

**กระบวนการสร้างวัฒนธรรม
การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า**

**Process of Building Knowledge Management Culture
to Learning Organization
Case Study on Chulachomklao Royal Military Academy**

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษากระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า 3) เพื่อศึกษาเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในกระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยการใช้วิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก จากการศึกษาจากเอกสารโดยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาต่างๆ และการศึกษาจากข้อมูลภาคสนามจากผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์แบบระดับลึก เพื่อให้ได้เรื่องเล่าประสบการณ์ชีวิตในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลโดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเป็น 3 กลุ่ม คือ ระดับผู้นำองค์กรแต่ละระดับ นายทหารสัญญาบัตรและทหารประทวน และนักเรียนนายร้อย ทั้งนี้ระยะเวลาการวิจัยตั้งแต่เดือนมกราคม 2551 ถึงเดือนตุลาคม 2552

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าในอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันสามารถแบ่งได้เป็น 2 ยุค ตามการพัฒนาของเทคโนโลยี คือ ยุคก่อนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงาน และยุคพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงาน ซึ่งในยุคแรก ปัญหาของการจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เน้นในกลุ่มบุคลากรโดยการบอกเล่าประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นจึงมีปัญหาทันทีการแลกเปลี่ยนความรู้ในวงกว้าง

และยังขาดการดำเนินด้านการจัดระบบและประมวลความรู้ ในยุคต่อมา คือ ยุคพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงาน และโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ได้เริ่มนำการจัดการความรู้มาใช้เมื่อปลายปี พ.ศ. 2547 กระบวนการจัดการความรู้ได้ใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงได้ขยายตัวในวงกว้างขึ้นในฐานะของ “ผู้ใช้ความรู้” แต่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในฐานะ “ผู้สร้างความรู้” โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ายังขาดการดำเนินด้านการจัดระบบและประมวลความรู้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่สำหรับบุคลากร ดังนั้น กระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเกิดขึ้นได้จากส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ (1) ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต้องทำเป็นตัวอย่างก่อน (2) การกำหนดการจัดการความรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (3) จัดกิจกรรมสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และเงื่อนไขของความสำเร็จในกระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า นั้น ถึงแม้การเริ่มต้นที่วิธีแรกที่ผู้บริหาร คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำเป็นตัวอย่างและให้การเอื้ออำนวยแล้ว แต่ในที่สุดแล้วก็ต้องมีวิธีการที่สองและสามเข้ามาสนับสนุน คือ การทำให้เกิดกติกาสังคม และผู้ปฏิบัติงานต้องช่วยกันสร้างด้วยการร่วมคิดและการให้ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของวัฒนธรรมองค์กรการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ สำหรับข้อเสนอเกี่ยวกับตัวแบบกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ที่ได้จากการวิจัยนี้พบว่า ควรเป็นกลยุทธ์แบบผสมผสานที่ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนและการประมวลความรู้และตามด้วยรวบรวมจัดเก็บซึ่งรูปแบบที่น่าเสนอนี้ยังต้องการการยืนยันโดยผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยขั้นต่อไป

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, การจัดการความรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

The research titled "Process of Building Knowledge Management Culture to Learning Organization - Case study on Chulachomkiao Royal Military Academy aims to study (1) the development process of knowledge management of Cadet Academy from past to present (2) the of building knowledge management culture in Cadet Academy Organization (3) the conditions of success in process of building knowledge management culture in Cadet Academy Organization. This study is qualitative by using "Grounded theory" and from documents by studying concept, theory and research paper related to the process of building knowledge management culture to learning organization of other academic institutions and fielded data from main data giver by conversation group and in-depth interview to get life experience in each person's work performance. The main data givers are divided into 3 groups: organization leaders in each level, commissioned officers and warrant officers and cadets. The duration of the research is from January 2008 to October 2009.

The study indicates that the process of knowledge management development of Cadet Academy - from past to present can be divided into 2 periods according to technology development, that is period before information technology implementation and period of information technology is developed and implemented. During the first period, the problem of knowledge management is knowledge sharing emphasized among personnel by telling experiences. Therefore, problems occurred both in knowledge sharing in widespread area and still lacked the operation in system management and knowledge systematization. The following period is the implementation of information technology and knowledge management was used at the end of 2004. The process of knowledge management utilized several instruments, that is, stage for knowledge sharing, community of practices. As a result, knowledge sharing was expanded in widespread area as "knowledge user" and "knowledge builder". However, Cadet Academy lacks the operation of system management and knowledge systematization because knowledge management is new for personnel. Therefore, the process of of building knowledge management culture in Cadet Academy will occur form 3 constituents. They are (1) high-level administrators of organization should be models (2) the fixation of knowledge management to be organization cultural must be one part of annual work performance. (3) promotion activities supporting the building of organization knowledge management regularly and continually. Although the conditions of success in building knowledge management culture in Organization of Cadet Academy begins with the administrators, that is, leaders who bring change must be models and always lend a hand, however, the second and the third constituents should also support. This will make social rules happen and work performers must share their views and suggestion so that knowledge management culture will be efficient and effective.

As for suggestions concerning model strategy in knowledge management for Cadet Academy, this study indicates that it should be accumulated strategy which consists of knowledge sharing among personnel and knowledge systematization, followed by gathering and arranging. The format presented here still needs confirmation from experts in the next research.

Key words: Organization, Culture, Knowledge Management, Learning Organization

1. ความสำคัญและความเป็นมาของการวิจัย

ในช่วงสองสามปีที่ผ่านมา เป็นช่วงเวลาที่มีการพูดถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization - LO) กันมากไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคธุรกิจ และ องค์กรภาคเอกชน สิ่งที่เกิดขึ้นนับเป็นผลพวงจากโลกาภิวัตน์ ที่โลกทั้งโลกถูกเชื่อมโยงต่อกัน เกิดเป็นระบบที่เรียกว่า ระบบเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจของสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based Society) ทั้ง ธนาคารโลกและองค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) ต่างเชื่อว่าการสร้างและใช้ความรู้จะมีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนและก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ในยุคสังคมฐานความรู้นี้ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับ KM โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) กลายเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กรที่ต้องการความสำเร็จ องค์กรจะต้องพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถดึงศักยภาพของคนแต่ละคนออกมาใช้ได้

