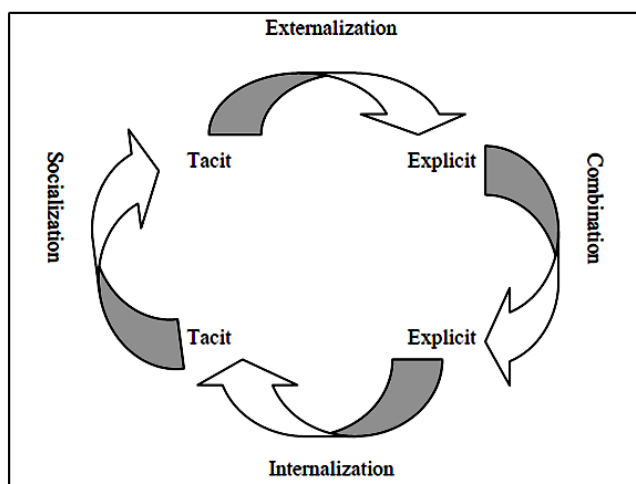
ขั้นตอนของการจัดการความรู้

ความต้องการนำความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลมาใช้ประโยชน์ เป็นแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กร โดยการสร้างแหล่งจัดเก็บความรู้และพัฒนาวิธีการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนดังนี้ (น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547: 30)

1. การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (Knowledge acquisition) เป็นกระบวนการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคลในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม (Socialisation) ระดับของความรู้ของแต่ละบุคคลมีหลายระดับ เช่น รู้ว่าอะไร (Know-What) รู้ว่าทำไม (Know-Why) บ้างก็ห่วงใยและหาทางแก้ไขว่าทำไมจึงเป็นอย่างนั้น (Care-Why)

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นขั้นตอนต่อมาในการนำเอาความรู้ที่สร้างไว้หรือบันทึกไว้ ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่เรียกว่า collaborative tools ได้แก่ e-mail, newsgroup ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการแปลงความรู้ของแต่ละบุคคลออกมาเป็นรูปแบบ แนวทางเป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่มีการบันทึกข้อมูลได้ (Externalisation) และเป็นการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในเอกสาร ฐานข้อมูลคู่มือ ไปใช้แก้ปัญหาได้จริง ทำให้เกิดเป็นทักษะใหม่เป็นความชำนาญในการแก้ปัญหาของงานนั้น ๆ (Internalisation)

3. การใช้หรือการเข้าถึงความรู้ (Knowledge utilization) เป็นการใช้ความรู้ในองค์กรจากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนา เป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Combination) จากรูปเป็นวงจรการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร



ภาพประกอบ 4 วงจรการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร
ที่มา: น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. หน้า 31.

วงจรการใช้ความรู้เริ่มต้นจากความรู้ที่อยู่ในสมองของแต่ละบุคคล เมื่อผ่านการระดมความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มแล้ว ได้รูปแบบหรือแนวปฏิบัติใหม่ จึงทำการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แล้วจึงนำความรู้มาจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกในการค้นหาและใช้งานเป็นส่วนของการพัฒนาแหล่งความรู้หรือคลังความรู้

เมื่อเราได้ศึกษาหาความรู้จากแหล่งความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว จึงนำความรู้ไปสอนถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้ผู้ได้รับการถ่ายทอดเกิดแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ กำหนดเป้าหมายใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่การประชุมปรึกษาหารือ การระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นใหม่ วงจรการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร จึงเป็นการนำศักยภาพของคนในองค์กรออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่ต้องการ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้จึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก

กระบวนการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารย์ (2547: 45-46) กล่าวถึง กระบวนการจัดการองค์ความรู้ ประกอบด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนด (Define) การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญาหรือองค์ความรู้ ที่ต้องการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าองค์ความรู้หลัก ๆ ขององค์กรคืออะไร (Core Competency) และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด

2. การสร้าง (Create) การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและ การเทียบเคียง (Benchmarking)

3. การเสาะหา (Capture) การเสาะหาและจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ ทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป

4. การแลกเปลี่ยน (Share) การแบ่งปัน การแลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงาน หรือในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E-Learning เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 6-7) ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) คือ การค้นหาและระบุให้ได้ว่า การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และคนในองค์กรจำเป็นต้องรู้ อะไรบ้าง ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด เช่น อยู่ในเอกสาร ฐานความรู้ หนังสือเวียน หรือในตัวบุคคล และอยู่ที่ใครบ้าง เป็นต้น

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) โดยการสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อองค์กร การแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร การรักษาความรู้เก่าที่มีอยู่ภายในองค์กรและยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว เป็นต้น ซึ่งการสร้างและแสวงหาความรู้ดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถนำความที่มีอยู่เดิมและความรู้ที่ได้จากภายนอกมาใช้เป็นแนวทางในการกำจัดความรู้ที่เก่าล้าสมัยหรือไม่จำเป็นต้องใช้ทิ้งไป

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) คือ การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานและปรับเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ เพื่อการนำไปใช้ให้เป็นรูปแบบและเนื้อหาเดียวกัน

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) คือ การกำหนดรูปแบบและวิธีการ เพื่อให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวกเร็วขึ้น เช่น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board, และบอร์ดประชาสัมพันธ์ มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล เพื่อการสืบค้นและเข้าถึงข้อมูล

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือ บุคลากรภายในองค์กรนำความรู้ที่ตนเองมีอยู่มาทำการแลกเปลี่ยนกันด้วยวิธีที่เหมาะสมกับความรู้แต่ละประเภท โดยกรณีเป็นความรู้ประเภทชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) คือ องค์กรและบุคลากรในองค์กรนำความรู้ที่มีอยู่และได้รับมาจากการแลกเปลี่ยน การศึกษาค้นคว้ามาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาความรู้เหล่านั้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสบการณ์และความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา

บุญดี บุญญาภิจ; และคนอื่น ๆ (2547: 54-58) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้สามารถสรุปเป็นขั้นตอนหลัก ๆ ได้ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) ว่าภายในองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อทำให้องค์กรทราบ ขาดความรู้อะไรบ้าง โดยองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การหาวิธีในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่อยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่ให้มารวมไว้ที่เดียวกัน เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ โดยต้องพิจารณาการจัดการความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น ซึ่งหัวใจสำคัญของการสร้างและแสวงหาความรู้ คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ โดยปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมถึงการนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้อย่างรวดเร็ว และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึง การจัดทำสารบัญและจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่ายซึ่งอาจทำได้ ดังนี้

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

4.2 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรต้องจัดทำคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความตรงกัน เพื่อช่วยในการป้อนข้อมูลหรือความรู้ การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งต้องมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยตลอดเวลาและต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.3 เรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ซึ่งโดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลหรือความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ หรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply-based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูลหรือความรู้มากเกินไป หรือไม่ตรงตามความต้องการ

5.2 การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลหรือความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based” องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูลหรือความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ซึ่งสามารถใช้ได้สำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการ

แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม หรือที่เรียกว่า “Socialization” การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit ทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่มักใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัดและสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังนี้

- 6.1 ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)
- 6.2 Innovation & Quality Circles (IQCs)
- 6.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ CoP)
- 6.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- 6.5 การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
- 6.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ของบุคลากรและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากบุคลากรไม่ได้รับรู้และไม่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ องค์กรจึงต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านั้นจะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

จากการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้จะประกอบไปด้วย 7 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) การค้นหาความรู้, 2) การสร้างและแสวงหาความรู้, 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ, 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้, 5) การเข้าถึงความรู้, 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ความหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สุวรรณา วิริยะประยูร (2548) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง พฤติกรรมการถ่ายทอด แบ่งปัน และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานคนหนึ่งกับเพื่อนพนักงานคนอื่น หรือเพื่อนร่วมวิชาชีพภายในองค์กร ซึ่งอาจทำได้โดยผ่านการเป็นวิทยากร การตอบคำถาม การเผยแพร่เอกสาร และอื่น ๆ

วิจารณ์ พาณิช (2547) ให้ความหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้มีความรู้ใหม่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งความรู้ใหม่ดังกล่าวเกิดจากปฏิสัมพันธ์ลูกโซ่ระหว่างความรู้ที่เปิดเผยกับความรู้ฝังลึกในลักษณะวงจรเพิ่มพลัง ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เกิดจากสัมพันธ์ใกล้ชิด เช่น การเป็นลูกมือฝึกงาน การฝึกโดยการทำงานร่วมกัน การจัดประชุมคนในหน่วยงานเดียวกันโดยประชุมแบบระดมความคิด
2. การแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ที่เปิดเผย โดยการนำความรู้ฝังลึกออกมานำเสนอในรูปแบบของการเล่าเรื่อง การเปรียบเทียบ และการนำเสนอเป็นรูปแบบ
3. การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เปิดเผยในรูปแบบของเอกสาร การประชุม ตำรา และฐานข้อมูลในคอมพิวเตอร์
4. การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เปิดเผยไปเป็นความรู้ที่ฝังลึก ซึ่งอาจเป็นความรู้ที่ฝังลึกในระนาบความลุ่มลึกที่สูงขึ้น การมีความรู้ที่เปิดเผยในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม เรียนรู้ง่าย เข้าใจง่าย จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนความรู้ไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกและเพิ่มระดับความลุ่มลึก

โนนากะ และ ทาเคอูชิ (ฐิติพัฒน์ พิษุธาตาทพงศ์. 2548; อ้างถึงใน Nonaka; & Takeuchi. 1995) กล่าวว่า กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นกระบวนการสื่อสารจากบุคคลหนึ่งสู่บุคคลหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร ในกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ความรู้ของพนักงานแต่ละคนเข้าไปเป็นความรู้ขององค์กรได้

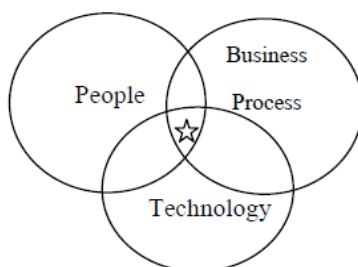
โฮเกิล, พาร์โบเทียห์ และ มุนสัน (Hoegl; Parboteeah; & Munson. 2003) ให้ความหมาย การแลกเปลี่ยนความรู้ คือ วัฒนธรรมของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน ประสบการณ์ และทักษะ การทำงานผ่านการดำเนินงานขององค์กรโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประกอบด้วยกลุ่มของการแลกเปลี่ยนเพื่อสร้างความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารและการสร้างและใช้เครือข่ายความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร

แม็คแอนดรูว์ และคนอื่น ๆ (McAndrew; and others. 2004) ให้ความหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้และเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีความสามารถในการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องในงานอาชีพในทุกหนทุกแห่ง ซึ่งในแนวคิดหลักของชุมชนนักปฏิบัติแล้ว เป็นการดึงดูดความสนใจของบุคคลที่ทำงานด้วยกันให้มีการแบ่งปันสิ่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และมีการพิจารณาถึงเทคโนโลยีที่สามารถใช้ในการพัฒนาและสนับสนุน เช่น การเป็นชุมชนโดยการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันนี้ได้รับการสนับสนุนโดยการจัดหาสิ่งแวดล้อม เช่น ซอฟต์แวร์เพื่อเสนอหนทางที่ดีสำหรับชุมชนนักปฏิบัติ

จากความหมายของ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นพฤติกรรมการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้โดยผ่านกระบวนการสื่อสารจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากความรู้เดิมของตนเองและ ความรู้ใหม่ที่ได้รับมาจากบุคคลอื่น โดยสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้หลากหลายรูปแบบ

องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 17-21) กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ เกิดจากการผสมผสานขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ คือ การทำงานของคน (People) กระบวนการทางธุรกิจ (Business) และเทคโนโลยี (Technology) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
ที่มา: น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. หน้า 18.

1. ด้านคน

การพัฒนาคนในองค์กรมีความสำคัญเป็นอันดับแรกในการพัฒนาองค์กร โดยการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการผสมผสานความรู้จากศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการ (Management Science) การค้นคืนสารสนเทศ (Information Retrieval) ปัญญา ประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่องค์กรนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพเพื่อสนับสนุนและพัฒนาองค์กรในสถานะที่มีการแข่งขันสูง โดยร้อยละ 80 เป็นการพัฒนาโดยใช้สมองของมนุษย์ อีก ร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ (Gathering Information) และการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ (Synthesizing) รวมถึงการนำความรู้นั้นไปใช้ตามโมเดลของการจัดการความรู้ คือ การสร้าง (Creating) การจัดการ (Organizing) และการนำไปใช้ (Applying Knowledge)

2. ด้านกระบวนการ

กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบบริหารความรู้ โดยองค์ประกอบของระบบบริหารความรู้ ได้แก่

3.1 เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ External Knowledge, Structured/Informal Internet Knowledge

3.2 แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative Platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

3.3 ระบบเครือข่าย (Network) โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา

3.4 วัฒนธรรม (Culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996) กล่าวว่า การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรควรบริหารจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ 4 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย

1.1.1 การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

1.1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

1.1.3 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) ประกอบด้วย

1.2.1 การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น

1.2.2 การจ้างที่ปรึกษา

1.2.3 การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ E-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ ฯลฯ

1.2.4 การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

1.2.5 การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขัน และแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่

1.2.6 การจ้างพนักงานใหม่

1.2.7 การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้ มีดังนี้

2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่เรียกว่า ความรู้ ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิเคราะห์และการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล

(Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน การเก็บสะสมความรู้ ควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอน การปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างถูกต้องชัดเจน ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

4. การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งซึ่งอยู่ในลักษณะที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ โดยการถ่ายทอดด้วยความตั้งใจมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

4.1 การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)

4.2 การฝึกอบรม

4.3 การประชุมภายใน

4.4 การสรุปข่าวสาร

4.5 การสื่อสารภายในองค์กร (วีดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)

4.6 การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น

4.7 การหมุนเวียน / เปลี่ยนงาน

4.8 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547: 46-54) กล่าวว่า องค์กรประกอบหลักๆ ทั้ง 6 องค์กรประกอบ ของวงจรการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ควรที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกๆระดับ โดยต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมถึงมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

- 1.2 จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ
 - 1.3 กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการจัดการความรู้ และต้องมั่นใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร
 - 1.4 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้
 - 1.5 สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถลองผิดลองถูกและเปิดกว้างให้มีการทดลองนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง
2. การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องการจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และจะอย่างไร องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตรงเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 อย่าง ได้แก่ 1) เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร, 2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร และ 3) ช่องทางในการสื่อสาร
3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) กระบวนการและเครื่องมือเปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ประเภท Tacit เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) การฝึกอบรมและการเรียนรู้เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร
5. การวัดผล (Measurements) การวัดผลถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดสะท้อนถึงประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์กรควรที่จะยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน โดยที่อาจจะมีการทำเป็นรายการของพฤติกรรมที่ควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์กรแล้วเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันลงคะแนนว่าใครที่มีคุณสมบัติตรงกับพฤติกรรมเหล่านั้นมากที่สุด องค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ โดยที่แผนเหล่านี้จะต้องได้รับความเห็นจากผู้บริหาร และควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ องค์กรจำเป็นต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2551: 105 - 122) กล่าวว่า การดำเนินการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ (Knowledge Vision) ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้หลัก (Core Knowledge) ขององค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงถ้อยร้อยคำให้กินใจและเข้าใจได้ง่าย แล้วสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม สามารถมองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน และต้องไม่มีรายละเอียดมากเกินไป จนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิสัยทัศน์ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความนำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเทที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

2. การสร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการความรู้ต้องดำเนินการเป็นทีมและเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้ โดยทีมในการจัดการความรู้ขององค์กรจะแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ 1) ทีมประสานงานหรือทีมแกนนำ และ 2) ทีมปฏิบัติการ

