

การจัดการความรู้และการปฏิบัติตามศาสตร์
5 ประการ ของ Peter Senge
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย

Knowledge Management and The Practices of Peter
Senge's Five Disciplines of Prince of Songkla University
Based on The Opinions of The University Personnel

มนทิรา อินทร์แก้ว¹ ชุ่มจิตต์ แซ่ฉั่น² และฐะปะนีย์ เทพญา³

Montira Inkeaw¹, Chumchit Saechan² and Tapanee Tepya³

¹นักศึกษาลัทธิสุตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ปัตตานี 94000

^{2,3} ผศ., ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปัตตานี 94000

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 385 คน และคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 3 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และใช้สถิติค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที ค่าความแปรปรวน ANOVA เปรียบเทียบรายคู่ Scheffe และทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีต่อสภาพการจัดการความรู้และการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกระดับปานกลางทุกด้าน ปัญหาการจัดการความรู้ เช่น บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยปฏิบัติในกระบวนการจัดการความรู้ไม่ทุกกระบวนการ และความรู้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ ศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Abstract

The objectives of this research were to compare and examine the relationships of the state of knowledge management and the practices of Peter Senge's five disciplines of Prince of Songkla University. The sample, consisted of 385 personnel of Prince of Songkla University and 3 members of the Committee on Knowledge Management System Development. Data collection instruments were structured-interview forms and questionnaires. The statistical methods used for the data analysis were mean, percentage, standard deviation, t-test, the analysis of variance (ANOVA), Scheffe's multiple comparison, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient. The findings indicated that the opinions of the university personnel were at the high level in all aspects, and the university's overall knowledge management

was positively correlated with the practices of Peter Senge's five disciplines at the moderate level. Problems found in the university's knowledge management included the personnel lacked knowledge in knowledge management; some knowledge management processes were not implemented; and knowledge changes over time.

Keywords : Knowledge Management, Peter Senge's five disciplines, Prince of Songkla University

บทนำ

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านจากสังคมที่ให้ความสำคัญกับสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับความรู้ ที่เรียกว่า สังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) [1] ความรู้มีความสำคัญต่อบุคคลตั้งแต่เกิดจนตาย บุคคลใช้ความรู้ในการดำรงชีวิต สละสลปรับเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์ และความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่นำมาใช้แข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ โดยองค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่เกิดจากความสามารถของบุคลากรที่จะสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ แล้วแพร่กระจายความรู้เหล่านั้น เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร และรวมถึงพัฒนาประเทศด้วย [1] มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ความสำคัญกับความรู้ขององค์กร ได้นำหลักการจัดการความรู้มาใช้ตั้งแต่พ.ศ.2549 อันเป็นการบริหารมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 ที่กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน” โดยมีผู้รับผิดชอบหลักคือคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ และผู้รับผิดชอบร่วมคือทุกคณะหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ [2]

ปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จากการศึกษารายงานประจำปีประเมินคุณภาพ กองแผนงานสำนักงานอธิการบดี ผลดำเนินงานประจำปีการศึกษา 2552 ปัญหาคือ 1) กระดานสนทนาที่มีผู้สนใจน้อย ขาดผู้เขียนหลัก 2) ปัญหาการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ และสิ่งที่ต้องพัฒนาเร่งด่วน คือ การสื่อสาร แบบสองทางของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ [3] และอุปสรรคที่สำคัญอีกประการ คือ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีหลายวิทยาเขต [4] และได้มีการผลิต พัฒนา สังคมองค์ความรู้ไว้อย่างมากมาย ทั้งความรู้ที่เกิดจากการเรียนการสอน การวิจัย และการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ที่เป็นเจ้าของความรู้ เกษียณอายุราชการ หรือลาออกไปความรู้ก็จะสูญหายไปจากมหาวิทยาลัยด้วย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเสียเปรียบในเชิงการแข่งขัน จึงจำเป็นต้องจัดการความรู้เหล่านั้นอย่างจริงจัง