สำหรับประเทศไทยได้พยายามนำความรู้มาสร้างนวัตกรรมสำหรับใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม โดยเฉพาะภาคราชการให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้และการพัฒนาส่วนราชการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (หมวด 3 มาตรา 11) ซึ่งมีใจความตอนหนึ่งว่า “...ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้

ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ...” โดยที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการเรื่อง KM และ LO ตามที่ระบุไว้ในคำรับรองปฏิบัติราชการ (มติที่ 4 - มติการพัฒนาองค์กร) และแต่ถึงแม้ว่าในขณะนี้จะมีหน่วยงานหลายหน่วยงานที่ได้ดำเนินการเรื่อง KM ไปแล้วก็ตาม แต่หน่วยงานบางหน่วยงานก็ยังไม่สามารถส่งเสริม KM ที่เต็มรูปแบบที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการจัดการความรู้ที่มีลักษณะเป็นวิชาการที่เป็นเอกสารเป็นหลัก และละเลยต่อความรู้เชิงปฏิบัติการในรูปแบบประสบการณ์จริง ในการเริ่มต้นนำ KM ไปใช้นั้น หลายๆ องค์กรจะเน้นในเรื่อง การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือหลัก เสมือนว่าเป็นปัจจัยเดียวที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ แต่หากแม้จะมีฐานข้อมูลที่ดีหากไม่มีคนเข้าไปใช้ข้อมูลเหล่านั้นก็จะไม่เกิดประโยชน์หรือคุณค่าอย่างแท้จริง ดังนั้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียว จึงมีใช้กลไกหลักในที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ

หลายภาคส่วนของสังคมไทยได้มีการใช้ KM กันอยู่บ้างแล้ว และเริ่มมีการนำเอามาใช้กันแพร่หลายมากขึ้น แต่ละแห่งต่างมีรูปแบบของการจัดการความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ บางแห่งเป็น KM เต็มรูปแบบ บางแห่งเป็น KM เฉพาะจุด เฉพาะส่วน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละองค์กรด้วย ผลงานวิจัยที่ผ่านมายังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษานี้ของ Cameron & Quinn (Cameron, K. S. & Quinn, R.E., 1999) เมื่อวิเคราะห์ความ

สัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ขององค์กร ตามกรอบแนวคิดลักษณะค่านิยมหลักขององค์กร แล้วพบว่า วัฒนธรรมขององค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและเน้นการปรับตัวจะมีพฤติกรรมขององค์กรที่สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ภายในองค์กร และสามารถนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำเร็จและวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นสายการบังคับบัญชา ไม่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ ไม่สามารถนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เมื่อพิจารณาองค์กรของทหารโดยลักษณะงานแล้ว วัฒนธรรมขององค์กรทหารมีสายงานแบบสายการบังคับบัญชา เป็นองค์กรที่มีลักษณะทางการ มีโครงสร้างแนวตั้งที่ปกครองด้วยกฎและนโยบายที่ชัดเจน แม้ว่าการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเช่นนี้จะทำให้การจัดทำ KM สู่อุปสรรค เป็น LO ยกถ้าหากก็ตาม แต่ปัจจัยเริ่มต้นสำคัญของการทำ KM ระดับองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับ การทำ KM ในระดับปัจเจกเป็นอันดับแรก ความสำคัญของแนวคิดการทำ KM อยู่ตรงที่ว่า เราจะทำอย่างไรกับความรู้ที่เรามี เราสามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์หรือนำมาเป็น สร้างกิจกรรมซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนา งาน การสร้างคุณภาพ หรือการสร้างนวัตกรรมได้หรือไม่ เพราะการจัดการความรู้มิได้มีเป้าหมายเพียงการเรียนรู้ไว้เพื่อประดับความรู้ แต่ต้องเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้

กรณีศึกษา “การพัฒนาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (ร.จปร.) สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่าง

รวดเร็วและก้าวกระโดดในสังคมปัจจุบัน ร.จปร. ซึ่งมีโครงสร้างขององค์กรทางดิ่งเช่นองค์กรทหารและองค์กรอื่นๆ ทั่วไป จะสามารถผลิตนายทหารสัญญาบัตรให้ได้มาตรฐานหรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนายทหารสัญญาบัตรตามที่กองทัพต้องการซึ่งกำหนดไว้อย่างชัดเจนใน นโยบายการศึกษาของกองทัพ พ.ศ. 2550 - 2554 ได้ครบถ้วนพร้อมๆ กับการมุ่งสร้างคุณภาพของผู้เรียนได้นั้น ร.จปร. จะต้องสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติจะช่วยปรับเปลี่ยนองค์กรอำนาจในทางดิ่งให้เป็นองค์กรเรียนรู้และด้วยความเชื่อมั่นของผู้นำ ร.จปร. ที่เชื่อว่า ข้าราชการทหารทุกคนมีศักยภาพในการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มเปี่ยม แต่สิ่งที่อาจขาดหายไป คือ ผู้ที่เอื้ออำนวยทำให้วงจรของการจัดการความรู้เริ่มต้นและขับเคลื่อนไปได้อย่างสมดุลเป็นธรรมชาติและไม่ขัดต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์กรของระบบทหาร ผู้นำ ร.จปร. จึงมุ่งมั่นที่จะสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในโครงสร้างทางดิ่งให้เกิดขึ้นให้ได้ใน ร.จปร. ด้วยตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งเหล่านี้จึงจุดประกายเป็นประเด็นให้ผู้วิจัยต้องการศึกษา “กระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า” ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนสถานะของความรู้จากความรู้ในตัวบุคคลในการทำงานร่วมกันมาเป็นความรู้ที่ถ่ายทอดและผลิตซ้ำการจัดการความรู้ จนกลายเป็นวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรทหารได้หรือไม่อย่างไร

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ของ รร.จปร. ในอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน

2.2 เพื่อศึกษากระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของ รร.จปร.

2.3 เพื่อศึกษาเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในกระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของ รร.จปร.

3. แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 แนวคิดการพัฒนา รร.จปร. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนา รร.จปร. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นงานสำคัญที่ท้าทายความสามารถของผู้บังคับหน่วย ฝ่ายอำนวยการและกำลังพลทุกคน เพื่อให้ รร.จปร. สามารถปฏิบัติการกิจทั้งปวงได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความแปรปรวนของโลกาภิวัตน์ที่องค์กรทุกองค์กรอยู่ภายใต้กฎแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรที่ฉลาดจึงต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง หรือปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ก่อนที่จะถูกสภาพแวดล้อมบังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนหรือถูกทำลายไป ถ้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รร.จปร. เป็นส่วนสำคัญของกองทัพบกในการผลิต “นายทหารสัญญาบัตร” ซึ่งเป็นกำลังพลหลักให้สามารถสร้างผลงาน ความเชื่อมั่น และความศรัทธาให้แก่ประชาชนชาวไทยได้ เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของชาติและความผาสุกของประชาชนตามภารกิจสำคัญของกองทัพบก

ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและทำให้ รร.จปร. ต้องพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

3.1.1 **ขอบเขตและความหมายของคำว่า “ความมั่นคง” ที่กว้างและซับซ้อนกว่าเดิม** ทำให้กองทัพบกและ รร.จปร. ต้องปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่เดิมความมั่นคงด้านการป้องกันประเทศมีความหมายเป็นเพียงการป้องกันการรุกรานจากกองกำลังต่างชาติเท่านั้น แต่ปัจจุบันความหมายยังรวมถึงการบ่อนทำลายจากองค์กรต่าง ๆ จากการก่อการร้ายภายในประเทศ และกลุ่มก่อการร้ายสากลด้วย นอกจากนี้ความหมายที่มีขอบเขตที่กว้างขึ้นแล้ว ความมั่นคงยังมีมิติความซับซ้อนกว่าเดิม โดยความมั่นคงในแต่ละด้านทั้งความมั่นคงของมนุษย์ วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง พลังงาน และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความเชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก กองทัพไม่สามารถจะพิจารณาการปฏิบัติเรื่องความมั่นคงด้านใดด้านหนึ่งแยกจากด้านอื่น ๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงในความหมายของความมั่นคงเหล่านี้ ย่อมทำให้การปฏิบัติการกิจของกองทัพบกได้เปลี่ยนแปลงไปด้วย รร.จปร. จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปของกองทัพบก

3.1.2 **การเปลี่ยนแปลงของโลกเข้าสู่ยุคใหม่ที่เรียกว่า “ยุคโลกาภิวัตน์”** ปัจจุบันโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สภาวะแวดล้อมต่างๆ ทุกด้านได้เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งวิวัฒนาการอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี นั่นคือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารและอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้สภาวะแวดล้อมของโลกทั้งทางกายภาพและ

ระบบความคิดเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง เนื่องจากวิวัฒนาการของเทคโนโลยีทางสารสนเทศ ที่มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสาร เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยเฉพาะการส่งข้อมูลข่าวสารที่สามารถส่งถึงผู้รับที่อยู่ห่างไกลได้โดยทันที ข้อมูลข่าวสารที่เคยเป็นเพียงส่วนประกอบของกระบวนการตัดสินใจ ตกลงใจ กลักลับกลายเป็นความยุ่งยากซับซ้อนที่ต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ตัดสินใจและกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จในการดำเนินการใดๆ ทั้งปวง ดังนั้นผู้นำของ รร.จปร. จึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องระบบการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของโลก จากระบบการบริหารงานในอดีตคือ การบริหารคน บริหารงาน การควบคุมคุณภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วม และในปัจจุบันนี้เป็นระบบการบริหารงานไปสู่ระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารภูมิปัญญา

3.1.3 ผลจากโครงการจากกันด้วยดีของรัฐบาล สนับสนุนให้ข้าราชการสมัครออกจากราชการก่อนครบเกษียณอายุโดยมีผลตอบแทนสูงเป็นเครื่องจูงใจ ทำให้ข้าราชการทหารจำนวนไม่น้อยเข้าร่วมโครงการ ผลจากโครงการนี้ทำให้กองทัพและ รร.จปร. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางไปอย่างรวดเร็ว ระบบความรู้แบบเดิมที่เน้นความรู้เฉพาะตัวบุคคลกลายเป็นข้อเสียเพราะกองทัพไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกันมาทดแทนได้ การปฏิบัติภารกิจต่างๆ จึงขาดคุณภาพและประสิทธิภาพไป การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากผลของโครงการจากกันด้วยดีนี้ ทำให้กองทัพและ รร.จปร. อยู่ภายใต้สภาวะกดดันของการขาดแคลนกำลังพลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ดังนั้น กองทัพจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน

ระบบในการบริหารงานและพัฒนากิจการ ความรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อค้นหาความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคนแล้วหาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากผลของการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาแล้ว กองทัพบก รร.จปร. และทุกหน่วยงานของทางราชการจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจทั้งปวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการพัฒนาความรู้ สามารถเปลี่ยนแปลง ตามความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง โดยมีการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ทั้งในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคลจนถึงระดับหน่วยอย่างทั่วถึง นำไปสู่การเกิดแนวความคิดใหม่หรือเกิดแนวทางการปฏิบัติใหม่ สำหรับตอบสนองต่อภารกิจใหม่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3.2 แนวคิดความเกี่ยวข้องของการจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ คำถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) กับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ที่เรามักจะได้ยินอยู่เสมอๆ คือ “KM แตกต่างจาก LO อย่างไร” หรือ “KM กับ LO มีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร” ศาสตราจารย์ น.พ. วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความกระจ่างกับเรื่องนี้ว่า “KM กับ LO เป็นสองหน้าของเหรียญเดียวกัน หากองค์กรสามารถดำเนิน KM ได้อย่างถูกต้อง องค์กรก็จะค่อยๆ พัฒนาเป็น LO หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และหากองค์กรมีองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ (ตามที่ Peter Senge ระบุว่า องค์ประกอบ 5 ประการของ LO คือ 1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 2. มีการเรียนรู้อันเป็นทีม (Team Learning) 3. มีผู้ที่ใส่ใจใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) 4. มีผู้ที่รู้จักพัฒนากรอบ

ความคิด (Mental Model) และ 5. มีผู้ที่คิดได้ อย่างครอบคลุมเชื่อมโยงเป็นระบบ (Systems Thinking) การดำเนิน KM ขององค์กรนั้นก็จะเป็น ใหญ่ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า KM กับ LO จึงเป็นทั้ง เหตุและเป็นทั้งผลต่อกันและกัน โดย KM เน้นที่ “ความรู้” และ LO เน้นที่ “การเรียนรู้” แต่หาก เมื่อมองลึกลงไปทั้ง KM และ LO มาบรรจบกันที่ “การปฏิบัติ” ที่เป็นการปฏิบัติร่วมกัน โดยเน้นที่ การปฏิบัติและการเรียนรู้เป็นทีมที่เราเรียกว่า “Team Learning” (วิจารณ์ พานิช ใน ประพนธ์ ผาสุกยัต, 2549: คำนำ)