3. เริ่มจาก ทุนปัญญา ที่มีอยู่แล้วหรือหาจากภายนอกได้โดยง่าย ทุนปัญญา เพื่อการบรรลุความรู้หลักที่มีอยู่แล้วภายในองค์กรในรูปของผลงานเลิศหรือความสำเร็จที่ภาคภูมิใจ ซึ่งสะท้อนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ความรู้เพื่อการบรรลุความรู้หลักขององค์กรอยู่ในวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านั้น โดยใช้การฝึกปฏิบัติโดยการประชุมปฏิบัติการ และการจัด “ตลาดนัดความรู้”

4. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง บรรยากาศที่สำคัญที่สุด คือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรง ไม่ใช่ความรู้จากตำรา แต่ก็ไม่ใช่เสหรือละเลยความรู้จากตำรา ซึ่งความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องเน้นเป็นพิเศษ คือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้น คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization, Knowledge Sharing) เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานประจำวัน แลกเปลี่ยนความรู้เล็ก ๆ จากการทำทดลองพัฒนางานในหน้าที่ของตน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองโดยไม่ต้องมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้

5. จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคมหรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควรควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงานหรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมาย 4 ประการ คือ 1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้า ของเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น ของพนักงาน และตรงเป้าหมายของสังคม, 2) มีนวัตกรรม (Innovation), 3) มีการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงานและขององค์กรอย่างเต็มที่ และ 4) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อย แต่ให้ผลผลิตสูง

6. เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” รูปแบบการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือ แบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (Middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

7. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” หมายถึง องค์กรที่มีหลายบริบท (Context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (Hyper + context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียวกัน มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง

8. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก การสร้างเครือข่ายความรู้กับภายนอกองค์กรในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลักขององค์กร มี 3 ประเด็น คือ

8.1 การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสาร ความก้าวหน้าของความรู้ ในลักษณะของการสืบข่าวกรอง (Intelligence)

8.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม ทั้งที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เนื้อหาความรู้เพื่อการปฏิบัติงานหลัก

8.3 การเชื่อมโยงและ “สกัด” ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร โดยเครือข่ายความรู้ต้องให้ความสำคัญทั้งความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) อย่างเท่าเทียมกัน

9. สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง ในหน่วยงานราชการ มีวัฒนธรรมจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา ไม่ข้ามหน้าผู้บังคับบัญชาโดยเอาปัญหาไปปรึกษาคนในหน่วยงานอื่น จะต้องไม่ให้ข้อมูลแก่หน่วยงานอื่นถ้าไม่ได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมอำนาจ เน้นการสื่อสารแนวตั้ง เป็นสิ่งที่จะต้องทำให้หมดไป การจัดการความรู้จึงจะเติบโตขึ้นได้ ผู้บริหารจะต้องประกาศเจตนารมณ์ ทั้งเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นวาจา และโดยการปฏิบัติในการชมเชยและให้รางวัลการให้ข้อมูลข้ามหน่วยงาน การทำให้ข้อมูลสำคัญเป็นข้อมูลสาธารณะภายในองค์กร แต่อาจปกปิดไม่ให้รั่วไหลออกไปภายนอกถ้าจำเป็น โดยการที่พนักงานไปช่วยพัฒนางานหรือแก้ปัญหาข้ามหน่วยงาน โดยที่งานของตนไม่เสียหาย

10. สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก การจดบันทึกเรื่องเล่าเร้าพลัง ชุมความรู้ แก่นความรู้ ตารางแห่งอิสรภาพ และเรื่องราวการเรียนรู้ร่วมกัน ควรได้รับการส่งเสริมให้สร้างนิสัยจดบันทึกขึ้นภายในตนเอง โดยการบันทึกเรื่องราว ความรู้สึกนึกคิด และข้อสงสัยลงในบล็อก และเปิดเผยให้เพื่อนร่วมงาน หรือเปิดเผยต่อสาธารณะด้วย

11. ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ ดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ

11.1 การประเมินเพื่อติดตาม (Monitor) กระบวนการจัดการความรู้ ว่าได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมหรือไม่ เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนหรือไม่

11.2 การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของการดำเนินการจัดการความรู้
จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ องค์ประกอบในการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ว่า ในการจัดการความรู้ จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบดังกล่าวจะเชื่อมโยงกัน โดยเริ่มจากการปรับพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ด้วยวิธีการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ อาทิ การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ การเปิดโอกาสและจัดเวทีสาธารณะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ พร้อมทั้งมีการจดบันทึกและเก็บรวบรวมความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยให้

บุคลากรได้สามารถสืบค้นหาข้อมูลแหล่งการเรียนรู้และทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และกระทำได้ทุกช่วงเวลา

กระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

บาร์รา (Bahra. 2001) ได้กล่าวถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ โดยกล่าวว่า บุคคลในองค์การมีการสร้างสรรค์ความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ซึ่งเรียก ปฏิสัมพันธ์ของความรู้ทั้ง 2 แบบนี้ว่า “การเปลี่ยนแปลงความรู้” (Knowledge conversion) โดยผ่านกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจรซึ่งเกิดขึ้น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงความรู้โดยกระบวนการทางสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากการที่บุคคลอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยที่บุคคลสามารถรับรู้โดยชัดแจ้งผ่านการสังเกต การลอกเลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติ

2. การนำความรู้สู่ภายนอก (Externalization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง เป็นขั้นที่ความรู้ไม่ปรากฏชัดแจ้งถูกเปลี่ยนรูปโดยทำให้ชัดเจนด้วยวิธีการเปรียบเทียบ ใช้ตัวอย่าง หรือตั้งสมมติฐาน

3. การผสมผสาน (Combination) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่นำมาผสมกันนี้เกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้ที่ผ่านสื่อหรือช่องทางความรู้ต่าง ๆ เช่น การสนทนา โทรศัพท์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การประชุม การสัมมนา และการแลกเปลี่ยนเอกสาร

4. การนำความรู้สู่ภายใน (Internalization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งไปเป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง จากความรู้ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับทั้งที่เป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งและความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง จะรวมตัวกันกลับไปเป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งในตัวบุคคลนั้นอีกครั้ง ซึ่งกระบวนการนี้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง

เดนนิส (Dennis. 2004) ได้กล่าวถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ว่า มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Communities) โดยการพัฒนาชุมชนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเป็นการพิจารณาชุมชนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแบบเฉพาะ ซึ่งอาจมีข้อจำกัดเกี่ยวกับการมีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความสนใจในเรื่องคล้ายคลึงกันอยู่ในจำนวนน้อย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนนักปฏิบัติแบบเสมือนจริงขนาดใหญ่ ได้จัดเตรียมการเข้าถึงการปฏิบัติและทฤษฎีความรู้ในประสบการณ์ด้านวิชาชีพ การนำไปใช้ประโยชน์ได้ของความรู้ของชุมชนวิชาชีพขนาดใหญ่ผ่านเครือข่ายชุมชนนั้น สามารถมีผลประโยชน์เชิงธุรกิจ และ

ช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้ ดังนั้น การเข้าถึงชุมชนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงเป็นการสนับสนุนช่วยเหลือในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับวิชาชีพ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะประกอบด้วย 4 ประการ คือ 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกโดยใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดส่วนบุคคล, 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ทำให้ชัดเจนด้วยวิธีการเปรียบเทียบ ใช้ตัวอย่าง หรือ ตั้งสมมติฐาน, 3) การเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งจากความคิดต่าง ๆ ให้เป็นระบบโดยการแลกเปลี่ยนของบุคคลรวมกับความรู้ที่ผ่านสื่อหรือช่องทางความรู้ต่าง ๆ และ 4) การเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ไปเป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งโดยการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดประสบการณ์และทักษะเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลและสิ่งจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คาลันโทเน่, คาวัสกิล และเฉา (Calantone; Cavusgil; & Zhao. 2002) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้จะเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ดังนี้

1. ระดับบุคคล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การพูดคุยกันในทีมงานเพื่อช่วยให้งานของพวกเขาดีขึ้น เร็วขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ระดับองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การจัดเก็บความรู้ การจัดองค์การ และการถ่ายทอดประสบการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ ทั้งนี้ มีการศึกษาในหลายครั้ง แสดงให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมและช่วยลดเวลาในการเรียนรู้ที่มากเกินไป

อัล อลาવી, อัล มาร์ซูกี และโมฮัมเหม็ด (Al-Alawi; Al-Marzooqi; & Mohammed. 2007) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรนั้นประสบผลสำเร็จได้ ในขณะที่การจัดการความรู้แบบเดิม ๆ จะมุ่งเน้นไปที่เรื่องเทคโนโลยีหรือความสามารถในการสร้างระบบการแลกเปลี่ยนความรู้ให้ได้ผลตามต้องการ แต่การจัดการความรู้ในแบบใหม่จะรวมเอาเรื่องคนและการกระทำเข้ามาพิจารณาด้วย โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างพลังในการแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าการเก็บความรู้ไว้กับตัว การแลกเปลี่ยนความรู้นั้นต้องการให้บุคคลหรือกลุ่มได้เกิดความร่วมมือกับผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ และทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การจัดการความรู้ของหลายองค์กรเริ่มอ่อนแอลง เนื่องจากองค์กรมุ่งพัฒนาเฉพาะด้านเทคโนโลยี โดยปฏิเสธเรื่องวัฒนธรรมและการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของโครงการหรือการสร้างระบบนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ

วาสโก้ และ ฟาราจ (Wasko; & Faraj. 2005) ให้คำแนะนำถึงตัวจูงใจที่จะทำให้พนักงานมีความสนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ของตน โดยกล่าวว่า พนักงานจะเกิดแรงจูงใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้เมื่อเขาคิดว่า พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของเขานั้นมีความคุ้มค่าต่อความทุ่มเทและสามารถช่วยผู้อื่นได้ นอกจากนี้ ความคาดหวังของบุคคลต่อผลประโยชน์ที่จะได้รับ องค์กรสามารถนำมาใช้ในการสร้างหรือส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานได้

บาร์โตน และ ศรีวิศทาวา (Bartol; & Srivastava. 2002) ได้กล่าวถึง หัวข้อของพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไว้ว่า ตัวขับเคลื่อนเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้ในประเด็นอื่นที่แตกต่างจากเรื่องวัฒนธรรมขององค์กร คือ การนำระบบการให้รางวัลตอบแทนมาเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงการสร้างบรรยากาศของการเป็นผู้นำ และการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้บริหารระดับสูง

ฮุสท์ และ มิไคโลว่า (Husted; & Michailova. 2002) ได้กล่าวถึง การให้รางวัล การได้รับการยอมรับ และระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทน ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อพนักงานที่จะทำให้เขารู้สึกไม่กลัวว่า งานหรือความก้าวหน้าของเขาจะไม่ได้รับผลกระทบหากการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดขึ้น ทั้งนี้ คุณค่าและอำนาจในการต่อรองของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับคุณภาพและคุณค่าของความรู้ที่พวกเขามีอยู่ เช่น ผลตอบแทนอย่างหนึ่ง สำหรับการใช้เวลากว่า 1 ปี ในการศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเอง จะถูกตัดสินผ่านความเชื่อที่ว่า สิ่งเหล่านี้จะให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับคนอื่นที่ไม่ได้มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องรับประกันว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ นั้นจะไม่เป็นอุปสรรคขัดขวางความเจริญเติบโตในอาชีพของพนักงาน

แม็คเดอร์ม็อท และ โอเดิล (McDermott; & O'Dell. 2001) มีแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมกับการแลกเปลี่ยนความรู้ว่า บ่อยครั้งที่วัฒนธรรมเป็นอุปสรรคที่ขัดขวางความสำเร็จของการแลกเปลี่ยนความรู้ จากการศึกษาในหลายองค์กร พบว่า การสร้างพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ท่ามกลางวัฒนธรรมขององค์กรนั้น องค์กรไม่พยายามที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากันได้กับระบบการจัดการความรู้ที่จัดทำขึ้น องค์กรต่าง ๆ กลับมุ่งที่จะปรับแนวทางในการจัดการความรู้ให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร เช่น นำเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้เข้าไปใช้ในการแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจหรือการพยายามแลกเปลี่ยนความรู้บนค่านิยมเดิม ๆ ขององค์กร และการกำหนดแนวทางของระบบการจัดการความรู้ให้เข้ากับรูปแบบขององค์กร รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานและหัวหน้างานเร่งหรือบีบบังคับให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้

ฐิติพัฒน์ พิษุทธาตพงศ์ (2548) กล่าวว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคล สามารถแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัยหลัก คือ

1. ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความเชื่อ เจตคติ ความทะเยอทะยาน ความเสียสละ การคิดถึงต้นทุนของการได้มาซึ่งความรู้ และความสามารถส่วนบุคคล

2. ปัจจัยระดับกลุ่ม ได้แก่ เจตคติต่อผู้บังคับบัญชา การให้รางวัลและการยกย่อง ชมเชย การให้ความร่วมมือประสานงาน การมีผลประโยชน์ร่วมกัน การสื่อสาร การเปิดใจยอมรับ ฟังความคิดเห็น ความไว้วางใจ และการเป็นเพื่อนคู่คิด

3. ปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนของผู้บริหาร ความพึงพอใจในระบบการบริหารงาน การดูแลขององค์กร ตำแหน่งงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการองค์ความรู้ และการจัดหมวดหมู่ประเภทความรู้

จากการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลและสิ่งจูงใจในการ แลกเปลี่ยนความรู้ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถแบ่ง ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล คือ ความเชื่อ ความเสียสละ ความไว้วางใจ, 2) ระดับ กลุ่ม คือ ผู้บังคับบัญชา การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ การสื่อสาร และการสร้างความไว้วางใจ ระหว่างกัน และ 3) ระดับองค์กร คือ วัฒนธรรมองค์กร การส่งเสริม สนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และระบบการบริหารงานขององค์กร

ปัญหาและอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ริกกี (Riege. 2005) กล่าวถึงอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยได้แบ่งอุปสรรค ของการแลกเปลี่ยนความรู้เป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. อุปสรรคในระดับบุคคล ได้แก่

1.1 ไม่มีเวลาที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ และไม่มีเวลาที่จะหาว่าความรู้ที่เพื่อน ร่วมงานต้องการจริง ๆ คืออะไร

1.2 ความรู้สึกกลัวว่าเมื่อแลกเปลี่ยนความรู้แล้วจะทำให้ความมั่นคงในงานลดลง

1.3 เอาความรู้ที่จับต้องได้เป็นลายลักษณ์ (Explicit Knowledge) มาครอบงำ เหนือความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวคน (Tacit Knowledge) เช่น ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ที่เรียนรู้จากการลงมือทำจริง การสังเกต ความรู้จากการพูดคุยหรือเข้าไปแก้ปัญหาในงาน

1.4 ใช้สายการบังคับบัญชา สถานะทางตำแหน่ง และอำนาจในตำแหน่งในการ แลกเปลี่ยนความรู้

1.5 ขาดการเก็บ ประเมิน ตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ การสื่อสาร และยอมทนต่อความ ผิดพลาดที่ผ่านมา ซึ่งเป็นความผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร

1.6 มีระดับของประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

1.7 ขาดการจัดช่วงเวลาให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างแหล่งความรู้และผู้รับ

1.8 มีทักษะการสื่อสารด้วยคำพูด การเขียน และเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ

1.9 มีความแตกต่างในอายุ

1.10 มีความแตกต่างในเพศ

1.11 ขาดเครือข่ายทางสังคม

1.12 มีความสามารถแต่กลัวว่า จะไม่ได้รับการยอมรับและการให้เครดิตจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