ตารางที่ 1 สรุปประเด็นจากวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงาน	โรงพยาบาล พระมงกุฎเกล้า	สำนักงาน ป้องกันควบคุม โรคที่ 7 จ.อุบลราชธานี	มหาวิทยาลัย รามคำแหง	สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ตราด
ประเด็นที่ศึกษา	ระดับการปฏิบัติ			
การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 7 ด้าน				
การบ่งชี้ความรู้	มาก	ปานกลาง	มาก	
การสร้างและแสวงหาความรู้	มาก	มาก	มาก	
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	มาก	ปานกลาง	มาก	
การประมวลลั่นกรองความรู้	มาก	ปานกลาง	มาก	
การเข้าถึงความรู้	ปานกลาง	ปานกลาง	มาก	
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	มาก	ปานกลาง	มาก	
การเรียนรู้	มาก	ปานกลาง	มาก	
การปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge				
ความรอบรู้แห่งตน	มาก	มาก	มาก	มาก
แบบแผนความคิดอ่าน	มาก	มาก	มาก	มาก
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	มาก	มาก	มาก	มาก
การเรียนรู้เป็นทีม	มาก	มาก	มาก	มาก
การคิดอย่างเป็นระบบ	มาก	มาก	มาก	มาก
ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05				
ผู้บริหารกับครู				ทุกด้าน
ปริญญาดรกับสูงกว่าปริญญาดร	เข้าถึงความรู้			
ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ Peter Senge ทิศทางบวก ระดับสูง [7]				
ปัญหาการจัดการความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร [7] ไม่นำความรู้มาก่อให้เกิดประโยชน์แท้จริง 96.6% ยังไม่เป็นระบบ กระจัดกระจาย 95.0% ขาดการสานสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับหน่วยงานภายนอก 94.4% [8]				

(กัลยา จุลศรี [5] สุขญา สีหพงษ์ [6] นवलล่อ แสงสุข [7] สิริกาญจน์ จิระสาร [8])

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนารูปแบบ กำหนดแนวปฏิบัติการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อีกทั้งหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้วางแผน กำหนดรูปแบบ และแนวปฏิบัติการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาหน่วยงานและองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในด้านประเด็นการจัดการความรู้และการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ตามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทบุคลากร และระดับการศึกษา
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทบุคลากร และระดับการศึกษา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในด้านประเด็นการจัดการความรู้โดยรวมกับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และความสัมพันธ์ของสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยรวม กับการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น บุคลากรขององค์กรต้องเป็นบุคคลเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงาน โดยใช้

แล้วใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified sampling) ตามคณะ/หน่วยงาน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบสัดส่วน 2) คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 3 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม ใช้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 3 ส่วน 1) ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คือ ประเภทบุคลากร ตำแหน่งทางวิชาการ ระดับการปฏิบัติงาน วิทยาเขตที่สังกัด และระดับการศึกษา เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ 2) สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านประเด็นการจัดการความรู้และการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นคำถามแบบประเมินค่า ให้คะแนนระดับการปฏิบัติ 5 ระดับ 3) การปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นคำถามแบบประเมินค่า ให้คะแนนการปฏิบัติ 5 ระดับ ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (content validity) โดยเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน หาค่าดัชนีความสอดคล้องตามเกณฑ์การให้คะแนนของ พงษ์รัตน์ ทวีรัตน์ [12] คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แล้วนำไปทดลองใช้กับบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี จำนวนทั้งสิ้น 30 คน กำหนดจำนวนกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบสัดส่วนและสุ่มเป็นภาคีวิชา กอง และบุคลากรของคณะ/หน่วยงานหาความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ด้วยวิธีของครอนบัท [13] ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.98

2. แบบสัมภาษณ์ ใช้ศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำหนดข้อคำถามโดยการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 ส่วน 1) ประเด็นความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2) การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 3) การปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge และ 4) ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ 1) การสัมภาษณ์ ส่งหนังสือรับรองพร้อมแบบสัมภาษณ์ถึงกลุ่มตัวอย่างล่วงหน้า ประสานติดต่อด่วน เวลา สถานที่และดำเนินการ

การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง 2) แบบสอบถาม ผู้วิจัยส่งหนังสือรับรองและ เอกสารชี้แจงการ แจกจ่ายและการรับคืนแบบสอบถาม พร้อมแบบสอบถามถึงคณบดี/ผู้อำนวยการของแต่ละ คณะ/หน่วยงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ ติดตาม ประสานงานกับผู้รับเรื่องโดยตรง ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล หากได้ข้อมูลไม่ครบ ถ้วนดำเนินการเก็บข้อมูลจนครบถ้วน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการ แจกแจงความถี่ของคำหรือข้อความของแต่ละประเภทข้อมูล [14] แล้วนำข้อมูลไปพิจารณา วิเคราะห์ประกอบการสร้างแบบสอบถามและนำเสนอปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2. ข้อมูลจากแบบสอบถาม 1) ใช้ค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ แบบสอบถาม 2) ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ในด้าน ประเด็นการจัดการความรู้ การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติและการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge 3) ค่าที่ใช้ เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากร 4) ค่าความแปรปรวน ANOVA และเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของ Scheffe ใช้เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา 5) ค่าความสัมพันธ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ใช้หาค่า ความสัมพันธ์ของสภาพการจัดการความรู้ในด้านประเด็นการจัดการความรู้โดยรวมกับการ ปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสภาพ การจัดการความรู้โดยรวมกับการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge ของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษารจัดการความรู้และการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย พบว่า

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 1) บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตอบ แบบสอบถาม จำนวน 385 คน (100%) ได้แก่ สายสนับสนุน จำนวน 303 คน (78.70%) สายวิชาการ จำนวน 82 คน (21.30%) ระดับการศึกษาปริญญาตรี/เทียบเท่า จำนวน 175 คน

(45.45%) ปริญญาโท จำนวน 141 คน (36.62%) ปริญญาเอก/สูงกว่า จำนวน 69 คน (17.92%) 2) คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้สัมภาษณ์ จำนวน 3 คน (100%)

2. สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านประเด็นการจัดการความรู้ บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านประเด็นการจัดการความรู้

ประเด็นการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการผลิตบัณฑิต	4.04	0.79	มาก
ด้านการวิจัย	4.01	0.84	มาก
ด้านการบริการวิชาการ	3.94	0.79	มาก
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	3.70	0.88	มาก
รวม	3.92	0.83	มาก

3. สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการเข้าถึงความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การบ่งชี้ความรู้ และการประมวลกลั่นกรองความรู้ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงตามลำดับได้แก่ การเรียนรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สภาพการณ์จัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านการปฏิบัติ ตามกระบวนการจัดการความรู้

การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร. ๓	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การเข้าถึงความรู้	3.75	0.68	มาก
การสร้างและแสวงหาความรู้	3.66	0.72	มาก
การบ่งชี้ความรู้	3.54	0.71	มาก
การประมวลลั่นกรองความรู้	3.49	0.80	มาก
การเรียนรู้	3.34	0.65	ปานกลาง
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	3.25	0.73	ปานกลาง
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	3.24	0.72	ปานกลาง
รวม	3.47	0.72	มาก

4. การปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge ของมหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์ การปฏิบัติโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ
ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน
และการเรียนรู้เป็นทีม ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge ของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์

การปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.90	0.72	มาก
การคิดอย่างเป็นระบบ	3.81	0.68	มาก
ความรอบรู้แห่งตน	3.73	0.64	มาก
แบบแผนความคิดอ่าน	3.69	0.66	มาก
การเรียนรู้เป็นทีม	3.49	0.65	มาก
รวม	3.72	0.67	มาก

5. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า
พบประเด็นการปฏิบัติที่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 คือ 1) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ คณะ/
หน่วยงานเข้าร่วมเครือข่ายองค์กรทางการศึกษาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ในการปฏิบัติงาน

คณะหน่วยงานจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนบอกเล่าประสบการณ์การปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 2) ด้านการเรียนรู้ ได้แก่ คณะ/หน่วยงานจัดประชุมติดตามรายงานความก้าวหน้าการจัดการความรู้ในทุกกระบวนการ บุคลากรนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 3) ด้านความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ บุคลากรพร้อมเรียนรู้งานใหม่ ๆ ในทุกด้าน ดังตาราง 4

ตารางที่ 4 ประเด็นการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่บุคลากรมีประเภทบุคลากรต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

	ประเภทบุคลากร				t	p-value (sig.)
	สายวิชาการ		สายสนับสนุน			
	\bar{X}	(S.D.)	\bar{X}	(S.D.)		
การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ						
ด้านการแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้						
คณะ/หน่วยงานเข้าร่วมเครือข่ายองค์กรทางการศึกษาแลกเปลี่ยนแข่งขันความรู้	3.62	0.96	3.40	0.85	2.002	0.046*
คณะหน่วยงานจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนบอกเล่าประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.37	0.96	3.10	0.82	2.551	0.011*
ด้านกรเรียนรู้						
คณะ/หน่วยงานจัดประชุมติดตามรายงานความก้าวหน้าการจัดการความรู้ทุกกระบวนการ	2.88	1.13	2.55	1.02	2.552	0.011*
บุคลากรนำความรู้ไปประยุกต์ใช้	3.62	0.86	3.40	0.77	2.269	0.024*
การปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge						
ด้านความรอบรู้แห่งตน						
บุคลากรพร้อมเรียนรู้งานใหม่ ๆ ในทุกด้าน	3.71	0.88	3.48	0.84	2.194	0.029*

ประเด็นการปฏิบัติที่บุคลากรมีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า ปริญญาโท และปริญญาเอก/สูงกว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 คือ 1) ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ได้แก่ บุคลากรเขียนบันทึกความรู้จากการปฏิบัติงานไว้ในระบบฐานข้อมูลแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยที่ <http://share.psu.ac.th> 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ บุคลากรมีการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประเด็นการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่บุคลากรมีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ						
ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ						
บุคลากรเขียนบันทึกความรู้ไว้ในระบบฐาน ข่าลาแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยที่ http://share.psu.ac.th	ระหว่างกลุ่ม	5.721	2	2.860	3.609	0.028*
	ภายในกลุ่ม	302.006	381	0.793		
การปฏิบัติตาม ศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge						
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน						
บุคลากรจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.639	2	1.820	3.244	0.040*
	ภายในกลุ่ม	214.267	382	0.561		

6. ความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 1) สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านประเด็นการจัดการความรู้โดยรวมกับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2) สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านประเด็นการจัดการความรู้และการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติโดยรวมกับการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บุคลากรเห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก ระดับปานกลาง ทุกด้าน

7. ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เห็นว่า 1) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ 2) บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ 3) บุคลากรยังไม่ตระหนักถึงความสำเร็จของงานในการนำการจัดการความรู้มาใช้ 4) บุคลากรยังไม่รู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน 5) ผู้บริหารและบุคลากรมองไม่เห็นประโยชน์ตรงกันในการจัดการความรู้ 6) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการปฏิบัติงานในกระบวนการจัดการความรู้ไม่ทุกกระบวนการ 7) ความรู้มีการ

เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 8) ไม่มีการสกัดความรู้ของบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการ 9) บุคลากรยังไม่เห็นความสำคัญของความรู้แฝงที่อยู่ในตัวคน (tacit knowledge) 10) บุคลากรไม่มีเวลาเพียงพอที่จะมาบันทึกความรู้และกิจกรรมที่ปฏิบัติ 11) ความมุ่งมั่นของคนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน 12) ขาดการขับเคลื่อนหรือองค์กรที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ อย่างแท้จริง 13) ยังไม่มีการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเอาใจจริงเอาใจงและต่อเนื่อง 14) องค์กรความรู้ยังไม่มี การนำไปสู่การปฏิบัติและพัฒนาต่อยอด และ 15) บุคลากรขาดการร่วม แสดงความคิดเห็นในการร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านประเด็น การจัดการความรู้ การปฏิบัติโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ($\bar{X}=4.04$) การวิจัย ($\bar{X}=4.01$) การบริการวิชาการ ($\bar{X}=3.94$) และ การทำนุบำรุงวัฒนธรรม ($\bar{X}=3.70$) เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และได้มีการพัฒนาความรู้เพื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ การวิจัยและบัณฑิต การจัดการศึกษา การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงวัฒนธรรม เป็นภารกิจเชื่อมโยงสู่ระบบที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยมีผลประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก [15]

2. สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านการปฏิบัติตาม กระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ การปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยา จุลศรี [5] ศึกษาพบว่า โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้ามีการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าองค์กรต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นคุณค่าของความรู้ว่าเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญยิ่ง

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ตามลำดับ ได้แก่ การเข้าถึงความรู้ ($\bar{X}=3.75$) การสร้างแสวงหาความรู้ ($\bar{X}=3.66$) การบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X}=3.54$) และการประมวลกลั่นกรองความรู้ ($\bar{X}=3.49$)

การปฏิบัติโดยรวมที่อยู่ในระดับปานกลางมี 3 ด้าน ตามลำดับ ได้แก่ การเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.34$) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{X} = 3.25$) และการจัดความรู้ให้เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.24$)

1) **ด้านการเข้าถึงความรู้** มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทางการศึกษาที่เป็นศูนย์กลางความรู้ทางวิชาการมากมาย ซึ่งบุคลากรหรือนักศึกษาทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วในทุกเวลาและสถานที่ 2) **ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้** มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยมหาวิทยาลัยมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงเพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนางานวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพและวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3) **ด้านการบ่งชี้ความรู้** มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยมหาวิทยาลัยมีนโยบายและทิศทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยมองเห็นทิศทางการพัฒนาความรู้เพื่อนำมาพัฒนางานได้ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 4) **ด้านการประมวลค้นกรองความรู้** มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาปรับปรุงความรู้ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ทันสมัย และน่าเชื่อถือ โดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหลายสาขาวิชา 5) **ด้านการเรียนรู้** มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยมหาวิทยาลัยยังคงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานทุกด้านให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นอีก 6) **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้โดยใช้หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่าย การประสานความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย แต่ยังคงขาดความต่อเนื่อง และ 7) **การจัดความรู้ให้เป็นระบบ** มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยมหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้หลากหลายสาขา จะต้องมีการระบบความรู้ให้ครอบคลุมทุกสาขาวิชา รวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ยังขาดฐานข้อมูลความรู้ในเชิงวิจัยสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์และระบบฐานข้อมูลการเงินที่เชื่อมโยงระหว่างวิทยาเขต [15]

3. การปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ การปฏิบัติโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.90$) 2) การคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.81$) 3) ความรอบรู้แห่งตน ($\bar{X} = 3.73$) 4) แบบแผนความคิดอ่าน ($\bar{X} = 3.69$) และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 3.49$) สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริกัญจน์ จิระสาคร [8] ศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารัตนาคมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน แสดงให้เห็นว่า

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามแนวคิดของ Peter Senge [10]

4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

4.1 จำแนกตามประเภทบุคลากร บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อ 1) สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านการจัดการความรู้ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนเห็นว่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการพัฒนาความรู้เพื่อการพัฒนางานด้านการผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการวิจัยอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมหาวิทยาลัยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนได้พัฒนาความรู้ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการบุคลากรและเพื่อการพัฒนางานในสายวิชาการและสายวิชาชีพ [15] 2) สภาพการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับทราบแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย และจัดให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนได้เรียนรู้การจัดการความรู้ ส่งเสริมการปฏิบัติตามหลักการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ จัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำปีในกลุ่มวิชาชีพต่าง ๆ มีเวทีนำเสนอโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี [16] และเมื่อพิจารณาประเด็นการปฏิบัติรายด้าน พบว่าประเด็นการปฏิบัติที่ความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐาน คือ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ คณะ/หน่วยงาน เข้าร่วมเครือข่ายองค์กรทางการศึกษาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรสายวิชาการเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) แตกต่างกับบุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.40$) และประเด็นการปฏิบัติเกี่ยวกับคณะหน่วยงานจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนบอกเล่าประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ บุคลากรสายวิชาการเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$) แตกต่างกับบุคลากรสายสนับสนุนที่เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.10$) เนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ผ่านมาได้มีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ของกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยอย่าง

ต่อเนื่อง มีการจัดให้กลุ่มอาจารย์ผู้สอนภาษาอังกฤษ และกลุ่มอาจารย์สายสังคมศาสตร์ ได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้วางแผนการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาและเพิ่มคุณภาพการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัย อันเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาเร่งด่วน [15] และด้านการเรียนรู้ บุคลากรสายวิชาการเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติเกี่ยวกับคณะ/หน่วยงานจัดประชุมติดตามรายงานความก้าวหน้าการจัดการความรู้ในทุกกระบวนการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.88$) แตกต่างกับความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.55$) และประเด็นการปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากรนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรสายวิชาการเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) แตกต่างกับความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.40$) เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนต่างเห็นว่าการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ควรมีการติดตามประเมินการดำเนินการจัดการความรู้ในทุกกระบวนการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 7 ด้าน ให้ครบถ้วน เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช [9] กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสู่การบรรลุเป้าหมายของงาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความเป็นชุมชน หมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน 3) การปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน เนื่องจากบุคลากรมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนต่างเห็นว่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นองค์กรคุณภาพที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยมหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก มีการกำหนดรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบหลายวิทยาเขตได้อย่างเหมาะสม มีคณาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นทางด้านวิชาการหลากหลายสาขาวิชาซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่อง มีการดำเนินงานที่ประสานร่วมกันของคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา รวมถึงศิษย์เก่า เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรคุณภาพ [15] และเมื่อพิจารณาประเด็นการปฏิบัติรายด้านพบประเด็นการปฏิบัติที่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐาน คือ ด้านความรอบรู้

แห่งตน ได้แก่ บุคลากรพร้อมเรียนรู้งานใหม่ ๆ ในทุกด้าน บุคลากรสายวิชาการเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.71$) แตกต่างกับความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่เห็นว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.48$) โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการสูงกว่าความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการเห็นว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการพัฒนาตนเองให้พร้อมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จในทุกภาระงาน มากกว่าความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องตามหลักศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge [10] ด้านความรู้แห่งตน ประเด็นการปฏิบัติเกี่ยวกับการที่บุคลากรมุ่งมั่นพร้อมพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีระบบการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนที่ดี โดยมีแผนในการดำเนินงานและการประเมินผลที่ชัดเจน [15]

4.2 จำแนกตามระดับการศึกษา บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีการศึกษาปริญญาตรี/เทียบเท่า ปริญญาโท และปริญญาเอก/สูงกว่า มีความคิดเห็นต่อ 1) **สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านประเด็นการจัดการความรู้** โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันทุกด้าน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน เนื่องจากมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาความรู้อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว [17] 2) **สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้** ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยา จุลศรี [5] ที่ศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ทุกด้านแตกต่างกัน เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้รับทราบทั่วกันผ่านหลายช่องทาง เช่น เว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ เว็บไซต์สำนักประกันคุณภาพ ขานซาลาแห่งการเรียนรู้ และผู้บริหารจัดการความรู้ของคณะหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย [16] และเมื่อพิจารณาประเด็นการปฏิบัติรายด้าน พบประเด็นการปฏิบัติที่บุคลากรมีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า ปริญญาโท และปริญญาเอก/สูงกว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 คือ **ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ**

สงขลานครินทร์ พ.ศ. 2555 สิ่งที่ต้องพัฒนา คือ ระบบติดตามการดำเนินงานตามแผน [15] ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยยังมีการดำเนินงานที่อาจไม่เป็นไปตามแผน และขาดระบบการตรวจสอบที่น่าเชื่อถือที่สามารถตรวจสอบการดำเนินงานที่ครอบคลุมภาระงานของมหาวิทยาลัยได้

5. ความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านประเด็นการจัดการความรู้โดยรวมกับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านประเด็นการจัดการความรู้และการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกับการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก ระดับปานกลางทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุขญา สีหะวงษ์ [6] ศึกษาพบว่าการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานีมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ Peter Senge ทุกด้าน ซึ่งเมื่อสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านประเด็นการจัดการความรู้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นหรือลดลง การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจะมีค่าเฉลี่ยสูงขึ้นหรือลดลงตามกัน และเมื่อสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านประเด็นการจัดการความรู้และการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติสูงขึ้นหรือลดลงการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะสูงขึ้นและลดลงตามกัน

6. ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารความรู้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คือ 1) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ 2) บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ 3) บุคลากรยังไม่ตระหนักถึงความสำเร็จของงานในการนำการจัดการความรู้มาใช้ 4) บุคลากรยังไม่รู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน 5) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไม่เห็นประโยชน์ตรงกันในการจัดการความรู้ 6) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการปฏิบัติงานในกระบวนการจัดการความรู้ไม่ทุกกระบวนการ สอดคล้องกับงานวิจัยของวาสนา พรหมอยู่ [18] ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้และเทคโนโลยีจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสำนัก

ยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก และสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานครมีการจัดการความรู้ยังไม่เป็นระบบ ซึ่งงานวิจัยของ นวลละออง แสงสุข [7] ศึกษาพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหงขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ การให้ความรู้บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอ ขาดระบบสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้มีน้อย ดรุวรรณ ทอดทอง [19] ศึกษาพบว่า บุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างแท้จริง บุคลากรขาดการให้ความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน ควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่บุคลากร 7) ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 8) ไม่มีการสกัดความรู้ของบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการ 9) บุคลากรยังไม่เล็งเห็นความสำคัญของความรู้แฝงที่อยู่ในตัวคน (tacit knowledge) ซึ่งแนวคิดของ อัญญาณี คล้ายสุบรรณ [1] ลักษณะความรู้นำมาใช้แล้วไม่หมดไป ไม่สูญสลายมีแต่จะเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น จึงส่งผลให้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทำได้ค่อนข้างยาก ไม่สามารถจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยได้อย่างครบถ้วนทันสมัยอยู่ตลอดเวลาได้) บุคลากรไม่มีเวลาเพียงพอที่จะมาบันทึกความรู้และกิจกรรมที่ปฏิบัติ 11) ความมุ่งมั่นของคนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน 12) ขาดการขับเคลื่อนหรือองค์กรที่รับผิดชอบอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดรุวรรณ ทอดทอง [19] ศึกษาพบว่า บุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีภาระงานมากไม่มีเวลาในการจัดการความรู้ 13) ยังไม่มีการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเอาใจจริงเอาใจและต่อเนื่อง 14) องค์กรความรู้ยังไม่มีการนำไปสู่การปฏิบัติและพัฒนาต่อยอด สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา พรหมอยู่ [18] ศึกษาพบว่า ข้าราชการในสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ไม่นำความรู้ขององค์กรมาก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ขาดการสร้างความรู้ใหม่ และไม่นำความรู้ภายนอกมาประยุกต์ใช้ 15) บุคลากรขาดการร่วมแสดงความคิดเห็นในการร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา พรหมอยู่ [18] ศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ขาดการสานสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ นวลละออง แสงสุข [7] ศึกษาพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีมนุษยสัมพันธ์น้อย และสุภญา สีหพงษ์ [6] ศึกษาพบปัญหาการจัดการความรู้ สำนักป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี ขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบสภาพที่เป็นจริงในการจัดการความรู้และการปฏิบัติ ตามศาสตร์ 5 ประการ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ และหน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาระบบ การจัดการความรู้ได้ โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีการปฏิบัติด้านการจัดระบบ องค์ความรู้ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของการปฏิบัติต่ำสุดจากกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 7 ด้าน ($\bar{X} = 3.24$) โดยเฉพาะ ประเด็นการปฏิบัติ เกี่ยวกับบุคลากรเขียนบันทึกรู้จากการปฏิบัติงานในระบบขานขานแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัย ที่ <http://share.psu.ac.th> ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นต่ำสุด ($\bar{X} = 2.88$)

2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีการปฏิบัติด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการวิจัย พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$) เช่น การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนแบ่งปัน ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ของความคิดเห็นต่ำสุดจากประเด็นการปฏิบัติด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{X} = 3.13$)

3. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ควรสนับสนุนส่งเสริมให้ปฏิบัติด้านการเรียนรู้ให้มาก ยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) โดยเฉพาะ คณะ/หน่วยงานควรจัดประชุมติดตามรายงานความก้าวหน้าการจัดการความรู้ในทุกกระบวนการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุดจากประเด็นการปฏิบัติตาม กระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 7 ด้าน ($\bar{X} = 2.62$)

4. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ควรดำเนินให้มีการจัดการความรู้ด้านการผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการวิจัย ทั้งทั้งมหาวิทยาลัย โดยการ ปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 7 ขั้นตอน และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร และคณะหน่วยงาน ยึดศาสตร์ 5 ประการ ของ Peter Senge ในการปฏิบัติงานและการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการความรู้และการปฏิบัติตามศาสตร์ 5 ประการของ Peter Senge ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางทุกด้าน

5. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ควรดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัย เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ไม่เห็นความสำคัญในการนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ และยังไม่ตระหนักถึงความสำเร็จของงานในการนำการจัดการความรู้มาใช้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็นความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะได้ทราบถึงขั้นตอนการปฏิบัติในการพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ของบุคลากรคณะหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2. ควรศึกษาการกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะได้ทราบถึงการกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เช่น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้อำนวยการความสะดวในการจัดการความรู้ ผู้ทำกิจกรรมจัดการความรู้ ผู้จัดบันทึกกิจกรรมจัดการความรู้ ผู้ประสานเครือข่ายจัดการความรู้ และผู้ออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะหน่วยงานและมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ

3. ควรศึกษาการพัฒนาคลังความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะได้ทราบถึงการปฏิบัติในการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาคลังความรู้ให้สามารถจัดระบบองค์ความรู้ได้อย่างครบถ้วน สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4. ควรศึกษาระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะได้ทราบถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบ การวางแผนการดำเนินงาน การดำเนินการ การติดตามประเมินผลความสำเร็จ ในการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นข้อมูลวางแผนพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้มั่นคงแข็งแรง และมีการปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง

- [1] อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. (2550). **การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท**. กรุงเทพฯ : เพชรเกษม พรินต์ติ้ง กรุ๊ป.
- [2] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- [3] มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สำนักประกันคุณภาพ. (2553). **รายงานประจำปีประเมินคุณภาพประจำปีการศึกษา 2552**. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- [4] มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กองแผนงาน. (2556). **แผนปฏิบัติการประจำปี 2556 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- [5] กัลยา จุลศรี. (2552). **การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ทางการพยาบาลของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [6] สุขญา สีหพงษ์. (2550). **การจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานป้องกันและควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- [7] นवलละออง แสงสุข. (2550). **การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง**. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [8] สิริกาญจน์ จิระสาคร. (2553). **การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- [9] วิจารย์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
- [10] Senge, Peter. (2006). **The fifth discipline : the art and practice of the learning organization**. New York : Currency.
- [11] ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. กรุงเทพฯ : วี อินเตอร์ พรินท์.

- [12] พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [13] Cronbach, Lee J. (1990). **Essentials of psychological testing**. NewYork : Herper Collins.
- [14] สุภางค์ จันทวานิช. (2552). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ** (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- [15] มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สำนักประกันคุณภาพ. (2556). **รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพประจำปีการศึกษา 2555**. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- [16] มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กองแผนงาน. (2555). **รายงานประจำปีประเมินคุณภาพประจำปีการศึกษา 2554**. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- [17] มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กองแผนงาน. (2553). **รายงานประจำปีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2551-2552**. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- [18] วาสนา พรหมอยู่. (2552). **การจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร**. ภาคนิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [19] ดร.วรรณ ทอดทอง. (2553). **การจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.