ก่อนที่จะทำความเข้าใจกันว่า KM สามารถ ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็น LO ได้อย่างไรนั้น เรา ลองมาทบทวน ความหมายของการจัดการความรู้ หรือ KM กันก่อน มีผู้ให้คำจำกัดความที่หลากหลายดังนี้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 32 - 337) ให้ ความหมายของ “การจัดการความรู้” ว่า กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวล ข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจน จนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคล สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่ องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไป ประยุกต์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการ แบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มี อยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กร อย่างสมดุล เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนา ผลผลิตและองค์กร

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคณะ (2548: 25) กล่าวถึง การจัดการความรู้ว่า เป็น กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่เรียนรู้ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่าน

ทางกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ความรู้ เป็นต้น

ประเวศ วะสี (2550: 47) ให้ความหมาย ของ KM ว่า มีความหมายจำเพาะ โดยเป็นการ จัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝง เร้นในตัวคนแล้วหาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งให้ง่ายต่อการใช้สอยและมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้งดงาม และใช้ได้เหมาะสมกับ สภาพความเป็นจริงและกาลเทศะ มีความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่ เหมือนกันมาเจอกัน

Horwitsch & Armacost (2002) ได้ให้ คำจำกัดความของการจัดการความรู้ว่า เป็นการ สร้าง การกำหนดและรวบรวม การถ่ายโอนและ การเข้าถึงความรู้และสารสนเทศ เมื่อต้องการ การตัดสินใจที่ดีขึ้นเพื่อกระทำการใดๆ ที่ส่งผล ต่อกลยุทธ์ธุรกิจ

จากคำนิยามดังกล่าว พอที่จะสรุปได้ว่า การ จัดการความรู้ หรือ KM เป็นกระบวนการที่ช่วย ให้องค์กรค้นหา เลือก รวบรวม เผยแพร่และถ่าย โอนสารสนเทศที่สำคัญและความรู้ความชำนาญ ที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมภายในองค์กร เช่น การ แก้ปัญหา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวางแผน กลยุทธ์และการตัดสินใจ หากพิจารณาความ หมายของ KM ดังกล่าวแล้ว พบว่าความเข้าใจ ในเรื่อง KM อย่างเป็นทางการยังไม่เกิดขึ้น การ ขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็น LO ยิ่งยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง KM ในความหมายของ ประเวศ วะสี ที่เป็นการจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความ ชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคนแล้วหาทางนำออกมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยทุกวันนี้ คนส่วนใหญ่ เคารพความรู้วิชาการในตำรามากกว่าเคารพ ความรู้ในตัวคนที่ได้มาจากประสบการณ์ชีวิตและ

การทำงาน กระบวนการ KM ที่ผ่านมาจึงมุ่งเน้น กระทำกับความรู้วิชาการในตำรามากกว่าการ ทำให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ใน ตัวคน การเข้าใจลึกซึ้งในกระบวนการจัดการ ความรู้ว่าเป็นรูปธรรมเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ ของการเป็น LO

ประพนธ์ ผาสุกยัต (2549: 39 - 43) แห่ง สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมได้ อธิบายกระบวนการ KM อย่างง่ายๆ และเป็น รูปธรรม โดยการแบ่ง KM ออกเป็น สาม ส่วน คือ

ส่วนที่หนึ่ง คือ **วิสัยทัศน์ของการจัดการ ความรู้ (Knowledge Vision - KV)** เพื่อเป็นการ ตอบคำถามว่า ประเด็นที่สนใจที่จะนำมาจัดการ ความรู้กันนั้นเป็นประเด็นเรื่องอะไร เกี่ยวข้อง หรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างไร

ส่วนที่สอง คือ **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing - KS)** เป็นการแบ่งปัน ความรู้ที่มีอยู่ในตัวตนออกมาให้กับผู้อื่น ขั้นตอน นี้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่เป็น หัวใจ ของการทำ KM เพราะจะต้องมีความห่วงใยกันและมีความไว วางใจซึ่งกันและกันของหมู่มวลชนสมาชิกขององค์กร

ส่วนที่สาม คือ **คลังความรู้ (Knowledge Asset - KA)** ซึ่งเป็นการเอาความรู้ที่ได้มาเก็บไว้ เป็นขุมความรู้ และใช้ระบบจัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายเพื่อผู้ใช้จะได้ ประโยชน์จากขุมความรู้น้อย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของ LO และ กระบวนการ KM แล้ว สามารถอธิบายความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดของ LO และ KM คือ ส่วน ของ KV ใน KM จะเชื่อมโยงกับ การมีวิสัยทัศน์ ร่วม หรือ Shared Vision ใน LO ส่วนของ KS ใน KM จะเชื่อมโยงกับ การเรียนรู้กันเป็นทีม หรือ

Team Learning ใน LO และสำหรับส่วนที่สาม อาจจะมีแตกต่างกันบ้างโดย KM จะเน้น KA แต่ LO มุ่งเน้น บุคคลเรียนรู้ หรือ Learning Person อันประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สามถึง ห้าของ LO คือ เป็นผู้ที่มีใจใฝ่เรียนรู้ เป็นผู้ที่รู้จัก พัฒนารอบความคิด และเป็นผู้ที่คิดได้อย่าง ครอบคลุมเชื่อมโยงเป็นระบบ จะเห็นได้ว่า การ ทำ KM สามารถพัฒนาหรือขับเคลื่อนการเป็น LO ได้ ด้วยเงื่อนไขสำคัญ สอง ประการ คือ การ สร้างหรือพัฒนาคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมของ การทำ KM และ การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ที่เป็น LO ดังนั้นกระบวนการเกิด LO จึง ประกอบด้วย กระบวนการทำ KM และ กระบวนการพัฒนาปัญญา ซึ่งเป็นการพัฒนา ปัญญาที่เกิดจากการรวมกลุ่มซึ่งเป็นการเรียนรู้ ร่วมกันของคนในองค์กร เป็นปัญญาที่ล้นไหลไป ทัวทั้งองค์กร ทำให้องค์กรมีขีดความสามารถใน การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถเผชิญกับ ปัญหาและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ อย่างรวดเร็ว การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องของการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม องค์กร ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้ “ภาวะผู้นำ” ด้วยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นใน องค์กร