1.13 ขาดความเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน

1.14 มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ

2. อุปสรรคในระดับองค์กร ได้แก่

2.1 ไม่มีการนำเรื่องการจัดการความรู้กำหนดไว้เป็นเป้าหมายขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ขาดความชัดเจน

2.2 ขาดผู้นำที่จะเป็นผู้ควบคุมทิศทางการสื่อสารเรื่องคุณค่าและประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนความรู้

2.3 ขาดระบบการให้รางวัลและการยกย่องที่ชัดเจน ซึ่งทำให้ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

2.4 วัฒนธรรมขององค์กรไม่สนับสนุนอย่างเพียงพอให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

2.5 ทักษะและประสบการณ์ที่สูงที่มีอยู่ในตัวของพนักงานไม่ได้ถูกยกระดับให้เป็นความสำคัญในระดับต้น ๆ ขององค์กร

2.6 การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะช่วยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ไม่เพียงพอ

2.7 การสื่อสารและความคล่องตัวของการเคลื่อนที่ของความรู้มีอยู่จำกัด เช่น การสื่อสารเป็นแบบบนลงล่าง (Top-down)

2.8 ลักษณะของสิ่งแวดล้อมในการทำงานและพื้นที่ในการทำงานมีข้อจำกัดในการแลกเปลี่ยนความรู้

2.9 องค์กรที่มีโครงสร้างแบบเน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Organization structure) จะขัดขวางและทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ช้าลง

2.10 มีการแข่งขันกันสูงภายในหน่วยงานระดับต่าง ๆ ขององค์กร ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยงาน

ฮูฟ และ ริตเตอร์ (Hooff; & Ridder. 2004) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่

1. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Hard issue) เช่น คอมพิวเตอร์ และเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ

2. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กรที่ทำงาน (Soft issue) ได้แก่ บรรยากาศองค์กร บรรยากาศการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันที่มีต่อองค์กร

สคริเม่ (Skyrme. 2003) ได้สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้

1. คนเชื่อว่า ความรู้คืออำนาจ สิ่งเหล่านี้เป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่ไม่เข้าใจหลักปัจจัยของมนุษย์และทฤษฎีจึงใจอย่างเพียงพอ เพราะว่าในองค์กรปัจจุบันต้องพึ่งพาทีมงานและการสั่งสมความรู้เป็นอย่างมาก ในข้อเท็จจริง จะมีบุคคลอยู่เพียงน้อยนิดที่จะมีความรู้เพียงพอที่จะชักจูงผู้ร่วมงานหรือผู้จ้างงานให้คล้อยตามได้ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะว่า เจ้าของ ผู้จัดการบริษัทเล็ก ๆ ไม่ต้องการที่จะสูญเสียความลับทางการค้าหรืออาจเป็นเพราะว่าผู้ชำนาญการที่ทำงานอยู่กับบริษัทหลาย ๆ ปี ได้สั่งสมการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง โดยไม่ได้ตระหนักถึงความรู้ในระดับฝังลึก ซึ่งเป็นเหตุผลเพียงประการเดียวที่คนไม่แลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. อาการที่เรียกว่า “ที่นี่ไม่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ” เหตุผลที่คนไม่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ เพราะว่าเขามีความภูมิใจที่ไม่รับความคิดใหม่ ๆ และไม่สนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ สำหรับตนเองด้วย

3. ไม่ได้ตระหนักว่า ความรู้เฉพาะบางอย่าง มีประโยชน์สำหรับคนอื่นมากมาย กล่าวคือ บางคนอาจจะมีความรู้สำหรับใช้งานในสถานการณ์หนึ่ง แต่ไม่เคยตระหนักถึงคนอื่น เช่น บางคนคิดว่าตนเองมีความรู้เพียงพอแล้วในสถานการณ์หนึ่ง ๆ แต่ลืมนึกถึงไปว่าคนอื่น อาจจะไม่มีความรู้ในการแก้ปัญหาที่มีลักษณะคล้าย ๆ กันในลักษณะต่างกรรมต่างวาระกัน

นอกจากนี้ ความรู้ที่บางคนได้รับมาจากการแสวงหาของตนเอง อาจจะนำมาใช้ในบริบทที่แตกต่างไม่ได้ ในทำนองเดียวกัน ความรู้เหล่านั้นจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ การพัฒนานวัตกรรมหลายอย่างมาจากการเชื่อมโยงความรู้อย่างหลากหลายระหว่างหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันและข้ามองค์กรหลาย ๆ รูปแบบ

4. ขาดความไว้วางใจ เชื่อใจ ผู้คนคิดว่า ถ้าตนเองแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้อื่นจะนำไปใช้ในบริบทที่ผิดแผกไป นำไปประยุกต์ใช้อย่างผิดเพี้ยน และก็มักกล่าวโทษตนเอง หรือบางทีก็นำไปใช้งานใช้ประโยชน์โดยไม่ได้กล่าวถึงคุณงามความดีของเจ้าของความรู้ ไม่เคยอ้างอิงว่าตนเองเป็นเจ้าของแหล่งความรู้ นั้น

5. ไม่มีเวลา อาจเป็นไปได้ว่าการไม่มีเวลาเป็นเหตุหลักที่คนไม่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในองค์กร เช่น การเร่งผลิตสินค้าให้ทันเวลาที่กำหนด เป็นกฎสามัญที่ว่า คุณยังมีความรู้มาก

เท่าไร คุณยังมีงานเข้าคิวรอคุณอยู่มากมาย ดังนั้น คุณจึงไม่มีเวลาที่จะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีเวลาที่จะนำความรู้ไปใส่ไว้ในฐานข้อมูล หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่ผู้ร่วมงาน

คริสเตนเซน (Christensen. 2007) กล่าวถึง ปัญหา 5 ประการที่มักเกิดขึ้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กร คือ

1. การยึดติดกับความรู้ คือ ไม่ใช่เป็นการยึดติดเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้ แต่เป็นการพิจารณาถึงตัวองค์ความรู้ทั้งในรูปแบบของความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit knowledge) และความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล (Tacit knowledge) ซึ่งความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคลนั้นจะมีความยึดติดมากกว่าความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องใช้ความพยายามทั้งเวลาและพลังอย่างมากที่จะดึงความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคลนั้นออกมา

2. ไม่มีลักษณะที่เป็นกลาง ๆ เหมือน ๆ กัน คือ บ่อยครั้งที่การแลกเปลี่ยนความรู้มีความคล่องตัว สะดวก เฉพาะคนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันมากกว่าคนที่อยู่นอกกลุ่ม กล่าวคือ เขาจะมีความสามารถที่จะดูดซับและเข้าใจในสิ่งที่เขาคล้ายคลึงกันได้มากกว่า

3. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับและผู้มอบความรู้ คือ เครือข่ายของบุคคลหรือองค์กร มีบทบาทสำคัญในการเข้าถึงองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีความคล่องตัวขึ้นได้ด้วยเครือข่ายของบุคคล หากขาดซึ่งเครือข่ายก็หมดโอกาสที่จะเข้าถึงความรู้ได้ เครือข่ายนั้นมีทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมร่วมกัน การให้ข่าวสารใหม่สุดต่อกัน

4. ไม่มีความสมัครใจที่แลกเปลี่ยนความรู้ คือ เป็นอุปสรรคทางสังคม ซึ่งเป็นเรื่องปกติในทุกพื้นที่ เป็นเพราะเรื่องอำนาจของการครอบครององค์ความรู้

5. ไม่มีความรู้ในเรื่องความรู้ คือ การที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะแลกเปลี่ยน ซึ่งแน่นอนว่า หากไม่มีความรู้แล้ว การแลกเปลี่ยนความรู้ย่อมไม่อาจเริ่มขึ้นได้

วิจารณ์ พานิช (2547) สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้

1. ระบบความดีความชอบอาจไม่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ หากพนักงานมองว่าความรู้เป็นอาวุธส่วนตัวสำหรับใช้ในการแข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน

2. สถานะที่ไม่เท่าเทียมกัน อาจปิดกั้นการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น พยาบาลส่วนใหญ่ลำบากใจที่จะเสนอแนะวิธีการรักษาผู้ป่วยแก่แพทย์

3. ความห่างทั้งในเชิงระยะทางและในด้านเวลา ทำให้การแลกเปลี่ยนเกิดได้ยาก

4. ในคนบางกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะข้อสารสนเทศจะไม่ได้ได้รับความสนใจถ้าไม่มีผลการวิเคราะห์แนบด้วย

5. คนบางคนไม่เชื่อว่าจะสามารถนำเสนอความรู้ที่ฝังลึกได้

6. เกิดความพิการของกลไกตลาดในตลาดความรู้ โดยเปรียบเทียบเป็น “ผู้ชาย” และโอกาสพบกัน มีภาวะความรู้ล้นตลาดและความรู้ขาดแคลน เกิดการผูกขาดความรู้ เกิดการ “ผู้ซื้อ” จึงเกิดเป็นความพิการของกลไกตลาดได้หลากหลายรูปแบบ ได้แก่ ผู้ซื้อและผู้ขายไม่มี

กักตุนความรู้และภาวะสมองไหล เกิดโรค “ที่นี่ไม่ยอมรับความคิดใหม่” หรือ NIH (not-invented-here) ระบาด ทำให้ปิดกั้นตลาดการค้า

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถสรุปได้ว่า ปัญหาหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ 1) องค์กรขาดระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ, 2) ไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) พฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น ไม่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ขาดความไว้วางใจระหว่างกัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คาลันโตเน่ และคณะ (Calantone; et.al. 2002) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้จะเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ดังนี้

1. ระดับบุคคล การแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การพูดคุยกันในทีมงานเพื่อช่วยให้งานของพวกเขาดีขึ้น เร็วขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ระดับองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การจัดเก็บความรู้ การจัดองค์การ และการถ่ายทอดประสบการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ ทั้งนี้ มีการศึกษาในหลายครั้งแสดงให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมและช่วยลดเวลาในการเรียนรู้ที่มากเกินไป

อิสมาอิล และคณะ (Ismail; et.al. 2007) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรนั้นประสบผลสำเร็จได้ ในขณะที่การจัดการความรู้แบบเดิม ๆ จะมุ่งเน้นไปที่เรื่องเทคโนโลยีหรือความสามารถในการสร้างระบบการแลกเปลี่ยนความรู้ให้ได้ผลตามต้องการ แต่การจัดการความรู้ในแบบใหม่จะรวมเอาเรื่องคนและการกระทำเข้ามาพิจารณาด้วย โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างพลังในการแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่า การเก็บความรู้ไว้กับตัว การแลกเปลี่ยนความรู้ต้องการให้บุคคลหรือกลุ่มได้เกิดความร่วมมือกับผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ และทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การจัดการความรู้ของหลายองค์กรเริ่มอ่อนแอลง เนื่องจากองค์กรมุ่งพัฒนาเฉพาะด้านเทคโนโลยีโดยปฏิเสธเรื่องวัฒนธรรมและการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของโครงการหรือการสร้างระบบนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ

สตีเฟนส์ (Stevens. 2004) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจ 7 ประการที่ผู้คนจะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้

1. จ้างคนที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ล่วงหน้าว่า ถ้าคุณเข้ามาในองค์กรนี้แล้วจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ต้องพัฒนาความไว้วางใจ เชื่อใจ มีการพัฒนามาตรฐานจรรยาบรรณประจำบริษัท เพื่อให้ลูกจ้างได้กระทำตาม

3. มีการสร้างแรงจูงใจที่หลากหลาย
4. ประกาศให้สาธารณชนได้รับทราบ โดยการนำเอาภาพของลูกจ้างที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดีเด่นมาติดประกาศให้ประชาชนได้รับทราบ
5. ปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้เกิดการแบ่งปัน โดยการสนับสนุนของโครงการติดตามควบคุม
6. การสร้างชุมชนแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยใช้กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (electronic bulletin boards) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นที่สำคัญ ซึ่งสามารถสร้างชุมชนแห่งการแบ่งปันข้ามพรมแดนได้ทั่วโลก
7. การพัฒนาผู้นำ โดยการก่อตั้งกลุ่มเพื่อการสนับสนุนแชมป์ความรู้ตามธรรมชาติ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาการฝึกอบรม

ซึ่งสรุปได้ว่า สิ่งจูงใจที่ทำให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลด้วยวิธีการที่หลากหลาย และปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

รัฐิพัฒนา พิษณุธาดาทพงค์ (2548) กล่าวว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคล สามารถแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัยหลัก คือ

1. ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความเชื่อ เจตคติ ความทะเยอทะยาน ความเสียสละ การคิดถึงต้นทุนของการได้มาซึ่งความรู้ และความสามารถส่วนบุคคล
2. ปัจจัยระดับกลุ่ม ได้แก่ เจตคติต่อผู้บังคับบัญชา การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย การให้ความร่วมมือประสานงาน การมีผลประโยชน์ร่วมกัน การสื่อสาร การเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น ความไว้วางใจ และการเป็นเพื่อนคู่คิด
3. ปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนของผู้บริหาร ความพึงพอใจในระบบการบริหารงาน การดูแลขององค์กร ตำแหน่งงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการองค์ความรู้ และการจัดหมวดหมู่ประเภทความรู้

ดาเวนพอร์ต และ พรูแซ็ค (บุญส่ง หาญพานิช. 2546; อ้างถึงใน Davenport; & Prusak. 1998) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มี 4 ประการ คือ

1. การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน (Altruism)
2. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (Reciprocity)
3. การมีชื่อเสียงกิตติศัพท์ (Repute)
4. การไว้วางใจ (Trust)

พรทิพย์ กาญจนนียต และ รัฐิวิวรรณ เลิศปิยะ (2548) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของธนาคารโลก มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจการจัดการความรู้ ทั้งในรูปของการให้นโยบายงบประมาณ รวมทั้งการติดตามและใช้ประโยชน์จากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น

2. การริเริ่มโดยผู้บริหารระดับสูงในลักษณะ TOP Down โดยประธานธนาคารโลก กำหนดให้รองประธานทุกคนกำกับ ติดตาม และแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ

3. ภาวะผู้นำในแต่ละระดับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีบุคลากรแกนหลักในระดับผู้จัดการที่จะรวบรวมความรู้ ร่วมกำหนดหัวข้อที่กลุ่มให้ความสนใจร่วมกัน และการให้ระบบรางวัล การเห็นคุณค่า และการใช้ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายจากแหล่งต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย

4. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความต่อเนื่องและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

บุญดี บุญญากิจ และคนอื่น ๆ (2549: 59) กล่าวว่า ปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิด มีความตระหนัก มีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน

2. วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ

4. การวัดและประเมินผล จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

5. โครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การมีระบบรองรับให้บุคลากรในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก การมีสถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ การมีระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ มีระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลอย่างชัดเจนและเป็นธรรม จะเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

วิจารณ์ พานิช (2551: 229) กล่าวว่า แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการ ในการดำเนินการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้

2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดำเนินการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์หรือปณิธาน ความมุ่งมั่น และเป้าหมาย กระทำการที่เป็นไปเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และนำเอาวิสัยทัศน์ มาร่วมตีความในหลากหลายบริบทการทำงาน
3. สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. เรียนลัด คือ เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มีวิธีการยอดเยี่ยม (Best Practices) ได้แก่ Benchmarking และ Peer Assist
5. สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ ที่ร่วมกันกำหนด
6. จัดพื้นที่หรือเวที หมายถึง พื้นที่อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
7. พัฒนาคน เน้นพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคนและพัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน
8. ระบบให้คุณ ให้รางวัล รางวัลที่สำคัญที่สุด คือ ความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้ยอมรับ เป็นต้น
9. หาเพื่อนร่วมทาง โดยทำเป็นเครือข่าย
10. จัดทำขุมความรู้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ถอดมาจากการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ ค้งง่าย คอยปรับปรุงให้สด ทันสมัยเสมอ

ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ (2552: 45) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ มี 5 ด้าน คือ

1. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุประสิทธิผล ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำถือว่าเป็น สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็น ผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องให้ความมั่นใจ เพื่อการ ยอมรับของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นเรื่องของการ สื่อความให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การสื่อความที่ดีถือว่าเป็นรากฐานที่ สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (Commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (Cooperation) ในที่สุด

2. ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ วิธีการหรือแนวทางในการนำกองทัพ ยุทธศาสตร์เป็นคำที่เริ่มกำเนิดมาจากคำศัพท์เฉพาะในทางทหาร แต่ปัจจุบันได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในภาคส่วนต่าง ๆ และสิ่งที่สำคัญยิ่งของยุทธศาสตร์ คือ ในยุทธศาสตร์จะต้องมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ 1) เป้าหมาย (Ends) 2) วิธีการไปสู่เป้าหมาย (Ways) และ 3) เครื่องมือ (Means) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเป้าหมายของยุทธศาสตร์นั้นจะมีความสอดคล้องและมีห้วงระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ไกลเกินไป และที่สำคัญ คือ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ รวมถึงจะต้องไม่นำไปใช้สับสนกับคำว่า ยุทธวิธี เพราะยุทธวิธีมุ่งไปที่การปฏิบัติอย่างไรให้สัมฤทธิ์ผล ส่วนยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นไปที่การกำหนดเป้าหมายระยะยาว พร้อมทั้งวิธีการและทรัพยากรที่จะทำให้เป้าหมายดังกล่าวบรรลุผล

3. ระบบบริหาร

ระบบบริหารสนับสนุนในการจัดโครงสร้าง จัดสรรคน จัดงบประมาณ การกำหนดกระบวนการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสามารถประสานงานร่วมมือสร้างองค์ความรู้ร่วมกันขึ้นมาได้เป็นสิ่งสำคัญ โดยการยกระดับให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรต้องมีระบบการจัดการความรู้ที่ดี บุคลากรสามารถแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน อุทิศตน มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เข้มแข็งให้องค์กรได้

4. บรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กรเป็นการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในองค์กร การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลความดีความชอบ การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้งและความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากรในองค์กร

5. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์กรหนึ่งปฏิบัติเหมือนกัน เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กรนั้น เกิดจากการเชื่อมโยง ผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และการกระทำของบุคคล ของกลุ่ม ขององค์กร นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เทคโนโลยี สภาวะของกลุ่มความสำเร็จขององค์กร จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร

จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล คือ ความเชื่อ ความเสียสละ ความไว้วางใจ 2) ระดับกลุ่ม คือ ผู้บังคับบัญชา การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ การสื่อสาร และการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน และ 3) ระดับองค์กร คือ วัฒนธรรมองค์กร การส่งเสริม สนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และระบบการบริหารงานขององค์กร

ข้อมูลเกี่ยวกับคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) คณะพลศึกษาแห่งเดียวในประเทศไทย หนึ่งในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศที่มุ่งผลิตบัณฑิตในกลุ่มสาขาวิชาทางด้านพลศึกษา สุขศึกษา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา และสาธารณสุขศาสตร์ โดยมีหลักสูตรการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ซึ่งทุกหลักสูตรมีคุณภาพตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา และผ่านการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีจำนวนนิสิตปัจจุบันทุกระดับชั้นรวมกันกว่า 2,000 คน คณะพลศึกษา มศว ได้พัฒนาการเรียนการสอนให้ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและเป็นไปของยุคศตวรรษที่ 21 นิสิตทุกหลักสูตรของคณะพลศึกษา มศว จะได้รับการฝึกฝน พัฒนาตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียนและได้รับประสบการณ์ในการไปฝึกประสบการณ์วิชาชีพขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศเป็นประจำทุกปีการศึกษา ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในทุกหลักสูตร นิสิตจะได้รับการปลูกฝังในเรื่องคุณลักษณะเฉพาะของนิสิตคณะพลศึกษา มศว และอัตลักษณ์นิสิต มศว

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีคณาจารย์และศิษย์เก่าที่มีบทบาทต่อการขับเคลื่อนสังคมในแง่มุมมองของการพัฒนางานการกีฬาและสุขภาพของประเทศผ่านการวิจัยเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในศาสตร์สาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และนำไปสู่การบริการวิชาการแก่สังคมจวบจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบัน คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบไปด้วยภาควิชาและหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ ภาควิชาพลศึกษา ภาควิชาสุขศึกษา ภาควิชาสันทนาการ ภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา และภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์ รวมทั้งสำนักงานคณบดีและศูนย์กีฬาสิรินธร มีสิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติการสอนและการวิจัย รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อรองรับกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะ เพื่อการพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ คณะพลศึกษา มศว พร้อมขับเคลื่อนรองรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นคณะวิชาชั้นนำระดับอาเซียน และก้าวไปสู่ระดับนานาชาติในอนาคตต่อไป

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรม

วิสัยทัศน์ (Vision)

สถาบันการศึกษาชั้นนำด้านกีฬาและสุขภาพของประเทศไทย

พันธกิจ (Mission)

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนทุกช่วงวัยให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยผ่านหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

2. สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ในการพัฒนาสุขภาพกาย และใจให้กับสังคมอย่างยั่งยืน

3. บริการวิชาการที่มีคุณภาพ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

4. ศึกษา สืบสานและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ค่านิยม (Core Values)

i – STEP คือ

i = Imperative หมายถึง ตอบความต้องการ

S = Strength หมายถึง สร้างความเข้มแข็ง

T = Trust หมายถึง เชื่อถือ มั่นใจ

E = Excellence หมายถึง ให้ความเป็นเลิศ

P = Positive Creativity หมายถึง คิดบวก สร้างสรรค์

วัฒนธรรม (Culture) มีน้ำใจนักกีฬาและรักสุขภาพ

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) เป็นส่วนงานหนึ่งของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แรกเริ่มจัดตั้งเป็น โรงเรียนพลศึกษากลาง สังกัดกระทรวงธรรมการ ในปี พ.ศ. 2462 ซึ่งคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นั้น มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานกว่ามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในอดีตมีที่ทำการอยู่ที่กรีฑาสถานแห่งชาติ (สนามศุภชลาศัย) และเคยมีฐานะเป็นวิทยาเขตหนึ่งของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จุดเริ่มต้นของการพลศึกษาในประเทศไทย เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2446 กระทรวงธรรมการ ได้จัดตั้งสถานฝึกหัดครูพลศึกษาขึ้นที่โรงเรียนมัธยมวัดราชบูรณะ (โรงเรียนวัดราชบูรณะในปัจจุบัน) ใช้ชื่อว่า ห้องพลศึกษากลาง สังกัดกรมศึกษาธิการ และในปี พ.ศ. 2462 ได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและเปลี่ยนชื่อจาก ห้องพลศึกษากลาง เป็น โรงเรียนพลศึกษากลาง

ในปี พ.ศ. 2476 กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้ง กรมพลศึกษา ขึ้น และในปี พ.ศ. 2479 จึงโอนโรงเรียนพลศึกษากลางเข้ามาสังกัดกรมพลศึกษา และย้ายที่ทำการมาอยู่ที่อาคารใหม่ บริเวณกรีฑาสถานแห่งชาติ (สนามศุภชลาศัย) และได้ปรับปรุงหลักสูตรเรื่อยมาจนปี พ.ศ. 2493 กรมพลศึกษา ได้ปรับปรุงหลักสูตรผลิตครูพลศึกษาให้สอดคล้องกับการผลิตครูสายอื่น ๆ มีหลักสูตรการเรียน 5 ปี พร้อมกับเปลี่ยนชื่อใหม่เป็น โรงเรียนฝึกหัดครูพลศึกษา ต่อมา ปี พ.ศ. 2496 กรมพลศึกษา ได้ยกระดับ โรงเรียนฝึกหัดครูพลศึกษา เป็น วิทยาลัยพลศึกษา เพื่อดำเนินการสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) และก่อตั้ง โรงเรียนฝึกหัดครูพลานามัย ขึ้นในปี พ.ศ. 2501 เพื่อดำเนินการสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.)

ในปี พ.ศ. 2512 ได้ยุบโรงเรียนฝึกหัดครูพลานามัยและได้ขยายหลักสูตรของวิทยาลัยพลศึกษาเป็นระดับปริญญาตรี โดยเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัยวิชาการศึกษา แต่ยังคงดำเนินการโดยกรมพลศึกษา และใช้ชื่อว่า วิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษา ซึ่งจัดตั้งในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2513 โดยในปี พ.ศ. 2514 ได้ยุติการดำเนินการวิทยาลัยพลศึกษาในส่วนกลาง และโอนวิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษา ไปให้วิทยาลัยวิชาการศึกษาดำเนินการต่อไป (โดยภายหลัง กรมพลศึกษาได้จัดตั้งวิทยาลัยพลศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยดำเนินการสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาต่อไป โดยให้การผลิตครูพลศึกษาในระดับปริญญาตรีเป็นหน้าที่ของวิทยาลัยวิชาการศึกษา ซึ่งวิทยาลัยพลศึกษาในส่วนภูมิภาคจัดตั้งทั้งสิ้น 17 แห่ง ในเวลาต่อมาได้รับการยกฐานะขึ้นเป็น สถาบันการพลศึกษา นับได้ว่าทั้งคณะพลศึกษา มศว และสถาบันการพลศึกษา มีจุดเริ่มต้นที่จุดเดียวกัน และยังคงมีความร่วมมือกันมาโดยตลอด)

กาลต่อมา เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2517 วิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษา ได้รับการยกฐานะเป็น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พลศึกษา โดยมีการดำเนินงานและใช้หลักสูตรร่วมกันกับวิทยาเขตกลางทั้งหมด โดยมีหน้าที่ผลิตครูระดับปริญญาตรีในหลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต ซึ่งประกอบด้วย 5 คณะวิชา คือ คณะพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ และคณะมนุษยศาสตร์

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2522 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีนโยบายรวมวิทยาเขตในกรุงเทพมหานครซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 4 แห่งให้เป็นวิทยาเขตเดียวกัน (ประสานมิตร บางเขน ปทุมวัน พลศึกษา) ทั้งนี้เพื่อขจัดความซ้ำซ้อนในการเปิดคณะวิชาต่างๆ และลดงบประมาณรายจ่ายรวมถึงเพื่อผนึกกำลังทางวิชาการให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น โดย ศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ศศิธร อธิการบดีในขณะนั้นได้นำเรียนเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาโครงการรวมวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2523 ให้รวมวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในกรุงเทพมหานคร โดยมีจุดศูนย์กลางที่วิทยาเขตประสานมิตร ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2532 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พลศึกษา ได้ยุบรวมกับวิทยาเขตกลาง และจัดตั้งเป็นคณะพลศึกษา ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2532 จึงให้ถือว่า วันดังกล่าวเป็นวันก่อตั้งคณะพลศึกษา มศว โดยจัดการเรียนการสอนสาขาพลศึกษา สุขศึกษา และนันทนาการ พ.ศ. 2540 ได้รับโครงการจัดตั้งคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา เป็นส่วนหนึ่งของคณะพลศึกษา และปรับเปลี่ยนเป็นภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา คณะพลศึกษา และในปี พ.ศ. 2559 ได้รับโครงการจัดตั้งภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งของคณะพลศึกษา จากสาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ ภาควิชาสุขศึกษา และปรับเปลี่ยนเป็นภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์

ในระยะแรกที่ตั้งคณะพลศึกษา ได้อาศัยที่ทำการเดิมที่กรีฑาสถานแห่งชาติและที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2540 คณะพลศึกษาได้หมดสัญญาเช่าที่ดินในกรีฑาสถานแห่งชาติ จึงย้ายสถานที่ทำการมาอยู่ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพียงแห่งเดียว

ในปัจจุบัน คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีภาควิชาที่สังกัดอยู่ทั้งหมด 5 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาพลศึกษา ภาควิชาสุขศึกษา ภาควิชาสันตนาการ ภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา และภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์ มีที่ทำการอยู่ 2 แห่ง คือ อาคาร 1 โรงเรียนคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และที่ศูนย์กีฬาสิรินธร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ โดยคณะพลศึกษา ได้จัดการเรียนการสอนให้นิสิตระดับปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ และจัดการเรียนการสอนให้นิสิตระดับมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต รวมถึงเป็นศูนย์ให้คำปรึกษาสำหรับนิสิตสาขาพลศึกษาและสุขศึกษา 5 ปีที่ฝึกประสบการณ์วิชาชีพในโรงเรียนที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สรุปภาพรวมสถานภาพในอดีตจนถึงปัจจุบันของคณะพลศึกษา

ห้องพลศึกษากลาง	พ.ศ. 2456 - 2461
โรงเรียนพลศึกษากลาง	พ.ศ. 2462 - 2492
โรงเรียนฝึกหัดครูพลศึกษา	พ.ศ. 2493 - 2497
วิทยาลัยพลศึกษา	พ.ศ. 2498 - 2513
วิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษา	พ.ศ. 2513 - 2517
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพลศึกษา	พ.ศ. 2517 - 2532
คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2532 ถึง ปัจจุบัน

งานวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง

งานวิเคราะห์ต่างประเทศ

อัล อลาวี, อัล มาร์ซูกี และ โมฮัมเหม็ด (Al-Alawi; Al-Marzooqi; & Mohammed. 2007) ได้ศึกษา ปัจจัยของวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทำการศึกษาที่องค์กรรัฐบาลในประเทศบาห์เรน และองค์กรเอกชน เช่น ธนาคาร บริษัท อสังหาริมทรัพย์ และบริษัททางการเงิน ทำการส่งแบบสอบถามแบบปลายเปิดทางไปรษณีย์ ไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน และตอบกลับมา จำนวน 231 คน รวมทั้งใช้แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งปัจจัยที่ใช้ศึกษามี 5 ปัจจัย ได้แก่ ความไว้วางใจ, การสื่อสารระหว่าง พนักงาน, ระบบสารสนเทศ, การให้รางวัล และโครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัย ทุกด้านดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางบวกในการที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานใน องค์กรประสบความสำเร็จ

เวิน (Wen. 2008) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์กร 2 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร แบบเน้นนวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการสนับสนุน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันในองค์กร โดยศึกษาจาก บริษัทเทคโนโลยีชั้นนำสูงในประเทศไต้หวัน จำนวน 5 บริษัท

ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 2 ประเภท มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับ ของการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันในองค์กร

นอร์ดิน, ดูอัด และ ออสมัน (Nordin; Daud; & Osman. 2012) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซีย โดยศึกษาระดับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ มาเลเซีย กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซีย จำนวน 200 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซีย มี 4 ตัวแปร ได้แก่ ทักษะ การปฏิบัติตามบรรทัดฐาน การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการควบคุม พฤติกรรม ซึ่งการมีทัศนคติที่ดีต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาใน ประเทศมาเลเซียเห็นด้วยที่จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซียยังอยู่ในระดับ น้อย

ด็อกซ์เทสมาตี และ บูซารี (Dokhtesmati; & Bousari. 2013) ได้ศึกษา การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาอิหร่าน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันการศึกษาอิหร่าน โดยศึกษางานวิเคราะห์เนื้อหา เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาอิหร่าน ตั้งแต่ปี 2008 เป็นต้นมา ผลการศึกษา

พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ยังไม่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถาบันการศึกษาอิหร่านอย่างเพียงพอ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล พบว่า บุคคลยังไม่มีการไว้วางใจกัน ไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขาดทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัจจัยด้านองค์กร พบว่า โครงสร้างขององค์กรเป็นอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และองค์กรไม่มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้บุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า มีปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและไม่เต็มใจที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ก๊อดเซียน และคณะ (Ghodsian; et.al. 2017: 71) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรทางการศึกษาคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยเตหะราน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการถ่ายทอดความรู้และการแบ่งปันความรู้ภายในคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยเตหะราน ดำเนินการวิจัยโดยใช้ทฤษฎีเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 17 คน จาก 10 แผนกของคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยเตหะราน ผลจากการสัมภาษณ์เบื้องต้น พบว่า มี 54 แนวคิดได้รับการสังเคราะห์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีประสิทธิภาพและเป็นปัจจัยในการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรทางการศึกษา แบ่งได้เป็นปัจจัยที่ไม่อาศัยการสื่อสาร และปัจจัยที่ต้องอาศัยการสื่อสาร แบ่งได้เป็นปัจจัยที่ไม่อาศัยการสื่อสาร และปัจจัยที่ต้องอาศัยการสื่อสาร โดยปัจจัยที่ไม่อาศัยการสื่อสาร ได้แก่ บุคลากร (อาจารย์), องค์กร (มหาวิทยาลัย), ความรู้ และสภาพแวดล้อม ส่วนปัจจัยที่ต้องอาศัยการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ข้างต้น ซึ่งผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความรู้ความเข้าใจที่ดีในกลุ่มงานและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในแผนกหรือระหว่างแผนกต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย จะนำไปสู่กระบวนการจัดทำงานวิเคราะห์และการจัดการการศึกษาที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ยังนำมาซึ่งข้อดีบางประการ อาทิ งานวิเคราะห์ในแต่ละภาควิชาจะสามารถกำหนดแนวทางที่ดีได้ ไม่กระจัดกระจาย และมีการเสริมสร้างฝึกรอบมด้านงานวิเคราะห์ ซึ่งการรับรู้ของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลจะมีส่วนช่วยในการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และยังช่วยสร้างความรู้และฟื้นฟูความรู้ที่แท้จริง

งานวิเคราะห์ในประเทศ

อมราภรณ์ สุพรรณวิวัฒน์ (2552) ได้ศึกษา การรับรู้ความสามารถของตนและวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ความสามารถของตน และระดับวิธีการที่นำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการรับรู้ความสามารถของตน และความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับวิธีการที่นำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรภายในกรมอนามัย โดยกำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะข้าราชการและลูกจ้างประจำ สังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 247 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา การแจกแจงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติไคสแควร์ และการทดสอบสมมุติฐาน โดยใช้ค่าสถิติ t-test และ F-test และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยผลต่าง LSD-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับของการรับรู้ความสามารถของตน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าระดับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการรับรู้ความสามารถของตนของระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งงาน พบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับการรับรู้ความสามารถของตน และผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า ระดับการศึกษาและอาชีพที่แตกต่างกัน มีระดับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงาน มีระดับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ไม่แตกต่างกัน

มรุตพงศ์ แยมโธฐ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และการแบ่งปันความรู้ในองค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ในองค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขต 3 กรุงเทพมหานคร จำนวน 355 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 4 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ ส่วนที่ 4 แบบสอบถามการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ในองค์การ

ผลการวิเคราะห์พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการดำเนินงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง การแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ในองค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์การด้านการดำเนินงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ในองค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อ

ดร.วรณ ทอดทอง (2553) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ในปัจจุบัน

ปัญหา และแนวทางในการจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 38 คน เป็นข้าราชการ จำนวน 22 คน พนักงานมหาวิทยาลัยและพนักงานราชการ จำนวน 16 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ และจัดประชุมสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอข้อมูลตามกรอบแนวคิด นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบรายงานเชิงพรรณนาวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย (วิสัยทัศน์) ผู้บริหารมีนโยบายให้จัดประชุมประจำเดือนทั้งบุคลากรสายผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี การจัดประชุมสัมมนา ระดมสมองจากบุคลากรร่วมกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน คือ การพัฒนาคน พัฒนาองค์กร และพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, 2) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ นำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมอบรม ประชุมสัมมนา สรุปและจัดทำเป็นรายงานนำเสนอที่ประชุมบุคลากรประจำเดือน มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน แจกข้อมูล ข่าวประชาสัมพันธ์ และส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการแสดงผลงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และ 3) ด้านการสร้างคลังความรู้ โดยการรวบรวมผลงานนำเสนอผ่านเว็บไซต์ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบในรูปแบบของแฟ้มข้อมูล แฟ้มสะสมงาน แฟ้มเอกสาร รวบรวมเป็นหมวดหมู่ในรูปแบบไฟล์ข้อมูลในคอมพิวเตอร์ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือการให้บริการ การนำไปประยุกต์ใช้กับงานอื่น ๆ ที่มีความสอดคล้องกัน

ปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้ บุคลากรยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ อย่างแท้จริง ขาดความต่อเนื่องและไม่มีการกำกับติดตามอย่างจริงจัง ขาดการเรียนรู้ร่วมกัน การให้ความร่วมมือและการยอมรับของบุคคลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ยังมีน้อย บุคลากรมีภาระงานมาก การจัดหมวดหมู่ของภาระงานที่หลากหลาย ทำให้การค้นหามาใช้งานค่อนข้างยากและสับสน

แนวทางในการจัดการความรู้ ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคลากรควรมีการแสวงหาความรู้เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ควรมีผู้รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้โดยเฉพาะ และควรมอบให้สำนักงานประกันคุณภาพนำเรื่องการจัดการความรู้ไปเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพ ซึ่งแนวทางในการจัดการความรู้ควรมี 8 ขั้นตอน คือ กำหนดนโยบาย จัดทำแผนการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การรวบรวม จัดอบรม/

สัมมนา จัดทำการจัดการความรู้ในกลุ่มงาน จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน เก็บบันทึกข้อมูล เก็บคลังกลาง และเข้าร่วมโครงการแสดงผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

อิสริยา ปิ่นตบแต่ง (2554) ได้ศึกษา ปัจจัยจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และเพื่อศึกษาช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มประชากร คือ พนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 667 คน เก็บข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน วิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ทั้งปัจจัยจูงใจภายนอกและปัจจัยจูงใจภายในมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 และ 3.48 ตามลำดับ ปัจจัยจูงใจภายนอกที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การจัดสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้ (3.86) รองลงมา คือ การได้รับคำชมเชย (3.76) และน้อยที่สุด คือ การได้รับรางวัล (3.34) ปัจจัยจูงใจภายในที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความเป็นมืออาชีพ (3.72) รองลงมา คือ ความเชื่อมั่นในความรู้ส่วนบุคคล (3.58) และน้อยที่สุด คือ สถานภาพทางสังคมและความไว้วางใจ (3.16) สำหรับช่องทางในการสื่อสารที่พนักงานเห็นว่าจะทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงานประสบความสำเร็จ มากที่สุด คือ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (4.48) รองลงมา คือ การสื่อสารผ่านการประชุมแบบประชุมกลุ่มย่อย (3.92) และน้อยที่สุด คือ การสื่อสารผ่านทางกรใช้โทรสาร (2.41) สำหรับการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ที่หน่วยงานจัดมากที่สุด พบว่า หน่วยงานมีการจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้มากที่สุด ที่ค่าคะแนน 1,078 รองลงมา คือ จัดระบบพี่เลี้ยง ที่ค่าคะแนน 750 และมีการจัดตั้งทีมข้ามสายงานน้อยที่สุด ที่ค่าคะแนน 369

สมจิตร์ สุวรักษ์ (2554) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการจัดการความรู้กับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 3) การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากร ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง จำนวน 5 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ราชมณฑลพระนคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ จำนวน 136 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) การจัดการความรู้ในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93, 2) การจัดการความรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) การจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ และด้านการเรียนรู้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม ร้อยละ 53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อดุลเดช ถาวรชาติ, ไพศาล สรรสรวิสุทธิ์ และ พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง (2555: 123) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร เรื่อง การจัดการเรียนการสอนแบบใฝ่รู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ศึกษาการจัดการความรู้ของบุคลากร เรื่อง การจัดการเรียนการสอนแบบใฝ่รู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแต่ละตัวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร เรื่อง การจัดการเรียนการสอนแบบใฝ่รู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ และศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร เรื่อง การจัดการเรียนการสอนแบบใฝ่รู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย วัฒนธรรมการเรียนรู้ การสนับสนุนของผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก, 2) บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีระดับการจัดการความรู้ ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเผยแพร่และประยุกต์ใช้ความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก, 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสนับสนุนของผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสามารถร่วมพยากรณ์กับการจัดการความรู้ของบุคลากรได้ร้อยละ 77 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประกาศนียบัตร (2555) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์กรภาคการผลิตและภาคบริการ และเพื่อศึกษาขนาดของความสัมพันธ์ของปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้

การวิจัยเป็นแบบผสมผสานทั้งงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถาม สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) หรือได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ที่ได้รับรางวัลอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป จำนวน 4 องค์กร การวิจัยเชิงปริมาณศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้และกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ขององค์กรขนาดใหญ่ ทั้งภาคการผลิตและภาคบริการ ที่มีส่วนของผู้อิทธิพลไม่น้อยกว่า 300 ล้านบาท โดยได้รับข้อมูลกลับจาก 165 องค์กร

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ปัจจัย เรียงตามลำดับของขนาดของความสัมพันธ์ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และสิ่งจูงใจและแรงจูงใจเพื่อการแบ่งปันความรู้ในการศึกษานี้พบความแตกต่างระหว่างระดับการแบ่งปันความรู้ขององค์กรภาคการผลิตและภาคบริการ โดยองค์กรภาคการผลิตมีระดับการแบ่งปันความรู้สูงกว่าภาคบริการ ไม่ว่าจะองค์กรจะมีเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยในการแบ่งปันความรู้หรือไม่ และไม่ว่าจำนวนพนักงานจะมากหรือน้อย รวมทั้งมีความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์กรภาคการผลิตและภาคบริการเช่นกัน

วันวิสาข์ คงทน (2556: 112) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรฝ่ายสารสนเทศ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ในปัจจุบันของบุคลากรของฝ่ายสารสนเทศ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ รวมถึงการเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการจัดการความรู้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามกับประชากรบุคลากรฝ่ายสารสนเทศ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล จำนวน 126 คน

ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์ความรู้ อยู่ในระดับบ่อยครั้ง, 2) บุคลากรมีความคิดเห็นว่าปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัย

ด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยด้านต่าง ๆ กับการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำกับระดับการจัดการความรู้ ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการทำนายระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ พบว่าตัวแปรด้านการวัดและประเมินผล สามารถอธิบายการจัดการความรู้ของบุคลากรฝ่ายสารสนเทศ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P\text{-value} = 0.000$) สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 91.0 ($R^2 = 0.910$) และ 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ฝ่ายสารสนเทศควรจัดกิจกรรมที่มุ่งสร้างให้บุคลากรทุกระดับให้มีภาวะผู้นำในด้านการรู้จักตนเอง มุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ด้านโครงสร้าง ฝ่ายสารสนเทศควรมีการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและความสนใจในการจัดการความรู้เพื่อเข้าร่วมเป็นทีมงานอย่างเป็นทางการ ฝ่ายสารสนเทศควรสร้างกิจกรรมให้บุคลากรทุกคนมีจิตสำนึกและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการนำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาองค์กร โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร ด้านเทคโนโลยี ฝ่ายสารสนเทศต้องให้ความสำคัญในการเลือกใช้เทคโนโลยีที่ช่วยบริหารจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียกใช้ข้อมูลได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการในเวลาที่รวดเร็ว และมีเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงานได้ ด้านการวัดและประเมินผล ฝ่ายสารสนเทศควรมีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กรของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ในด้าน Responsibility คือ การมีความรับผิดชอบ และในด้าน Innovation คือ ความใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กรได้

วิไล โพธิ์เตมิ และ หจวน ชูเพ็ญ (2558) ได้ศึกษา บทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนางานอุดมศึกษา : วิเคราะห์กรณี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนางานอุดมศึกษา 2) ศึกษาผลการดำเนินงานตามบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนางานอุดมศึกษา และ 3) หาแนวทางในการปรับปรุงบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนางานอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุน ในคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 40 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น และข้อเท็จจริงของบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนางานอุดมศึกษา

ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีบทบาทในการพัฒนางานอุดมศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีบทบาทในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ความภูมิใจที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย รองลงมา คือ บุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติงานด้วยการยึดถือผลประโยชน์ของงานเป็นหลักและมุ่งสู่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตนเอง/เพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีความรู้ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงานและทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงานที่สังกัด ส่วนด้านที่บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ทั้งนี้ คณะฯ ได้มีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในการใช้ภาษาอังกฤษ บุคลากรส่วนใหญ่มีการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานมากที่สุดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ การศึกษาระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาระงานที่รับผิดชอบ และการบริหารงานบุคคลจาก พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

จันทร์จิรา เพลาราช และ สมาน ลอยฟ้า (2558: 1) ได้ศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 30 แห่ง จำนวน 325 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ได้รับกลับคืน จำนวน 325 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละและการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้ 1) สภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ห้องสมุดมีการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ไว้ชัดเจน ประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกี่ยวกับงานในภาพรวมของห้องสมุด โดยเฉพาะด้านการบริการผู้ใช้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จัดขึ้นเป็นวาระ บุคลากรห้องสมุดเข้าร่วมกิจกรรมแต่ไม่สม่ำเสมอ วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ใช้ คือ การประชุม สัมมนา และเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทั้งห้องสมุด สำหรับสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และเครือข่ายสังคมออนไลน์ ผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในภาพรวม พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ คือ ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยเอื้อระดับองค์กร ได้แก่ ผู้นำและวิสัยทัศน์องค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์องค์กร สำหรับปัจจัยเอื้อระดับกระบวนการ ได้แก่ ทักษะของบุคลากร

กรณีการ ศรีเกตุ (2558) ได้ศึกษา แนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 3) หาแนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ใช้วิธีวิจัยแบบผสม โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม

ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) พฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้จัดแจ้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.63) พฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จัดแจ้งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = 0.58), 2) ปัจจัยทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย 2.1) เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.84) 2.2) บรรยากาศในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.74) 2.3) วัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.76), 3) ปัจจัยทางจิต ประกอบด้วย 3.1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 5.05$, S.D. = 0.55) 3.2) ภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = 0.74) และ 3.3) ความรู้ความสามารถในงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.71), 4) ปัจจัยทางสังคมและปัจจัยทางจิตทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้จัดแจ้งและพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล ในส่วนของพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้จัดแจ้ง พบว่า มีความสัมพันธ์กับความสามารถในงานมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล พบว่า มีความสัมพันธ์กับความสามารถในงานมากที่สุด รองลงมา คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และบรรยากาศองค์กร ตามลำดับ

กฤษณา คุณะกุล และ สุชัยญา โปษะนันทน์ (2559) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ กรณีศึกษา สำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทาน ผ่านกระบวนการ Socialization และ Externalization ซึ่งเป็นกระบวนการเริ่มต้นของการจัดการความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปสู่ความรู้จัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ตามกระบวนการจัดการความรู้แบบ SECI ผลการสำรวจและสัมภาษณ์วิศวกรโยธาผู้ปฏิบัติงานในสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ 1) นโยบายการบริหารจัดการความรู้จากผู้บริหารระดับสูง 2) ทรัพยากรสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และ 3) ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ ตามลำดับ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ 1) การขาดบุคลากร

รับผิดชอบการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจน 2) การขาดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน 3) บุคลากรขาดความรู้ในการใช้เครื่องมือ โปรแกรม และเทคโนโลยีสารสนเทศตามลำดับ จากผลการศึกษาศึกษาสามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทานต่อไป

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิเคราะห์ได้นำมาใช้เป็นแนวทางการในการศึกษาวิเคราะห์เรื่อง พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการกำหนดกรอบแนวคิด ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม นิยามศัพท์ เพื่อช่วยในการออกแบบสำหรับการวิเคราะห์ในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์เรื่อง พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดี คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิเคราะห์ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน คณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติงาน ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 48 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานใน สำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติงาน ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 48 คน ได้มาโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ แบ่งชั้นภูมิ เกณฑ์การกำหนดการสุ่มตัวอย่างตามตาราง เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 44 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิเคราะห์สร้างขึ้นเอง อาศัยข้อมูลจากตำรา เอกสาร งานวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามตัวแปรอิสระที่ศึกษา จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน, ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-ended Response Question) แบบมีหลายทางเลือก โดยให้เลือกตอบเพียง 1 คำตอบ (Multiple Choices)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
2. ด้านบรรยากาศองค์กร

ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยให้ผู้เลือกได้เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น ซึ่งผู้วิเคราะห์กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ดังต่อไปนี้

- | | | |
|---------|---------|----------------------|
| คะแนน 5 | มีระดับ | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| คะแนน 4 | มีระดับ | เห็นด้วย |
| คะแนน 3 | มีระดับ | ไม่แน่ใจ |
| คะแนน 2 | มีระดับ | ไม่เห็นด้วย |
| คะแนน 1 | มีระดับ | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

การอภิปรายผลการวิเคราะห์ของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิเคราะห์ใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลออกเป็นระดับ 5 ระดับ การหาช่วงกว้างของอันตรภาคชั้นจะได้ช่วงกว้างระดับละ 0.80 ซึ่งมีการคำนวณ ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 27)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนของคำถามได้ ดังนี้

4.21 – 5.00	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงาน คณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 12 ข้อ ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งระดับการปฏิบัติออกเป็น 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกได้เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น ซึ่งผู้วิเคราะห์กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ดังต่อไปนี้

4.21 – 5.00	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

การอธิบายผลการวิเคราะห์ของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิเคราะห์ใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอธิบายผลออกเป็นระดับ 5 ระดับ การหาช่วงกว้างของอันตรภาคชั้นจะได้ช่วงกว้างระดับละ 0.80 ซึ่งมีการคำนวณ ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 27)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนของคำถามได้ ดังนี้

- 4.21 – 5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับดีมาก
- 3.41 – 4.20 หมายถึง มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับดี
- 2.61 – 3.40 หมายถึง มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับปานกลาง
- 1.81 – 2.60 หมายถึง มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับพอใช้
- 1.00 – 1.80 หมายถึง มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับต้องปรับปรุง

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended) เป็นการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดี คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และผลงานวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามจากตำราเอกสารต่าง ๆ

3. รวบรวมสาระและเนื้อหาต่าง ๆ ที่ได้จากเอกสารและงานวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดี คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำหนดขอบเขตและเนื้อหาให้สอดคล้องและครอบคลุมเนื้อหา

4. หาค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

การให้คะแนนผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความไม่มีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์

จากคะแนนดังกล่าว ผู้วิเคราะห์นำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence: IOC) ระหว่างข้อความกับสิ่งที่ต้องการวัด โดยที่ผู้วิเคราะห์จะเลือกคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป เป็นข้อความที่นำไปใช้ได้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540: 117)

ในงานวิเคราะห์นี้ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อยู่ในช่วง 0.60 - 1.00

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรคณะอื่นซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha-Coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้ 0.8 - 1.0 จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 96) ในงานวิเคราะห์นี้ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เท่ากับ 0.925

6. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปแจกกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิเคราะห์ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิเคราะห์จัดทำหนังสือถึงคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อติดต่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิเคราะห์นำหนังสือไปยื่นต่อคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขออนุญาตนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิเคราะห์ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถาม จำนวน 44 ฉบับ ตามกำหนดการและแผนที่ได้วางไว้ โดยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 7 วัน

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล

1. ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของแบบสอบถามก่อนที่จะนำมาประมวลผล
2. ผู้วิเคราะห์นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามมาลงรหัสตัวเลข (Code) นำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ที่ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามตัวแปรอิสระที่ศึกษาจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน, ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำมาวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) คิดเป็นร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งเป็น 2 ด้าน นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 12 ข้อ นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้ทดสอบสมมติฐาน 1 ข้อ เพื่อแสดงถึงความแตกต่างของตัวแปรต้นและตัวแปรตามโดยใช้

2.1 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ ค่าที (Independent Sample t-test)

2.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และกรณีผลทดสอบระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่ม พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2549: 201)

2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ได้แก่ ตัวแปรด้านปัจจัยภายนอก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

3. แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นำมาสรุปเป็นความเรียง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ จะใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)

1.1 การหาร้อยละ (Percentage)

$$p = \frac{f(100)}{n}$$

เมื่อ P = ค่าร้อยละ หรือ % (Percentage)

f = ค่าความถี่ที่ต้องการแปลเป็นค่าร้อยละ

n = ค่าจำนวนความถี่ทั้งหมดหรือจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

1.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546: 129)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ \bar{x} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน ขนาดของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.3 การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$ = ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$ = ค่ายกกำลังสองของผลรวมทั้งหมด

n = จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วัดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha Coefficient) โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2553)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ α = ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

k = จำนวนข้อ

S_i^2 = ความแปรปรวนของแต่ละข้อ

S_t^2 = ความแปรปรวนรวมทั้งหมด

3. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งใช้ทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

3.1 ค่าสถิติ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546: 241)

ในกรณีที่ความแปรปรวนของทั้งสองกลุ่มเท่ากัน ($S_1^2 = S_2^2$)

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{sp \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

สถิติทดสอบ t มีองศาอิสระ ($n_1 + n_2 - 2$)

ในกรณีที่ความแปรปรวนของทั้งสองกลุ่มไม่เท่ากัน ($S_1^2 \neq S_2^2$)

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	t	=	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	X_1	=	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	X_2	=	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	S_1^2	=	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2^2	=	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

3.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไปโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 254)

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว กรณีค่าความแปรปรวนเท่ากัน One-Way Analysis of Variance (ANOVA)

แหล่งของการแปรปรวน	ผลรวมกำลังสอง	df	ค่าประมาณของ	
			ความแปรปรวน	F
			MS	
ระหว่างกลุ่ม	SS_b	k-1	MS_b	MS_b/MS_w
ภายในกลุ่ม	SS_w	n-k	MS_w	
รวมทั้งหมด	SS_t	n-1		

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

โดยที่	k-1	แทน	Degree of Freedom สำหรับการผันแปรระหว่างกลุ่ม	dfb
	n-k	แทน	Degree of Freedom สำหรับการผันแปรภายในกลุ่ม	dfw
เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา	F-distribution
	MS _b	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม	
	MS _w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม	
	SS _b	แทน	ผลบวกกำลังสองระหว่างกลุ่ม	
	SS _w	แทน	ผลบวกกำลังสองภายในกลุ่ม	
	K	แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่าง	
	n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด	
	df _b	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม	
	df _w	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวนภายในกลุ่ม	

สูตรการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว Brown-Forsythe (β) ใช้ในกรณี
ที่ความแปรปรวนแตกต่างกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 259) มีสูตรดังนี้

$$\beta = \frac{MS_b}{MS_w}$$

โดยค่า	MS _w	=	$\sum_{i=1}^k (1 - \frac{n_i}{N}) s_i^2$
เมื่อ	β	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe
	MS _b	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS _w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่มสำหรับ Brown-Forsythe
	K	แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่าง
	n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
	N	แทน	ขนาดของประชากร
	S _i ²	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่
ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% จะใช้วิธีเชฟเฟ
(Scheffe's Method) ซึ่งสามารถใช้ได้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเท่ากันหรือไม่เท่ากันได้
เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้สูตรดังนี้
(กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 335)

$$CV_d = \sqrt{(K-1)(F^*)(MS_w(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j}))}$$

เมื่อ F^*	แทน	ค่า F ที่เปิดจากตารางค่าวิกฤตของ F โดยมี $df_1 = K-1$, $df_L = N-K$
MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

3.3 สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546: 311 - 312)

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ r_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนน X
$\sum y$	แทน	ผลรวมของคะแนน Y
$\sum x^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
$\sum y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
$\sum xy$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และทุกคู่
n	แทน	จำนวนคนหรือกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 < r < 1$ แปลความหมายได้ดังนี้ (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2544: 437)

1. ถ้าค่า r เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้าม คือ ถ้า X เพิ่ม Y จะลด แต่ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม
2. ถ้าค่า r เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า X เพิ่ม Y จะเพิ่มด้วย แต่ถ้า X ลด Y จะลดด้วย
3. ถ้าค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก
4. ถ้าค่า r มีค่าเข้าใกล้ -1 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันมาก
5. ถ้าค่า r เท่ากับ 0 แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กัน
6. ถ้าค่า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อยมากและมีค่าระดับ

ดังนั้น เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับความสัมพันธ์ของค่าสหสัมพันธ์โดยใช้ค่าสมบูรณ์ (ตารางคณา อติศรประเสริฐ. 2545)

ความสัมพันธ์ทางบวก

ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ 0.01 ถึง 0.20 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด

ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ 0.21 ถึง 0.45 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ 0.46 ถึง 0.75 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ 0.76 ถึง 0.90 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก

ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ 0.91 ถึง 0.99 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

ถ้าค่า r มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสมบูรณ์

ความสัมพันธ์ทางลบ

ถ้าค่า r มีค่าเท่ากับ 0.00 แสดงว่า ไม่มีความสัมพันธ์

ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ -0.01 ถึง -0.20 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด

ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ -0.21 ถึง -0.45 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ -0.46 ถึง -0.75 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ -0.76 ถึง -0.90 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับมาก

ถ้าค่า r มีค่าตั้งแต่ -0.91 ถึง -0.99 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลความหมายข้อมูล ผู้วิเคราะห์ได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ แทนความหมายดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{x}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แจกแจงค่าที (t-distribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แจกแจงค่าเอฟ (F-distribution)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
df	แทน	ระดับชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
p	แทน	ความน่าจะเป็นหรือโอกาส (Probability)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ครั้งนี้ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิเคราะห์นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังปรากฏในตาราง 1

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังปรากฏในตาราง 2 - 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังปรากฏในตาราง 4

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบและการวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังปรากฏในตาราง 5 - 7

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังปรากฏในตาราง 8

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตาราง 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	17	38.6
หญิง	27	61.4
รวม	44	100
อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	3	6.8
31 - 40 ปี	15	34.1
41 - 50 ปี	10	22.7
51 - 60 ปี	16	36.4
รวม	44	100
ระดับการศึกษา		
ระดับปฏิบัติงาน	16	36.4
ปริญญาตรี	17	38.6
ปริญญาโท	15	34.1
รวม	44	100

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
ระดับปฏิบัติงาน	16	36.4
ระดับปฏิบัติการ	16	36.4
ระดับชำนาญการ	3	6.8
ลูกจ้างประจำ	9	20.5
รวม	44	100
ระยะเวลาปฏิบัติงานในคณะพลศึกษา		
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ		
น้อยกว่า 1 ปี	1	2.3
1 - 5 ปี	7	15.9
6 - 10 ปี	7	15.9
11 - 15 ปี	8	18.2
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	21	47.7
รวม	44	100
ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้		
ประกาศเกียรติคุณ	8	18.2
ของขวัญ	6	13.6
เงินรางวัลหรือเงินตอบแทน	7	15.9
วันหยุดชดเชย	2	4.5
ตำแหน่งทางการงาน	6	13.6
คำยกย่องชมเชยหรือให้กำลังใจ	5	11.4
ความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น	10	22.7
รวม	44	100

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 44 คน สามารถสรุปได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4 และเพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 38.6

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 51 - 60 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 รองลงมา อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 และอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 38.6 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 และมีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติงาน และระดับปฏิบัติการ จำนวน 16 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 36.4 รองลงมา ลูกจ้างประจำ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 และระดับชำนาญการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 ตามลำดับ

ระยะเวลาปฏิบัติงานในขณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 47.7 รองลงมา ปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 ปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี และ 6 - 10 ปี จำนวน 7 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 15.9 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ

ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความสุขที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 รองลงมา การประกาศเกียรติคุณ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 เงินรางวัลหรือเงินตอบแทน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 ของขวัญและตำแหน่งทางการงาน จำนวน 6 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ค่ายกองชมเชยหรือให้กำลังใจ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 และวันหยุดชดเชย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านบรรยากาศองค์กร มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร (n = 44)

ปัจจัยภายนอก ด้านวัฒนธรรมองค์กร	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. วัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม	4.43	.624	เห็นด้วยมากที่สุด
2. การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ปกปิดข้อมูลซึ่งกันและกัน	4.16	.525	เห็นด้วยมาก
3. บุคลากรมีความเข้าใจกัน	4.20	.553	เห็นด้วยมาก
4. บุคลากรสามารถเป็นทั้งผู้รับความรู้และผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้	4.23	.522	เห็นด้วยมากที่สุด
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง	4.18	.620	เห็นด้วยมาก
6. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้	4.09	.830	เห็นด้วยมาก
7. ผู้บริหารพร้อมแบ่งปันความรู้ให้บุคลากรในสายสนับสนุน	4.04	.745	เห็นด้วยมาก
8. ผู้บริหารเข้าใจปัญหาในการทำงานและพร้อมให้ความช่วยเหลือบุคลากรสายสนับสนุนอยู่เสมอ	3.84	.713	เห็นด้วยมาก
9. องค์กรยอมรับความสามารถของบุคลากรที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์	4.09	.640	เห็นด้วยมาก
10. ความสามารถในการรับและถ่ายทอดความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นมิตรของบุคลากร	4.11	.618	เห็นด้วยมาก
11. การให้ความสำคัญต่อการใช้ความรู้ร่วมกันเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของบุคลากร	4.16	.608	เห็นด้วยมาก
รวม	4.14	.459	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = .459) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเห็นด้วยมาก โดยข้อที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ ข้อ 1. วัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .624) และข้อ 4. บุคลากรสามารถเป็นทั้งผู้รับความรู้และผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .522) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย มาก คือ ข้อ 3. บุคลากรมีความเข้าใจกัน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .553), ข้อ 5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .620), ข้อ 2. การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ปกปิดข้อมูลซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .525), ข้อ 11. การให้ความสำคัญต่อการใช้ความรู้ร่วมกันเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของบุคลากร ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .608), ข้อ 10. ความสามารถในการรับและถ่ายทอดความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นมิตรของบุคลากร ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .618), ข้อ 6. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = .830), ข้อ 9. องค์กรยอมรับความสามารถของบุคลากรที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = .640), ข้อ 7. ผู้บริหารพร้อมแบ่งปันความรู้ให้บุคลากรในสายสนับสนุน ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .745) และข้อ 8. ผู้บริหารเข้าใจปัญหาในการทำงานและพร้อมให้ความช่วยเหลือบุคลากรสายสนับสนุนอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .713) ตามลำดับ

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานคณบดี คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านบรรยากาศองค์กร (n = 44)