สิ่งที่ต้องกระทำในการพัฒนา รร.จปร. ให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การสร้างวินัย พื้นฐาน 5 ประการ ให้เกิดขึ้นแก่กำลังพลใน รร.จปร. ซึ่งได้แก่ **ความรอบรู้แห่งตน แบบแผน ความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างวิสัย ทัศน์ร่วมและการคิดอย่างเป็นระบบ**

1) **การสร้างความรู้รอบรู้แห่งตน** หมายถึง การพัฒนาความรู้ของแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง ทั้ง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่โดยตรง และ

รวมทั้งความรู้ในงานและสภาวะการณ์โดยรอบที่เกี่ยวข้อง ในองค์การที่มีประสิทธิภาพ กำลังพลทุกคนต้องมีระบบของความรอบรู้แห่งตนสูง

2) การสร้างแบบแผนความคิด หมายถึง การพัฒนาความรู้และกระบวนการทางความคิด ก่อให้เกิดเป็นแบบแผนขั้นต้นหรือเกณฑ์มาตรฐานของเรื่องราว หรือการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะถูกบันทึกจดจำไว้ และจะถูกนำมาใช้โดยอัตโนมัติ เมื่อเหตุการณ์ในทำนองเดียวกันปรากฏขึ้นอีก บุคคลที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีแบบแผนความคิดที่สมบูรณ์ครบถ้วน ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอ

3) การสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การพัฒนากระบวนการในการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ ระหว่างบุคคลในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม เพื่อให้ความรู้ต่างๆ ได้รับการเผยแพร่ ตรวจสอบและพัฒนาอย่างกว้างขวาง เปลี่ยนจากความรู้ของบุคคลมาเป็นความรู้ของกลุ่มและขององค์กร นำไปสู่การสร้างสรรคแนวทางปฏิบัติใหม่เพื่อเผชิญกับความแปรปรวนของสถานการณ์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรอย่างสำคัญยิ่ง

4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การพัฒนากระบวนการทางความคิดในการวิเคราะห์สถานการณ์ และสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน แล้วประเมินไปถึงสภาวะการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งพิจารณากำหนดทิศทางขององค์กรที่จะเป็นไปให้สอดคล้องเหมาะสม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจะเป็นพลังอย่างมหาศาลในการผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

5) การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างวินัยทั้ง 4 ประการข้างต้น หมายถึง การสร้างกระบวนการทางความคิดที่ครอบคลุมปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ถึง

ความเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งในลักษณะที่เป็นเหตุและผล และที่ไม่ใช่เหตุผล การคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้การสร้างวินัยต่าง เป็นไปอย่างเป็นขั้นตอน ครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยครบถ้วน เกิดผลลัพธ์ที่เชื่อถือได้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอย่างแท้จริง

3.3 แนวคิดผู้นำองค์กรและการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความรู้

ท่ามกลางสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมขององค์กรต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและตลอดเวลา นั้น บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งขององค์กร คือ “ผู้นำ” ที่จะเป็นกุญแจสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agent) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำลักษณะนี้ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น มีความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

การดำเนินกลยุทธ์การจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน และ ประสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกทุกคนให้เกิดการรับรู้ร่วมกันถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจในเรื่องคุณประโยชน์ที่ องค์การและสมาชิกทุกคนจะได้รับจากการ พัฒนาความรู้

3.3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ ความตั้งใจและบรรยากาศ สนับสนุนความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จในการนำระบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ดังนั้นต้องสนับสนุน กลุ่มผู้ดูแลและรับผิดชอบ เพื่อประสานกิจกรรม โดยมีหลักการดังต่อไปนี้

ก) คณะผู้บริหารระดับสูงต้อง สนใจสนับสนุนและผลักดัน ติดตาม นำเสนอ ความก้าวหน้าในที่ประชุม

ข) ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้อง ดูแลรับผิดชอบกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นโครงสร้าง พื้นฐานและโครงสร้างความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการ พัฒนาศักยภาพของทีมในการร่วมมือกัน บริหารความรู้

ค) จัดตั้งคณะทำงานร่วมรับผิดชอบ กิจกรรมที่มีการประสานงานกัน เพื่อให้เกิด กิจกรรมที่มีคุณค่าเกิดขึ้น

ง) ทีมงานต้องมีการปรับตัวโดยการร่วมมือกันเพื่อเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบ โดยใช้ความรู้เดิมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน

3.3.3 พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม โดยวิสัยทัศน์องค์การต้องชัดเจนและปฏิบัติได้ อุปกรณ์และสถานที่อำนวยความสะดวก การเรียนรู้ และมีระบบจัดการและระบบการทำงานที่ ดีได้มาตรฐาน

3.3.4 การเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็น ขั้นตอนของการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลให้มี

ศักยภาพในเรื่องทัศนคติและค่านิยม ทักษะและ ความสามารถ ความภูมิใจและความรู้สึกในการมี ส่วนร่วมที่สูงขึ้น

3.3.5 มีการวัดผลการเรียนรู้โดยวัดเป็น รายบุคคลวัดผลตามกิจกรรมและการวัดผลจาก ตัวระบบ เป็นต้น

การจัดการความรู้ควรเริ่มจากการมีแนวทาง และกลยุทธ์ในการดำเนินการที่เหมาะสม และมี กระบวนการดำเนินการที่ถูกต้อง เพื่อให้การ จัดการความรู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.4 แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อหรือ ค่านิยมหรือฐานคติที่มีร่วมกันในองค์กร(ทิพย์วัลย์ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547: 163) วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อการบริหารขององค์กร เพราะ ทำให้องค์กรมีลักษณะที่แน่นอนสามารถแสดงให้เห็นข้อดี ข้อเสีย ขององค์กร ทำให้สามารถ วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้า และความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างชัดเจน (สมิต สัชฌกร, 2544: 60 - 63)

แล้วเราจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น ในองค์กรเรา ได้อย่างไร เราจะทำให้คนทุกคน ในองค์กรมีค่านิยมร่วมสมมติฐานความเชื่อ และ บรรทัดฐานเป็นหนึ่งเดียว ยอมรับใน “วิถีทางที่ เรากระทำกันอยู่ในองค์กรของเรา” ได้อย่างไร คำตอบสำหรับวิธีการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรมี ดังนี้

1) **ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต้องทำเป็น ตัวอย่างก่อน** การจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ เกิดขึ้นในองค์กร ต้องเป็นการสร้างแบบ TOP - DOWN ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต้องทำเป็น ตัวอย่างก่อน และผู้บริหารระดับสูงยังต้องสื่อสาร ให้ทุกคนในองค์กรได้ยิน ได้รับรู้ทุกครั้งที่มีโอกาส

ด้วย ไม่ว่าจะเป็นผ่านการประชุมภายในองค์กร ผ่านวารสารภายในองค์กร ผ่านการพูดคุย ทักทายกับข้าราชการ วัฒนธรรมองค์กรที่ท่าน ต้องการสร้างให้เกิดขึ้นต้องถูกสื่อให้ข้าราชการ ได้รับรู้อยู่ตลอดเวลาโดยท่านและผู้บริหารระดับ รองๆ ไปจากท่านทุกคน

2) การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรไว้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อปรับ เงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งทุกครั้งจะต้องนำ ความสามารถหลักประจำตำแหน่งมาเป็นปัจจัย ในการประเมินด้วย ข้าราชการทุกคน ทุกตำแหน่ง ทุกระดับจะได้ตระหนักว่า ถ้าจะทำอะไรใน องค์กรแห่งนี้ ต้องเน้นอะไรเป็นสำคัญ พฤติกรรม ที่เหมาะสม ที่เป็นที่ยอมรับขององค์กรแห่งนี้ คือ อะไร และเมื่อมีการรับรู้ ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องภายในองค์กร สิ่งนี้ก็จะกลายเป็นค่านิยม ร่วม สมมติฐานความเชื่อ และบรรทัดฐานที่ ทำให้สมาชิกขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว หรือ วัฒนธรรมองค์กรไปในที่สุด

3) การจัดกิจกรรมสนับสนุนการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่าง สม่าเสมอและต่อเนื่อง โดยอาจจะเป็นกิจกรรม ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนในองค์กร รู้จักคิดและแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยตนเอง

4. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีวิทยา “การสร้างทฤษฎี ฐานราก” (Grounded Theory) ซึ่งเป็นวิธีวิทยา ที่เริ่มใช้กันมากขึ้นในงานวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ โดยเป็นทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ ทางสังคมทฤษฎีจะถูกสร้าง (Construct) และได้รับการตรวจสอบ (Verify) โดยการเก็บข้อมูลและ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ ทางสังคมอย่างเป็นระบบ (นภาพรณ์ หะวานนท์ 2539: 103 - 104)

วิธีวิทยาของการวิจัยเชิงคุณภาพ ตาม แนวทางของการสร้างทฤษฎีฐานราก มีแนวทาง ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

4.1 การศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงาน วิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ แนวคิดการจัดการความรู้ และ องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดผู้นำองค์กร แนวคิด การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร และรายละเอียดอื่นๆ จากเอกสารบทความ วิชาการ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และ อินเทอร์เน็ต เพื่อให้ได้แนวทางการวิเคราะห์ ข้อมูลและกรอบแนวคิดการวิจัย

4.2 การศึกษาข้อมูลภาคสนาม (Field Study) การศึกษาจากข้อมูลภาคสนามจากผู้ให้ ข้อมูลหลักโดยการสนทนากลุ่ม(focus group) และการสัมภาษณ์แบบระดับลึก (Indepth-interview) ทั้งนี้เพื่อให้ได้เรื่องเล่าประสบการณ์ชีวิต(life Experience) การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเป็น 3 กลุ่ม คือ ระดับ ผู้นำองค์กรแต่ละระดับ นายทหารสัญญาบัตร และทหารประทวนและนักเรียนนายร้อย สำหรับ จำนวนของผู้ให้ข้อมูลหลักจะเป็นเท่าใดนั้น จะ ขึ้นอยู่กับข้อมูลและตัวบทที่ได้โดยผู้วิจัยจะ ทำการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จนกว่าจะ ได้ข้อมูลที่มีความอิ่มตัวทางทฤษฎี

4.3 การเก็บข้อมูลภาคสนาม การเก็บ ข้อมูลเดือนมกราคม 2551 ถึงเดือนตุลาคม 2552 เป็นการสัมภาษณ์ระดับลึก การสัมภาษณ์เชิงกลุ่ม โดยการใช้นิเวศคำถามปลายเปิดเป็นแนวทางใน การสัมภาษณ์ และแบบสอบถามเกี่ยวกับความ เข้าใจการจัดการความรู้ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้น

การให้ได้ข้อมูลที่เป็นประสบการณ์จริง (Authentic Experiences) มากกว่าจะเป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นหรือทัศนคติ

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ในการศึกษานี้ หลังจากได้ถอดเทปแบบคำต่อคำ และนำบทสนทนามาจัดระบบ โดยผู้วิจัยจะให้รหัส (Open Coding) ข้อความ คำพูดต่างๆ เพื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูล การกำหนดชื่อของมโนทัศน์ (Concept) ต่างๆ การจัดกลุ่มมโนทัศน์ (Category) และสามารถค้นหามโนทัศน์และกลุ่มมโนทัศน์เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปเชิงทฤษฎี (Theoretical Proposition) ของปรากฏการณ์ที่ศึกษาในประเด็นต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในคำถามวิจัย เพื่อนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานรากตามวิธีวิทยาที่กำหนดไว้

5. ผลการศึกษา

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยพบว่า

5.1 กระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ของ รร.จปร. ในอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันสามารถแบ่งได้เป็น 2 ยุคตามการพัฒนาของเทคโนโลยี คือ ก) ยุคก่อนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงาน ข) ยุคพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงาน

หากยึดหลักการการจัดการความรู้ของ ดร.ประพนธ์ ผาสุกยัตต์ หลักการการจัดการความรู้ก็เปรียบเทียบบนปลาหัวหนึ่ง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ส่วนตัว และส่วนหาง โดยที่ 1) ส่วนหัวปลา คือ วิสัยทัศน์หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ (Knowledge Vision - KV) คือ ก่อนที่จะเริ่มทำการจัดการความรู้ ต้องตอบคำถามให้ได้ว่า “เรากำลังจะมุ่งไปทางไหน?” หรือ “เราทำการจัดการความรู้เพื่ออะไร ?” 2) ส่วน

กลางปลา ที่เรียกว่า เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing - KS) ที่ถือว่า เป็นหัวใจ และเป็นส่วนที่ยากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ โดยมีคำถามว่า “ทำอย่างไรคนถึงจะยินยอมและพร้อมที่จะแบ่งปัน” 3) ส่วนหางปลา เป็นส่วนที่เรียกว่า “คลังความรู้” (Knowledge Asset - KA) ซึ่งเป็นแหล่งของการจัดการความรู้ที่ต้องออกแบบวางโครงสร้างไว้อย่างเหมาะสม แบ่งหมวดหมู่ แบ่งหัวข้อต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการเรียกใช้ นอกจากนี้ระบบการจัดเก็บความรู้จะต้องปรับเนื้อหาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ในส่วนนี้การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยได้มาก ทั้งในด้านการจัดเก็บความรู้และเป็นเครื่องมือส่งเสริมให้เกิดเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลัง

กระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ของ รร.จปร. ในอดีตในยุคแรก ยุคก่อนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงาน วิสัยทัศน์ (KV) ซึ่งเป็นทิศทางของการจัดการความรู้จะค่อนข้างชัดเจน ในการผลิตนายทหารสัญญาบัตรในระยะเวลาการศึกษา 4 - 5 ปี ขึ้นกับนโยบายจากกองทัพ แต่จะมีปัญหาของการจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS) เพราะมุ่งเน้นในกลุ่มบุคลากรโดยการบอกเล่าถ่ายทอดประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นจึงมีปัญหาทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้ในวงกว้าง ส่วนในด้านคลังความรู้ (KA) การดำเนินด้านการจัดระบบและประมวลความรู้ ยังมีลักษณะการจัดเก็บเป็นแฟ้มเอกสารการออกแบบวางโครงสร้างไว้อย่างเหมาะสม แบ่งหมวดหมู่ แบ่งหัวข้อต่างๆ ไว้อย่างเป็นระบบนั้นยังเป็นปัญหา

ในยุคต่อมา คือ ยุคพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงาน และ รร.จปร. ได้เริ่มนำการ

จัดการความรู้มาใช้เมื่อปลายปี พ.ศ. 2547 กระบวนการจัดการความรู้ได้ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS) จึงได้ขยายตัวในวงกว้างขึ้นในฐานะของ “ผู้ใช้ความรู้” จากภายนอก ดังจะเห็นได้ว่า บุคลากรของ รร.จปร. โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่มีการค้นหาข้อมูลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศกันแทบทุกวัน แต่ รร.จปร. ยังขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในฐานะ “ผู้สร้างความรู้” เพราะ รร.จปร. ขาดการดำเนินด้านการจัดระบบและประมวลความรู้ (KA) ที่จะทำให้ความรู้แพร่กระจายไปสู่ส่วนต่าง ๆ อย่างแพร่หลายและกว้างขวางได้ เนื่องจากข้อมูลบางส่วนเป็นความลับทางราชการ และการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการนั้นเป็นเรื่องใหม่มากสำหรับบุคลากร

5.2 สำหรับกระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของ รร.จปร. เกิดขึ้นได้จากส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ (1) ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต้องทำเป็นตัวอย่างก่อน (2) การกำหนดการจัดการความรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (3) จัดกิจกรรมสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ผลจากการศึกษา พบว่า (1) ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต้องทำเป็นตัวอย่างก่อน ทั้งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางพร้อมที่จะเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับองค์กร อีกทั้งต้องมีกลยุทธ์ส่วนบุคคลในการจัดการความรู้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับบุคคล เช่น การคำนึงถึงภาระงานของเจ้าหน้าที่ จึงจัดการความรู้ให้กลับไปกับงานประจำ จนเป็นการกระทำที่เป็นปรกตินิสัย หรือ การสนับสนุนให้ทุกคนโอกาสได้ทำงานอย่างเท่าเทียมกัน หรือ การให้รางวัลผลงานดีเด่นกับบุคคลหรือองค์กรที่สามารถสร้างผลงานดี เป็นต้น

(2) การกำหนดการจัดการความรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ในประเด็นนี้ท่านผู้บริหารทุกคนได้ทำอยู่แล้ว เพราะการประเมินผลมักจะขึ้นอยู่กับภารกิจที่มอบหมายให้บุคลากรนั้นทำงาน และทุกภารกิจล้วนต้องใช้การจัดการความรู้เป็นพื้นฐานในการทำงานทั้งสิ้น (3) การจัดกิจกรรมสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในส่วนนี้มักจะมีปัญหาเพราะกิจกรรมจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง เช่น งบประมาณ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย เป็นต้น

5.3 สำหรับเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในกระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของ รร.จปร. นั้น เมื่อได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้ว พบว่า กระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร มีความสำเร็จเฉพาะเป็น บางจุด บางส่วน ในบางจุดบางส่วนยังไม่ชัดเจน เนื่องจาก รร.จปร. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีหน่วยขึ้นตรงหลายหน่วย การเปลี่ยนแปลงใดๆ จะเปลี่ยนแปลงได้ช้าๆ โดยเฉพาะการสร้างการจัดการความรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ถึงแม้การเริ่มต้นของกระบวนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ต้องเริ่มที่ผู้บริหารก็ตาม คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำเป็นตัวอย่างและให้การเอื้ออำนวยแล้ว แต่ในที่สุดแล้วก็ต้องมีวิธีการที่สองและสามเข้ามาสนับสนุน คือ การทำให้เกิดกติกาสังคม และผู้ปฏิบัติงานต้องช่วยกันสร้างด้วยการร่วมคิดและการให้ข้อเสนอแนะที่ดีๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของวัฒนธรรมองค์กรการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ แต่วัฒนธรรมองค์การเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่จะทำให้ รร.จปร. สามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ การพัฒนาให้ รร.จปร. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องประกอบด้วยระบบต่างๆ ที่ต้องสัมพันธ์ ตั้งแต่ปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ในส่วนของการจัดการความรู้ (KM) ในองค์กรนั้น กลยุทธ์หรือวิธีการจัดการความรู้สำหรับ รร.จปร. ที่เป็นข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้ คือ ควรเป็นกลยุทธ์แบบผสมผสานที่เน้นทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนกับคน (personalization strategy) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนกับเอกสาร (codification strategy) โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนกับคนเป็นบทบาทนำและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนกับเอกสารเป็นบทบาทในการสนับสนุน เพราะปัญหาของ รร.จปร. คือ การขาดแคลนวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS Culture) และความไม่เข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ดีพอ ส่วนการประมวลความรู้และตามด้วยรวบรวมจัดเก็บ (KA) สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการคือ การวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ และดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ หากมีปัญหาสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบุคคล ทีมงาน และองค์กร รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือจัดการความรู้

6.2 รูปแบบของการพัฒนา รร.จปร. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จองค์การควรดำเนินการ ดังนี้

ก) หลักการองค์กรต้องสร้างวินัยพื้นฐานของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร เพื่อจัดอุปสรรคแห่งการเรียนรู้ วินัยพื้นฐานนี้บุคลากร

ทุกคนในองค์กรจะต้องศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างฐานวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ

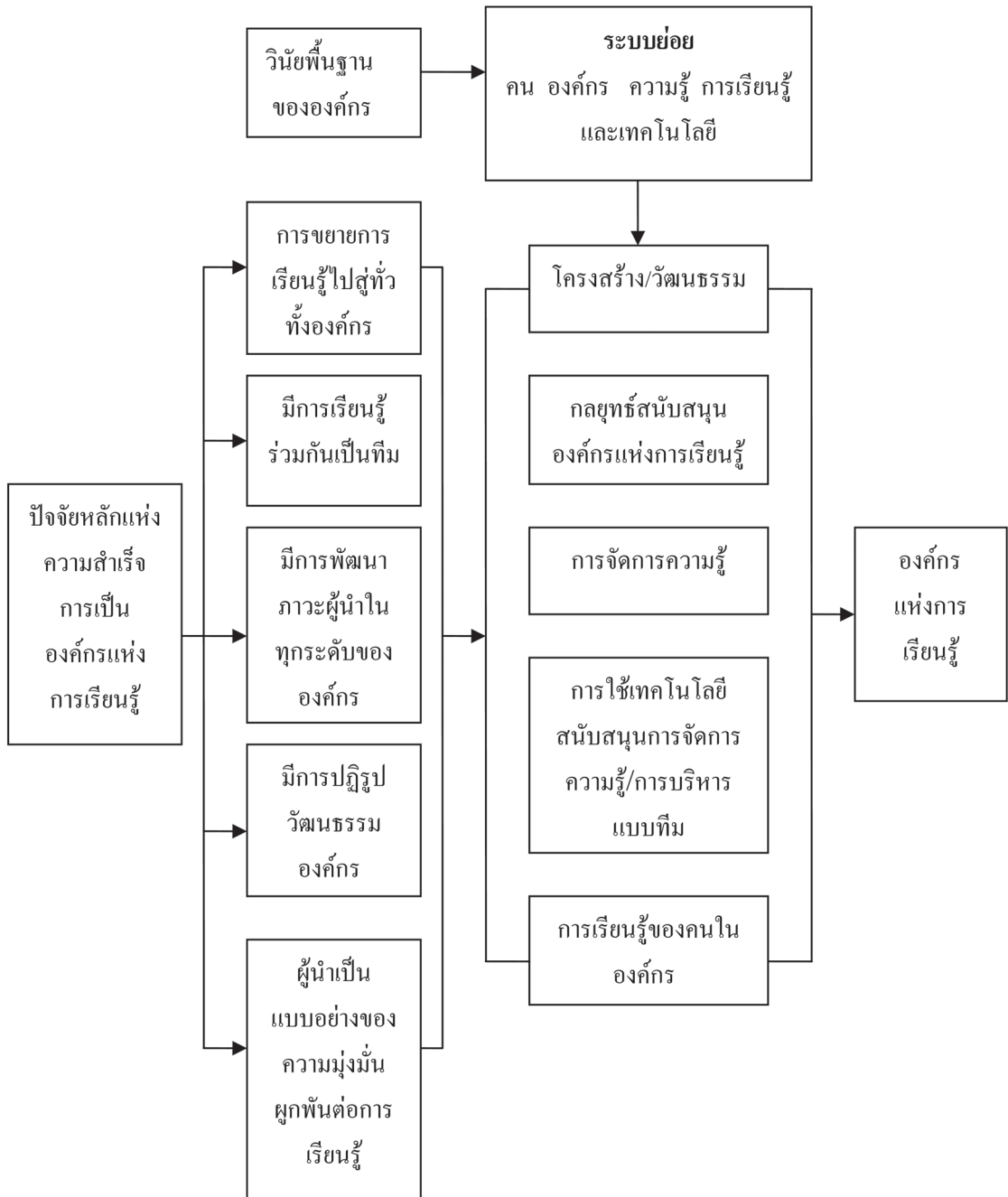
ข) องค์กรต้องพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ได้แก่ คน การเรียนรู้ ความรู้ องค์กร และเทคโนโลยี

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ (1) โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ (2) กลยุทธ์ของผู้นำองค์กรที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ (3) วิธีการจัดการความรู้ในองค์กร (4) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้และ การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม (5) การเรียนรู้ของคนในองค์กร

ค) การดำเนินการให้องค์กรพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นคือ ผู้นำองค์กรและบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อนโดย ผู้นำองค์กร และบุคลากรในองค์กรต้องมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบรู้จักที่จะเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งทำงานเป็นทีม ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ (1) การขยายการเรียนรู้สู่องค์กรย่อยทั้งหมดขององค์กร (2) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (3) มีการพัฒนาภาวะผู้นำใน ทุกๆ ระดับขององค์กร (4) มีการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กร (5) ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ขอเสนอแนะรูปแบบการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ของ รร.จปร. ให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ของ
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548. *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แชนพอร์ พรินติ้ง.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. 2550. *การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไยใหม่.
- _____. 2549. *การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO* กรุงเทพฯ: ไยใหม่.
- ประเวศ วะสี. 2550. *การจัดการความรู้ กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพและความสุข*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ส. เจริญการพิมพ์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์ปอร์ตเน็ต.

พยัต วุฒิมรงค์. 2549. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการจัดการความรู้จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.

Chulalongkorn Review. 18 (Issue 71): 5 - 28.

- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. 2548. *Knowledge Management* การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- สมิต สัจฉกร. 2544. "วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)." *วารสารการบริหารคน*. 22(2544): 12.

ภาษาอังกฤษ

- Cameron, K. S. & Quinn, R.E, 1999. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Howitch, M., & Armacost. J, 2002. Helping Knowledge management be all it can be. *The Journal of Business Strategy*. 23 (Issue 3): 26 - 31.