ปัจจัยภายนอก ด้านบรรยากาศองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการให้เกียรติและยกย่องบุคลากรที่เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้	4.25	.575	เห็นด้วยมากที่สุด
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาคในการทำงานร่วมกัน	4.02	.698	เห็นด้วยมาก
3. การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองวิธีทำงานใหม่ ๆ ที่ไม่ผิดกฎเกณฑ์ และนำผลการทดลองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน	4.11	.492	เห็นด้วยมาก
4. มีการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรถึงประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.09	.520	เห็นด้วยมาก
5. การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ หรือความรู้เป็นประจำทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน	3.84	.680	เห็นด้วยมาก
6. มีการอบรมบุคลากรใหม่จากบุคลากรที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานที่สูงกว่า	3.84	.713	เห็นด้วยมาก
7. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการประชุมวิชาการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	4.00	.681	เห็นด้วยมาก
8. มีการสร้างเครื่องอำนวยความสะดวกในการค้นหา และประยุกต์ใช้ความรู้	3.84	.680	เห็นด้วยมาก
9. มีสารสนเทศสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอ	3.95	.680	เห็นด้วยมาก
10. มีโครงสร้างความรู้เพื่อให้ข้อมูลเป็นระบบ เข้าถึงง่าย และนำไปใช้ได้ง่าย	3.82	.691	เห็นด้วยมาก
รวม	3.98	.509	เห็นด้วยมาก

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านบรรยากาศองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .509) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเห็นด้วยมาก โดยข้อที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด คือ ข้อ 1. มีการให้เกียรติและยกย่องบุคลากรที่เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .575) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย

มาก คือ ข้อ 3. การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองวิธีทำงานใหม่ ๆ ที่ไม่ผิดกฎเกณฑ์ และนำผลการทดลองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .492), ข้อ 4. มีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรถึงประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = .520), ข้อ 2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาคในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = .698), ข้อ 7. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการประชุมวิชาการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .681), ข้อ 9. มีสารสนเทศสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = .680), ข้อ 5. การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ หรือความรู้เป็นประจำทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .680), ข้อ 6. มีการอบรมบุคลากรใหม่จากบุคลากรที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานที่สูงกว่า ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .713), ข้อ 8. มีการสร้างเครื่องอำนวยความสะดวกในการค้นหาและประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .680) และข้อ 10. มีโครงสร้างความรู้เพื่อให้ข้อมูลเป็นระบบ เข้าถึงง่าย และนำไปใช้ได้ง่าย ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .691) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งเป็น 12 ข้อ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (n = 44)

พฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับพฤติกรรม
1. ท่านเต็มใจและสามารถถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันกับบุคลากรคนอื่นในองค์กร	4.20	.733	ดี
2. ท่านใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต	4.07	.661	ดี
3. ท่านแนะนำช่องทางในการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคคลอื่น	3.98	.848	ดี
4. ท่านรับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและตอบข้อซักถามเกี่ยวกับองค์ความรู้กับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.16	.680	ดี
5. ท่านตั้งใจและพยายามเรียนรู้การปฏิบัติงานจากบุคลากรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	4.18	.656	ดี
6. ท่านนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติ	4.02	.628	ดี
7. ท่านวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านและบุคลากรคนอื่นได้	3.95	.608	ดี
8. ท่านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานโดยเชื่อมโยงกับงานของบุคลากรคนอื่นได้	4.00	.862	ดี
9. ท่านแสวงหา ค้นคว้า รวบรวม และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อไว้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรคนอื่น	3.86	1.002	ดี
10. ท่านเผยแพร่ ถ่ายทอด และกระตุ้นให้บุคลากรคนอื่นนำความรู้ไปต่อยอด	3.77	1.008	ดี
11. ท่านสามารถดึงเอาความรู้ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญและกระจายความรู้ให้แก่ผู้อื่น	3.70	1.024	ดี
12. ท่านและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันเพิ่มเติมความรู้ให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.98	.848	ดี
รวม	3.99	.623	ดี

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .623) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1. ท่านเต็มใจและสามารถถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันกับบุคลากรคนอื่นในองค์กร ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .733) รองลงมา ข้อ 5. ท่านตั้งใจและพยายามเรียนรู้การปฏิบัติงานจากบุคลากรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .656), ข้อ 4. ท่านรับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น และตอบข้อซักถามเกี่ยวกับองค์ความรู้กับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .680), ข้อ 2. ท่านใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .661), ข้อ 6. ท่านนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = .628), ข้อ 8. ท่านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงกับงานของบุคลากรคนอื่นได้ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .862), ข้อ 3. ท่านแนะนำช่องทางในการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคคลอื่น ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .848), ข้อ 12. ท่านและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันเพิ่มเติมความรู้ให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์เสมอ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .848), ข้อ 7. ท่านวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านและบุคลากรคนอื่นได้ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = .608), ข้อ 9. ท่านแสวงหา ค้นคว้า รวบรวม และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อไว้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรคนอื่น ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 1.002), ข้อ 10. ท่านเผยแพร่ ถ่ายทอด และกระตุ้นให้บุคลากรคนอื่นนำความรู้ไปต่อยอด ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 1.008) และข้อ 11. ท่านสามารถดึงเอาความรู้ ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญและกระจายความรู้ให้แก่ผู้อื่น ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 1.024) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบและการวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตาราง 5 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ (n = 44)

พฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ชาย (n=17)		หญิง (n=27)		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	1. ท่านเต็มใจและสามารถถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันกับบุคลากรคนอื่นในองค์กร	4.18	.528	4.22		
2. ท่านใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต	4.00	.500	4.11	.751	-.589	.279
3. ท่านแนะนำช่องทางในการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคคลอื่น	3.94	.747	4.00	.919	-.232	.409
4. ท่านรับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและตอบข้อซักถามเกี่ยวกับองค์ความรู้กับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.06	.555	4.22	.751	-.827	.206
5. ท่านตั้งใจและพยายามเรียนรู้การปฏิบัติงานจากบุคลากรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	4.00	.707	4.29	.608	-	.082
6. ท่านนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติ	3.76	.752	4.18	.483	-	.025
7. ท่านวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านและบุคลากรคนอื่นได้	3.76	.752	4.07	.474	-	.071
8. ท่านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงกับงานของบุคลากรคนอื่นได้	3.88	.927	4.07	.828	-.695	.246
9. ท่านแสวงหา ค้นคว้า รวบรวม และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อไว้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรคนอื่น	3.58	1.227	4.04	.807	-	.097

ตาราง 5 (ต่อ)

พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ชาย (n=17)		หญิง (n=27)		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
10. ท่านเผยแพร่ ถ่ายทอด และกระตุ้นให้บุคลากรคนอื่นนำความรู้ไปต่อยอด	3.70	.919	3.81	1.075	-.358	.361
11. ท่านสามารถดึงเอาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และกระจายความรู้ให้แก่ผู้อื่น	3.65	1.169	3.74	.944	-.278	.391
12. ท่านและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันเพิ่มเติมความรู้ให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.88	.781	4.04	.897	-.603	.275
รวม	3.87	.651	4.07	.605	-	.157
					1.020	

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน มีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ข้อ 6. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกัน นำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (n = 44)

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.696	.565	1.503	.228
	ภายในกลุ่ม	40	15.043	.376		
	รวม	43	16.739			
ระดับการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2	2.909	1.455	4.312*	.020
	ภายในกลุ่ม	41	13.830	.337		
	รวม	43	16.739			
ตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.860	.287	.722	.545
	ภายในกลุ่ม	40	15.879	.397		
	รวม	43	16.739			
ระยะเวลาปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	1.900	.475	1.248	.307
	ภายในกลุ่ม	39	14.839	.380		
	รวม	43	16.739			
ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	6	1.026	.171	.403	.872
	ภายในกลุ่ม	37	15.713	.425		
	รวม	43	16.739			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างกัน มีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตาราง 7 การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร
สำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามระดับการศึกษา
(n = 44)

พฤติกรรม		\bar{x}	ต่ำกว่า	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระดับการศึกษา		ปริญญาตรี		
			3.60	4.02	4.26
พฤติกรรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.60	-	.171	.021*
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ปริญญาตรี	4.02		-	.552
	ปริญญาโท	4.26			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้น้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านปัจจัยภายนอกกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ได้แก่ ตัวแปรด้านปัจจัยภายนอก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตาราง 8 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสัมพันธ์ระหว่าง	n	r	p
วัฒนธรรมองค์กรกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	44	.357*	.017
บรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	44	.403*	.007

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 8 พบว่า ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้บุคลากรในองค์กรได้แสวงหาความรู้และรู้จักจัดการความรู้ให้เป็นระบบ สามารถใช้ความรู้ในการพัฒนาบุคลากรและงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. ควรแต่งตั้งหรือมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
4. ควรมีการจัดประชุมอยู่เสมอ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้มีโอกาสปรึกษาหารือ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
5. ควรนำความรู้ไปใช้หรือเผยแพร่ในวงกว้าง รวมถึงมีการทดลองทำงานหรือสร้างผลงานที่ต่างไปจากเดิม

บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงสำรวจ (Survey research) โดยมุ่งศึกษาพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งสรุปสาระสำคัญของการวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิเคราะห์

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สมมติฐานในการวิเคราะห์

1. บุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างกัน มีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แตกต่างกัน
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิเคราะห์ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิเคราะห์สร้างขึ้นเอง อาศัยข้อมูลจากตำรา เอกสาร งานวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามตัวแปรอิสระที่ศึกษา จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านบรรยากาศองค์กร

ตอนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 12 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended) เป็นการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วิธีดำเนินการวิเคราะห์

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และผลงานวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามจากตำราเอกสารต่าง ๆ

3. รวบรวมสาระและเนื้อหาต่าง ๆ ที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำหนดขอบเขตและเนื้อหาให้สอดคล้องและครอบคลุมเนื้อหา ตลอดจนรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบ แก้ไข จำนวน ภาษา ความครอบคลุมเนื้อหา ตลอดจนรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่ยุเชี่ยวชาญแนะนำ

5. ดำเนินการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ในงานวิเคราะห์นี้ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อยู่ในช่วง 0.60 - 1.00

6. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรคณะอื่นซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item Correlation) จากนั้นทำการคัดเลือกข้อคำถาม แล้วนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha-

Coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้ 0.8 - 1.0 จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่า มีความเชื่อมั่นสูง (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 96) ในงานวิเคราะห์นี้ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เท่ากับ 0.925

7. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ โดยได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อความถูกต้องอีกครั้ง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปแจกกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

8. จากนั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถาม จำนวน 44 ฉบับ ตามกำหนดการและแผนที่ได้วางไว้

9. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามมาลงรหัสตัวเลข (Code) นำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

10. สรุปผลและข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. วิเคราะห์พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

3. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านบรรยากาศองค์กร

4. วิเคราะห์การเปรียบเทียบและการวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สรุปผลการวิเคราะห์

จากการศึกษาพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะ
พลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถสรุปได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4 และเพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 38.6

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 51 - 60 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 รองลงมา อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 และอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 38.6 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 และมีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 ตามลำดับ

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติงาน และระดับปฏิบัติการ จำนวน 16 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 36.4 รองลงมา ลูกจ้างประจำ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 และระดับชำนาญการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 ตามลำดับ

ระยะเวลาปฏิบัติงานในคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 47.7 รองลงมา ปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 ปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี และ 6 - 10 ปี จำนวน 7 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 15.9 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ

ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความสุขที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 รองลงมา การประกาศเกียรติคุณ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 18.21 เงินรางวัลหรือเงินตอบแทน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 ของขวัญและตำแหน่งทางการทำงาน จำนวน 6 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ค่ายกองชมเชยหรือให้กำลังใจ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 และวันหยุดชดเชย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะ พลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สามารถสรุปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .623) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1. ท่านเต็มใจและสามารถ ถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันกับบุคลากรคนอื่นในองค์กร ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .733) รองลงมา ข้อ 5. ท่านตั้งใจและพยายามเรียนรู้การปฏิบัติงานจากบุคลากรที่ประสบความสำเร็จอย่าง ต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .656), ข้อ 4. ท่านรับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น และตอบข้อซักถามเกี่ยวกับองค์ความรู้กับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .680), ข้อ 2. ท่านใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้ง วางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .661), ข้อ 6. ท่านนำองค์ความรู้ที่ ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = .628), ข้อ 8. ท่านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงกับงานของบุคลากร คนอื่นได้ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .862), ข้อ 3. ท่านแนะนำช่องทางในการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคคลอื่น ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .848), ข้อ 12. ท่านและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันเพิ่มเติมความรู้ให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์เสมอ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .848), ข้อ 7. ท่านวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ เกี่ยวข้องกับตัวท่านและบุคลากรคนอื่นได้ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = .608), ข้อ 9. ท่านแสวงหา ค้นคว้า รวบรวม และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อไว้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรคนอื่น ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 1.002), ข้อ 10. ท่านเผยแพร่ ถ่ายทอด และกระตุ้นให้บุคลากรคนอื่นนำ ความรู้ไปต่อยอด ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 1.008) และข้อ 11. ท่านสามารถดึงเอาความรู้ออกมาจาก ผู้เชี่ยวชาญและกระจายความรู้ให้แก่ผู้อื่น ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 1.024) ตามลำดับ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สามารถสรุป ได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = .459) เช่นเดียวกับด้านบรรยากาศองค์กร ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมากเช่นกัน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .509)

ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = .459) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และ เห็นด้วย โดยข้อที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ ข้อ 1. วัฒนธรรมของการทำงาน เป็นทีม ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .624) และข้อ 4. บุคลากรสามารถเป็นทั้งผู้รับความรู้และผู้ถ่ายทอด ความรู้ให้กับผู้อื่นได้ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .522) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย

มาก คือ ข้อ 3. บุคลากรมีความเชื่อใจกัน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .553), ข้อ 5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .620), ข้อ 2. การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ปกปิดข้อมูลซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .525), ข้อ 11. การให้ความสำคัญต่อการใช้ความรู้ร่วมกันเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของบุคลากร ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .608), ข้อ 10. ความสามารถในการรับและถ่ายทอดความรู้หรือทักษะใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นมิตรของบุคลากร ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .618), ข้อ 6. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = .830), ข้อ 9. องค์กรยอมรับความสามารถของบุคลากรที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = .640), ข้อ 7. ผู้บริหารพร้อมแบ่งปันความรู้ให้บุคลากรในสายสนับสนุน ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .745) และข้อ 8. ผู้บริหารเข้าใจปัญหาในการทำงานและพร้อมให้ความช่วยเหลือบุคลากรสายสนับสนุนอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .713) ตามลำดับ

ด้านบรรยากาศองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .509) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และเห็นด้วยมาก โดยข้อที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ ข้อ 1. มีการให้เกียรติและยกย่องบุคลากรที่เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .575) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก คือ ข้อ 3. การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองวิธีทำงานใหม่ ๆ ที่ไม่ผิดกฎเกณฑ์ และนำผลการทดลองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .492), ข้อ 4. มีการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรถึงประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = .520), ข้อ 2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาคในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = .698), ข้อ 7. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการประชุมวิชาการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .681), ข้อ 9. มีสารสนเทศสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = .680), ข้อ 5. การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ หรือความรู้เป็นประจำทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .680), ข้อ 6. มีการอบรมบุคลากรใหม่จากบุคลากรที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานที่สูงกว่า ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .713), ข้อ 8. มีการสร้างเครื่องอำนวยความสะดวกในการค้นหาและประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .680) และข้อ 10. มีโครงสร้างความรู้เพื่อให้ข้อมูลเป็นระบบ เข้าถึงง่าย และนำไปใช้ได้ง่าย ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .691) ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบและการวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถสรุปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี**เพศ**ต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ข้อ 6. ท่านนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี**อายุ**ต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี**ระดับการศึกษา**ต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แตกต่างกับบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี**ตำแหน่งงาน**ต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี**ระยะเวลาปฏิบัติงาน**ต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี**ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้**ต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกับพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิเคราะห์ขอเสนอแนะ ประโยชน์ที่ได้จากการวิเคราะห์เรื่อง พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรให้ความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบรรจุให้อยู่ในยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนคณะพลศึกษา และผู้บริหารในคณะทุกระดับควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกเรื่องและทุกระดับจะทำให้คณะพลศึกษาพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน ตลอดจนมีการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อเพื่อเอื้อแก่กัน จะทำให้ภารกิจของคณะพลศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรให้มีระบบการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์กรมาจัดระบบ และพัฒนาให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยจัดช่องทางการเข้าถึงความรู้ให้สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีศักยภาพในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรส่งเสริมการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มีเครื่องมือและอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และมีโปรแกรมที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนเพิ่มช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้หลากหลาย

4. คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของตน สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้การกำหนดพันธกิจ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดมีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้บริหารควรแสดงความชมเชยให้รางวัลแก่บุคลากรสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร อาจมีการวางแผนการเพิ่มเงินเดือนหรือการให้ตำแหน่งชำนาญงาน/ชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ สำหรับบุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

5. คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรสำนักงานคณบดีได้รู้จักคิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการกระตุ้นและการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ มีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ มีโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนโครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research, R2R) ให้มากขึ้น เพื่อเป็นการถ่ายโอนความรู้ที่ไม่มีข้อจำกัดและนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติงานจริง
2. ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดช่องทางสื่อสารที่เหมาะสม ในแบบเผชิญหน้าให้บ่อยครั้งขึ้น เพื่อที่บุคลากรจะได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งถ้าหากบุคลากรในคณะพลศึกษาไม่มีเวลาที่จะพบปะพูดคุยกันได้บ่อยครั้ง อาจจัดการสื่อสารแบบประชุมกลุ่มย่อยภายในหน่วยงานอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อที่บุคลากรจะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งยังสามารถช่วยกันแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ หรืออาจจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ก็เป็นอีกหนึ่งหนทางที่ช่วยให้บุคลากรที่ไม่มีเวลามาพบปะกันได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
3. ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรสำนักงานคณบดีเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานให้ครอบคลุมทุกองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
4. ผู้บริหารควรสร้างพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ให้เกิดความตระหนัก ความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น และสร้างแรงจูงใจให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้แสดงพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ สม่าเสมอจนบ่มเพาะเป็นความเคยชิน
5. ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้นภายในคณะพลศึกษา คือ จัดให้มีเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อเป็นการกระตุ้นและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรสำนักงานคณบดีคณะพลศึกษาต้องการเข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน หรือจัดให้มีกิจกรรมกลุ่มเพื่อสานสัมพันธ์ของบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนกันและทำงานร่วมกันง่ายขึ้น เมื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมกลุ่มกัน ความรู้จะได้ไม่หายไปเมื่อพนักงานลาออก

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ ศรีเกตุ. (2558). *แนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (การจัดการความรู้). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. ถ่ายเอกสาร.
- กฤษฎา คุณะกุล; และ สุชัยญา โปษยะนันท์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้กรณีศึกษา สำนักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทาน. ใน *การประชุมวิชาการ ครุศาสตร์อุตสาหกรรมระดับชาติ ครั้งที่ 9*. หน้า 199-205. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). *การจัดการความรู้ในองค์กร และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ ก๊อปปี (ประเทศไทย).
- จันทร์จิรา เหลลราช; และ สมาน ลอยฟ้า. (2558, มกราคม-มิถุนายน). การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. *อินฟอร์เมชัน*. 22(1): 1-10.
- ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์. (2552). *การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ด. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. (2548). *พฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานศึกษาตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน: กรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (พาณิชยศาสตร์และการบัญชี). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ดร.วรรณ ทอดทอง. (2553). *การจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ดวงเดือน จันทร์เจริญ. (2549, มกราคม-มีนาคม). การจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. 2(1): 252-265.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พรินติ้งแมสโปรดักส์.

- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). *การจัดการความรู้...ปัญญาปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญดี บุญญากิจ; และคนอื่นๆ. (2547). *การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์; และ พลาพรรณ คำพรรณ. (2550). *องค์การกับการจัดการความรู้: ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส.
- ประศาสน์ นิยม. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย*. คุชฌินีพันธ์ บธ.ด. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. ถ่ายเอกสาร.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- มรุตพงศ์ แยมโอธู. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน* ในองค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อ. งานวิจัยส่วนบุคคล ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร
- วรางคณา อติสรประเสริฐ. 2545. *เอกสารประกอบการสอนวิชาการระเบียบวิธีการวิจัยทางธุรกิจหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วันวิสาข์ คงทน. (2556, เมษายน-มิถุนายน). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรฝ่ายสารสนเทศ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล*. *วารสารวิทย์บริการ*. 24(2): 112-128.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- (2548). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- (2551). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- วิลโล โพรธีเตมิ; และ ทควณ ชูเพ็ญ. (2558). *บทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนางานอุดมศึกษา : วิเคราะห์กรณี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยรังสิต*. หน้า 604-610. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วุฒิสักดิ์ พิศสุวรรณ. (2548). *การจัดการความรู้ด้านธุรกิจ*. *วารสารนักบริหาร*. 25(1): 22-26.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (ม.ป.ป.). *การจัดการความรู้*. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2560, จาก http://www.bic.moe.go.th/fileadmin/BIC_Document/KM/WedJuly2005-9-16-35-Introduce_KM.pdf

- สมจิตร สุวรัช. (2554). *การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ นาวิการ. (2538). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สุวรรณ วิริยะประยูร. (2548). *พฤติกรรมการแบ่งปันการแลกเปลี่ยนความรู้ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน*. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2560, จาก http://www.me.a.or.th/upload/download/file_746e85c350e52706f3babc6bd04361c9.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือจัดทำแผนการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- อดุลเดช ถาวรชาติ; ไพศาล สรรสรวิสุทธิ์; และ พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง. (2555, กันยายน-ธันวาคม). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*. 7(20): 123-136.
- อมราภรณ์ สุพรรณวิวัฒน์. (2552). *การรับรู้ความสามารถของตนและวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อารี เพชรผุด. (2526). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อิสริยา ปิ่นตบแต่ง. (2554). *ปัจจัยจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*. วิทยานิพนธ์ วส.ม. (เทคโนโลยีสารสนเทศ). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. ถ่ายเอกสาร.
- Al-Alawi, A. I.; Al-Marzooqi, N. Y.; & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors. *Journal of Knowledge Management*. 11(2): 22-42.
- Awad, E.; & Ghaziri, H. (2004). *Knowledge Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Bahra, N. (2001). *Competitive Knowledge Management*. Basingstoke: Palgrave.
- Bartol, K. M.; & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 9(1): 64-76.

- Calantone, R. J.; Cavusgil, S. T.; & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*. 31(6): 515-524.
- Christensen, Peter H. (2007). Knowledge Sharing: Moving Away From the Obsession With Best Practices. *Journal of Knowledge Management*. 11(1): 36-47.
- Dalkir, K. (2005). Knowledge Management in Theory and Practice. Boston, MA: Elsevier.
- Denney, D. (2004). Developing Knowledge-Sharing Communities. *Journal of Petroleum Technology*. 56(11): 72-76.
- Dokhtesmati, M.; & Bousari, R. G. (2013, February). Knowledge Sharing in Iranian Academic Institutions: Meta Analysis Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 73: 383-387.
- Fei, G.; Meng, L.; & Clarke, S. (2008). Knowledge, Management, and Knowledge Management in Business Operations. *Journal of Knowledge Management*. 12(2): 3-17
- Ghodsian, N.; et al. (2017). The Effective Contributing Factors in Knowledge Sharing and Knowledge Transfer among Academic Staff at Tehran University of Medical Sciences: A Qualitative Study. *Journal of Medical Education*. 16(2): 71-88.
- Hoegl, M.; Parboteeah, K. P.; & Munson, C. L. (2003). Team-Level Antecedents of Individuals' Knowledge Networks. *Decision Sciences*. 34(4): 741-770.
- Hooff, B.; & Ridder, Jan A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*. 8(6): 117-130.
- Husted, K. & Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics*. 31(1): 60-73.
- Issa, Raja R. A.; & Haddad, Josef. (2008). Perceptions of the Impacts of Organizational Culture and Information Technology on Knowledge Sharing in Construction. *Construction Innovation*. 8(3): 182-201.
- KM IN BUSINESS. (2009, December). การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing). สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2560, จาก <https://kminbusiness.wordpress.com/2009/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้-knowledge/>

- Koretz, S.; & Lee, G. (1998). Knowledge Management and Drug Development. *Journal of Knowledge Management*. 2(2): 53-58.
- Krejcie, Robert V.; & Morgan, Daryle W. (1970). Determining Sample Size for Research. *Educational and Psychological Measurement*. 30: 607-610.
- Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- McAndrew, P.; et al. (2004). The Evolutionary Design of a Knowledge Network to Support Knowledge Management and Sharing for Lifelong Learning. *British Journal of Educational Technology*. 35(6): 739-746.
- McDermott, R.; & O'Dell, C. (2001). Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge. *Journal of Knowledge Management*. 5(1): 76-85.
- Neo, J. (2002). *Cultural Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior*. Master's Thesis. Singapore: Nanyang Technological University. Photocopied.
- Nonaka, I.; & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nordin, N. A.; Daud, N.; & Osman, W. U. K. M. (2012). Knowledge Sharing Behaviour Among Academic Staff at a Public Higher Education Institution in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. 6(12): 3415-3420.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Books.
- Riege, A. (2005). Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management*. 9(3): 18-35.
- Robertson, S. (2002). A Tale of Two Knowledge Sharing Systems. *Journal of Knowledge Management*. 6(3): 295-308.
- Rowley, J. (1999). What is Knowledge Management? *Library Management*. 20(8): 416-419.
- Skyrme, D. J. (2003). *Measuring Knowledge and Intellectual Capital: Models and Methods to Maximise the Value of Knowledge, Intangibles and Intellectual Assets*. London: Business Intelligence.

- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wah, C. Y.; et al. (2005). Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organizations: A Social Capital Approach. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*. 1-10.
- Wasko, M. M.; & Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*. 29(1): 35-57.
- Wen, B. L. (2008). The Effect of Knowledge Sharing Model. *Expert Systems with Applications*. 34(2): 1508-1521.
- Yang, J. T. (2007). Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture. *Tourism management*. 28: 530-543.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

แบบสอบถาม
พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคนบติ
คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ เรื่อง พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานคนบติคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์กรและผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบคำถามได้ตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบทั้งหมดจะถือเป็นความลับและจะนำข้อมูลที่ได้มาสรุปในภาพรวมทางวิชาการเท่านั้น

ผู้วิเคราะห์ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านที่สุด

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี 31 - 40 ปี
 41 - 50 ปี 51 - 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ระดับปฏิบัติงาน | <input type="checkbox"/> ระดับปฏิบัติการ |
| <input type="checkbox"/> ระดับชำนาญการ | <input type="checkbox"/> ลูกจ้างประจำ |

5. ระยะเวลาปฏิบัติงานในคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี | <input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี |
| <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี | <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี |
| <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปีขึ้นไป | |

6. ท่านคิดว่าปัจจัยหรือกิจกรรมใดที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ประกาศเกียรติคุณ | <input type="checkbox"/> ของขวัญ |
| <input type="checkbox"/> เงินรางวัลหรือเงินตอบแทน | <input type="checkbox"/> วันหยุดชดเชย |
| <input type="checkbox"/> ตำแหน่งทางกรงาน | <input type="checkbox"/> ค่ายกย่องชมเชยหรือให้กำลังใจ |
| <input type="checkbox"/> ความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ..... |

ตอนที่ 2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความด้านซ้ายมือ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด **เพียงช่องเดียว** โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปัจจัยภายนอก	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านวัฒนธรรมองค์กร					
1. วัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม					
2. การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ปกปิดข้อมูลซึ่งกันและกัน					
3. บุคลากรมีความเข้าใจกัน					
4. บุคลากรสามารถเป็นทั้งผู้รับความรู้และผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้					
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง					
6. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้					
7. ผู้บริหารพร้อมแบ่งปันความรู้ให้บุคลากรในสายสนับสนุน					
8. ผู้บริหารเข้าใจปัญหาในการทำงานและพร้อมให้ความช่วยเหลือบุคลากรสายสนับสนุนอยู่เสมอ					
9. องค์กรยอมรับความสามารถของบุคลากรที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์					

ปัจจัยภายนอก	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านวัฒนธรรมองค์กร					
10. ความสามารถในการรับและถ่ายทอดความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นมิตรของบุคลากร					
11. การให้ความสำคัญต่อการใช้ความรู้ร่วมกันเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของบุคลากร					
ด้านบรรยากาศองค์กร					
1. มีการให้เกียรติและยกย่องบุคลากรที่เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้					
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาคในการทำงานร่วมกัน					
3. การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองวิธีทำงานใหม่ ๆ ที่ไม่ผิดกฎเกณฑ์ และนำผลการทดลองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน					
4. มีการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรถึงประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
5. การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ หรือความรู้เป็นประจำทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน					
6. มีการอบรมบุคลากรใหม่จากบุคลากรที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานที่สูงกว่า					
7. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการประชุมวิชาการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ					
8. มีการสร้างเครื่องอำนวยความสะดวกในการค้นหาและประยุกต์ใช้ความรู้					
9. มีสารสนเทศสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอ					
10. มีโครงสร้างความรู้เพื่อให้ข้อมูลเป็นระบบ เข้าถึงง่าย และนำไปใช้ได้ง่าย					

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของท่านมากที่สุด **เพียงช่องเดียว** โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

5	เป็นประจำ	หมายถึงปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอ
4	บ่อยครั้ง	หมายถึงปฏิบัติเป็นบางครั้งไม่สม่ำเสมอ
3	นาน ๆ ครั้ง	หมายถึงปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง
2	บางครั้ง	หมายถึงปฏิบัติเป็นบางครั้ง
1	ไม่เคยเลย	หมายถึงไม่เคยปฏิบัติเลย

พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านเต็มใจและสามารถถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันกับบุคลากรคนอื่นในองค์กร					
2. ท่านใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต					
3. ท่านแนะนำช่องทางในการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคคลอื่น					
4. ท่านรับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและตอบข้อซักถามเกี่ยวกับองค์ความรู้กับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
5. ท่านตั้งใจและพยายามเรียนรู้การปฏิบัติงานจากบุคลากรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง					
6. ท่านนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติ					
7. ท่านวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านและบุคลากรคนอื่นได้					
8. ท่านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงกับงานของบุคลากรคนอื่นได้					

พฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. ท่านแสวงหา ค้นคว้า รวบรวม และจัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบ เพื่อไว้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากร คนอื่น					
10. ท่านเผยแพร่ ถ่ายทอด และกระตุ้นให้บุคลากร คนอื่นนำความรู้ไปต่อยอด					
11. ท่านสามารถดึงเอาความรู้ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญ และกระจายความรู้ให้แก่ผู้อื่น					
12. ท่านและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันเพิ่มเติม ความรู้ให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์เสมอ					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. รองศาสตราจารย์จุฑามาศ เทพชัยศรี
ข้าราชการบำนาญ สังกัดคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงพล ต่อณี
สังกัดภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิพงษ์ชัย รุ่งชันแก้ว
สังกัดภาควิชาสหนันทนาการ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แอน มหาคิตะ
สังกัดภาควิชาพลศึกษา คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. อาจารย์ ดร.อนันต์ มลารัตน์
สังกัดภาควิชาสุขศึกษา คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติผู้วิเคราะห์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาววิมลรัตน์ อุทัยวัฒนาทร
วันเดือนปีเกิด	21 กุมภาพันธ์ 2506
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักจัดการงานทั่วไป ระดับชำนาญการ สังกัดงานบริหารและธุรการ สำนักงานคณบดีคณะพลศึกษา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2529	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (บัญชี) จาก โรงเรียนเกษมโปลีเทคนิค
พ.ศ. 2533	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
พ.ศ. 2551	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง