

การพัฒนาการจัดการความรู้เชิงพุทธเพื่อการบริหาร  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน  
DEVELOPMENT OF BUDDHIST KNOWLEDGE MANAGEMENT  
FOR THE ADMINISTRATION IN THE UPPER NORTHERN REGION  
OF MAHACHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA UNIVERSITY.

นพดณ ปัญญาวีรทัต\* สุริยา รักษาเมือง\*\* เต็มศักดิ์ ทองอินทร์\*\*\*

Noppadon Panyaveerat, Suriya Raksamueng, Termsak Thongin

**บทคัดย่อ**

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในเขตภาคเหนือตอนบน 2) เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในเขตภาคเหนือตอนบน และ 3) เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้เชิงพุทธเพื่อการบริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน

การวิจัยเป็นแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 20รูป/คน โดยเลือกแบบเจาะจงจากการสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างมีโครงสร้าง และรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสนทนากลุ่มเฉพาะ 12รูป/คน ข้อมูลทั้งสองขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความการวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร จำนวน 403รูป/คน ด้วยแบบสอบถามและวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมานโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

---

\* Doctor of Philosophy Program in Public Administration, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

\*\* Department of Political Science, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

\*\*\* Department of Political Science, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

## ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในเขตภาคเหนือตอนบน มีการใช้หลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมและวงจรควบคุมคุณภาพเดิมมีเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ โดยมหาวิทยาลัยใช้กระบวนการจัดการความรู้ 7 ประการ ประกอบด้วย 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ ส่วนการนำหลักพุทธธรรมมาปรับใช้กับกระบวนการจัดการความรู้มีการนำหลักธรรมเข้ามาใช้อย่างหลากหลาย เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรค และสนับสนุนแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย

2) ความคิดเห็นต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยโดยรวม 3.61 อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีค่าเฉลี่ยโดยรวม 3.58 อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและการบริหารองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่ามีปัจจัย 4 ด้านที่มีความสัมพันธ์กันสูง เรียงตามลำดับคือ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการเข้าถึงความรู้ ปัจจัยด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ และปัจจัยด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

3) รูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้เชิงพุทธเพื่อการบริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า การพัฒนาการจัดการความรู้มีกระบวนการ 4 ด้านที่โดดเด่น คือ 1) กระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้วยหลักปรัโตโมสะและวุฒิชีธรรม 4 2) กระบวนการเข้าถึงความรู้ ด้วยหลักจักร 4 3) กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้วยหลักกัลยาณมิตร 7 และ 4) กระบวนการการเรียนรู้ ตามหลักไตรสิกขา ปัจจัยทั้ง 4 เป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในเขตภาคเหนือตอนบน

**คำสำคัญ :** การพัฒนา, การจัดการความรู้, เชิงพุทธ

## ABSTRACT

Objectives of this research were to: 1. study the general context of knowledge management of Mahachulalongkornrajavidyalaya university; 2. analyze the knowledge management process of Mahachulalongkornrajavidyalaya University and 3. to propose a model of development of Buddhist knowledge management for the administration in the upper northern campus of Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

Research methodology was the mixed methods between qualitative and quantitative researches. The qualitative method collected data from 20 Key Informants purposefully selected with structured in-depth-interview form by face-to-face interviewing and also data were collected from 12 participants in focus group discussion. Data from both steps were analyzed by descriptive interpretation.

The quantitative research collected data from 403 samples with questionnaires and analyzed data with descriptive statistics: frequency, percentile, mean and standard deviation and inferential statistics: pearson's product moment correlation coefficient. Research findings were as follows:

1. General context of knowledge management development of the upper northern campuses of Mahachulalongkornrajavidyalaya University using swot analysis and deming quality circle: PDCA were that factors supporting the sufficiency and success of the knowledge management development was the participative administration and as for the approaches to the knowledge management development for learning, the university used 7 processes of the knowledge management as: 1) knowledge identification, 2) knowledge creation and finding, 3) knowledge systemization, 4) knowledge typologies and synthesizing, 5) knowledge assessment, 6) knowledge sharing and exchange and 7) learning. as for Buddhhadhamma application for knowledge management development, the university applied many Buddhhadhamma principles to solve problems and to support the methods of knowledge management development of the university.

2. Opinions towards the knowledge management development of the university by overall were at mean value of 3.61, that was at high level. The opinions towards the organization administration for learning networks were at 3.58 also at high level. as for the relationship between factors and organization administration for learning organization development were that 4 factors had high relationship consecutively; knowledge learning, knowledge access, knowledge creation and findings and knowledge sharing and exchange.

3. A model of buddhist knowledge management of the upper northern campuses of Mahachulalongkornrajavidyalaya University were that the process of knowledge management should be emphasized in 4 outstanding areas:

1) knowledge creation and findings with Paratokosa and 4 Uddhidhamma, 2) knowledge access with Chakka 4, 3) knowledge sharing and exchange with kalayanamit7 and 4) knowledge learning process with tisikkha. these 4 factors were the important parts of knowledge management development of the upper northern campuses of Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

**Keywords :** Development, Knowledge Management, Buddhist.

## 1. บทนำ

โลกในยุคปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีหลายอย่างเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้องค์กรในยุคปัจจุบันต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้สามารถก้าวทันสิ่งที่เกิดขึ้น องค์กรที่มีความเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วเท่านั้นที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ การนำแนวคิดเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ในการบริหารเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการบริหาร คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่องค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนได้นำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารรูปแบบอื่นๆ ร่วมกับความคิดสร้างสรรค์ (Creative Organization) การบริหารเชิงคุณภาพตลอดทั้งองค์กร (Total Quality Management) ภายใต้องค์กรยุคใหม่ (Orrasa kaewsarathee, 2011)

สำหรับการจัดการความรู้ในบริบทขององค์กร หมายถึง กระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการประยุกต์ความรู้ (M. Alavi, and D.E.Leidner,2001: 17-40) แต่ในมุมมองของนักวิชาการไทยอธิบายว่าการจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา (Wichan Panij, 2006 : 68 ) และเป็นการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ด้วยความพยายามที่จะใช้ความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์ของบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบที่จะทำให้สามารถพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การจัดการความรู้จึงเป็นการขยายแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ภาคธุรกิจและภาคการศึกษาควรจะนำไปใช้พัฒนาองค์กรและบุคลากรซึ่งจะทำให้คุณภาพการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น (Woradach Chantason, 2003 : Abstract )

ในบริบทของสถาบันการศึกษา การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่นำมาปฏิบัติในองค์กรได้เช่นเดียวกับธุรกิจต่างๆ โดยสถาบันการศึกษาถือได้ว่าเป็นแหล่งในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดีที่สุด โดยเรียนรู้ผ่านผู้ที่มีความรู้โดยตรงซึ่งไม่ใช่จากเอกสารหรือแผนงาน แต่เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันโดยเฉพาะสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา Chinnawat Satsananan (2013) ใน

การนี้ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 114 ตอนที่ 51 ก ลงวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2540 กำหนดเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีฐานะเป็นนิติบุคคลกำหนดสถานภาพและวัตถุประสงค์ (ตามมาตรา 6) ไว้ “ให้เป็นสถานศึกษาและวิจัยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิจัย ส่งเสริมและให้บริการทางพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ รวมทั้งการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม” (Office of the President Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2017: 9)

มหาวิทยาลัยวางแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ ตามที่ปรากฏในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 มีการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่สถาบันการเรียนรู้ อ้างอิงจากมาตรฐานการอุดมศึกษาข้อที่ 3 กำหนดให้มหาวิทยาลัยมีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้ โดยมีกรอบแนวทางในการจัดการ ความรู้ (KM Focus Areas) ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้อมหาวิทยาลัย บรรลุสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ตามที่ได้ตั้งไว้อย่างสมบูรณ์คณะผู้บริหารจึงได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง แต่ด้วยความที่มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีบุคลากร และบุคคลที่เกี่ยวข้องมากมาย จึงทำให้ยังไม่สำเร็จตามที่คณะผู้บริหารมุ่งหวัง

จากประเด็นปัญหาดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาค้นคว้าโดยเห็นว่าการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในอดีตที่ผ่านมายังมีปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารงานที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างมาก หากไม่มีการวางระบบและกระบวนการที่ดี อาจจะทำให้เกิดความไม่สมบูรณ์แก่การบริหารงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ถึงการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉพาะวิทยาเขตภาคเหนือตอนบน และได้ประยุกต์หลักการทางพระพุทธศาสนา มาบูรณาการกับหลักการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน

2.2 เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน

2.3 เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้เชิงพุทธเพื่อการบริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการจัดการความรู้เชิงพุทธเพื่อการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน ” ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Medthod Reseach) ระหว่างระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในงานวิจัยเรื่องนี้ ประกอบด้วยผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน 4 กลุ่ม ได้แก่ 1. ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง 2. ผู้บริหารระดับต้น 3. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ 4. ผู้ปฏิบัติงานสายวิชาการและตัวแทนผู้ปฏิบัติงานสายปฏิบัติการวิชาชีพ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน

ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในงานวิจัยเรื่องนี้ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง สถาบันการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน

ในขณะที่การเก็บข้อมูลวิจัยเชิงประมาณมีประชากร (Population) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ปฏิบัติงานสายวิชาการและตัวแทนผู้ปฏิบัติงาน สายปฏิบัติการวิชาชีพ ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนซึ่งมีจำนวน 403 รูป/คน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key -Informants) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ได้แก่รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ ในวิทยาเขต / วิทยาลัยสงฆ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 20 รูป / คนในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้กำหนดพื้นที่ศึกษาได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งสิ้น 7 แห่ง ได้แก่วิทยาเขตเชียงใหม่ วิทยาเขตพะเยา วิทยาเขตแพร่วิทยาลัย - สงฆ์ลำพูน วิทยาลัยสงฆ์ลำปาง วิทยาลัยสงฆ์เชียงราย วิทยาลัยสงฆ์น่าน

### 4. ผลการวิจัย

4.1 สภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และอาจารย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 20 รูป/คน เกี่ยวกับ

สภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ต่อการจัดการเรื่องการพัฒนาการจัดการความรู้ในการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน ใช้หลักการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ไปสู่การนำผลการดำเนินการด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรในปีที่ผ่านมาไปสู่กระบวนการพัฒนาการจัดการความรู้ในการบริหารองค์กรโดยใช้หลักการบริหารด้วยวงจรควบคุมคุณภาพเดมมิง (PDCA) การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนสำหรับการดำเนินการในปีต่อไป ซึ่งปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดการดำเนินการที่ต่อเนื่อง บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ การขาดทีมงานที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้สัมฤทธิ์ผล และระบบการบริหารจัดการไม่เอื้อต่อการดำเนินการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน นั้น ขึ้นอยู่กับหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 4 ประการ คือ การไว้วางใจกัน (Trust) ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals and objectives) และ ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy)

แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่ความเป็นเครือข่ายองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มหาวิทยาลัยใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) 7 ประการ คือ 1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) 7. การเรียนรู้ (Learning)

การนำหลักพุทธธรรมมาปรับใช้กับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร มีการปรับใช้หลักธรรมมาบูรณาการกับการจัดการความรู้ที่หลากหลาย ยกตัวอย่างหลักธรรม คือ วุฒิธรรม 4 จักร 4 สัมปปริสธรรม 7 ปฏิสัมภีทา 4 กัลยาณมิตรธรรม 7 ปาปณิกธรรม 3 และ ไตรสิกขา 3 เป็นต้น เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรค และสนับสนุนแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย

4.2 การวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการความรู้เชิงพุทธโดยรวม มีค่าเฉลี่ยโดยรวม 3.61 ซึ่งแปลผล ระดับความคิดเห็นได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการความรู้เชิงพุทธโดยรวมอยู่ในระดับมาก



เมื่อพิจารณาในหัวข้อย่อย พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ การสร้างและแสวงหาความรู้ ค่าเฉลี่ย 3.69 การบ่งชี้ความรู้ ค่าเฉลี่ย 3.67 และการเข้าถึงความรู้ ค่าเฉลี่ย 3.60 และเป็นที่น่าสนใจว่า ผู้ตอบสอบถามให้ความคิดเห็นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ค่าเฉลี่ย 3.52 ในลำดับต่ำที่สุดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีค่าเฉลี่ยโดยรวม 3.58 ซึ่งแปลผล ระดับความคิดเห็นได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในหัวข้อย่อย พบว่า มี 1 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ มีการสอดแทรกการเรียนรู้เข้าไปในกิจกรรมหรือการทำงานขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.70 ผู้บริหารให้อิสระแก่บุคลากรในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์และการพัฒนางานของบุคลากร ค่าเฉลี่ย 3.66 และวิทยาลัยเขต / วิทยาลัยสงฆ์ มีการจัดระบบการบริหารที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมองการค้นหากฎปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อการพัฒนางาน ค่าเฉลี่ย 3.63 และเป็นที่น่าสนใจว่า ผู้ตอบสอบถามให้ความคิดเห็นด้านการสร้างหลักสูตรการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรภายในค่าเฉลี่ย 3.47 ในลำดับต่ำที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ปัจจัยของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการบริหารองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ด้าน กับการบริหารองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน มีความสัมพันธ์กันสูง และเมื่อนำตัวแปรมาเข้าสู่การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise พบว่า มีด้านที่สามารถพยากรณ์การบริหารองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้จำนวน 4 ด้าน คือ การเรียนรู้ ( $X_7$ ) การเข้าถึงความรู้ ( $X_5$ ) การสร้างและแสวงหาความรู้ ( $X_2$ ) และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ ( $X_6$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ( $R$ ) เท่ากับ 0.947 มีอำนาจในการพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.897 หรือสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 89.7

4.3 รูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้เชิงพุทธเพื่อการบริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคเหนือตอนบน จากผลการเก็บข้อมูลจากสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เป็นการคัดเลือกเฉพาะกลุ่มเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 12 รูป/คน พบว่า รูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้เชิงพุทธเพื่อการบริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า การพัฒนาการจัดการความรู้มีกระบวนการ 4 ด้าน ที่โดดเด่น คือ



1) กระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) คือ การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ใช้แล้ว ประกอบด้วย พรโตโฆสและวุดิธรรม 4 (Virtues Conducive to Growth) มีขั้นตอนและกระบวนการภายใน ดังนี้ อันดับแรก คือ การเกิดความสนใจใคร่รู้ที่จะเรียนรู้ (Learning) เทียบเคียงกับหลักพรโตโฆส จากแหล่งเรียนรู้ 2 แหล่ง คือ ผู้รู้ เทียบเคียงกับหลัก สัปปริสสังเสวะ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit knowledge base) และทั้งที่มีอยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และองค์ความรู้ (Knowledge) เทียบเคียงกับหลักสัทธัมมัสสวะนะ คือ ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) แล้วนำไปสู่การจัดสร้างหรือจัดทำแนวทางวิธีปฏิบัติ คู่มือปฏิบัติงาน หรือหลักการปฏิบัติงาน (Principle) ขององค์กรที่มีแบบแผนหรือแนวทางที่ชัดเจน เทียบเคียงกับหลักธัมมานุธรรมปฏิบัติ

2) กระบวนการการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Organization) คือ การทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web Board บอร์ดประชาสัมพันธ์ ห้องประชุม เป็นต้น โดยใช้หลักจักร 4 (Virtues Wheeling One to Prosperity) ประกอบด้วย การจัดการแหล่งเรียนรู้ (Learning Center) เทียบเคียงกับหลักปฏิรูปเทสวาสะ การจัดสร้างชุมชน 3 ชุมชน คือ ชุมชนผู้มีความรู้ (Knowledge Community) เทียบเคียงกับหลักสัปปริสุปัสสยะ ชุมชนผู้มีความคุณธรรม (Moral Community) เทียบเคียงกับหลักอิตตสัมมาปณิธิ และชุมชนผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ (Expert Community) เทียบเคียงกับหลักปุพเพกตบุญญตา

3) กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ (Knowledge Sharing) คือ การสร้างกิจกรรมหรือวิธีที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge จัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น ในที่นี้ คือ การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) (CoPs) ที่ประกอบด้วยหลักกัลยาณมิตร 7

4) กระบวนการการเรียนรู้ (Learning) คือ การทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง ในที่นี้คือ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (LO) โดยการพัฒนาตนและองค์กรตามหลักไตรสิกขา 3

## 5. อภิปรายผลการวิจัย

การพัฒนาการจัดการความรู้มีกระบวนการ 4 ด้าน ที่โดดเด่น คือ 1) กระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้วยหลักปรโตโสสะและวุฒิศรรม 4 2) กระบวนการการเข้าถึงความรู้ ด้วยหลักจักร 4 3) กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้วยหลักกัลยาณมิตร 7 และ 4) กระบวนการการเรียนรู้ ตามหลักไตรสิกขา ปัจจัยทั้ง 4 เป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาการจัดการความของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในเขตภาคเหนือตอนบน เช่นเดียวกับ Pannee Suapang and other (2009:2) ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี” ผลการวิจัยพบว่า การนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจริง และประเมินผลการนำรูปแบบการจัดการความรู้ โดยใช้กรณีศึกษา: สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต พบว่าการพัฒนาเว็บไซต์ KM Portal โดยนำรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งเป็น ผลของการวิจัยในระยะที่ 1 ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ส่วน คือ ภาวะผู้นำ การสร้างแรงงาน ความรู้ การปฏิสัมพันธ์ความรู้ การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี การไว้ใจซึ่งกันและกัน และ พลังร่วม ซึ่งระบบดังกล่าวสามารถเรียกดูได้ที่ <http://www.dusit.ac.th/kmarit/> เป็นเว็บไซต์มีข้อมูล ที่เป็นข้อมูลพื้นฐานที่ใช้สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักวิทยบริการได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ และก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบริการความรู้ และเรียนรู้ มี 5 กลยุทธ์ คือ

- 1) พัฒนาแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management Plan to Learning Organization) 2) บูรณาการระบบย่อยทั้ง 5 ด้าน โดยใช้การบริหารคุณภาพตามเกณฑ์ Thailand Quality Awards: TQA ซึ่งเป็นการบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กร (Integration with TQA) 3) พัฒนา “อัตลักษณ์” (Corporate Identity) ของ มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความเข้มแข็งทางวิชาการและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย (Corporate Identity) 4) สร้างและสังเคราะห์องค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น และปราชญ์ชาวบ้าน (Local wisdom) 5) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (IT for LO) เช่นเดียวกันกับ Chalongrath Intree, (2007) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานีการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่สำคัญของบุคลากรในองค์กร ผลการวิจัยด้านรูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ ที่พัฒนาประกอบด้วย 3 ลำดับขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 1 เป็นขั้นตอนเตรียมผู้บริหารและคณาจารย์ โดยการสร้างความตระหนักความเข้าใจและขอความร่วมมือ การประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมายการจัดการความรู้ และศึกษาบริบทสภาพการจัดการความรู้ ก่อนการพัฒนา รูปแบบ ลำดับที่ 2 คือ ขั้นจัดทำแผนปฏิบัติการกำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งกรรมการพัฒนาศักยภาพของทีม แบ่งกลุ่มจัดการความรู้ และจัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ และลำดับขั้นที่ 3 คือ

ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้ สร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ 3. จากการนำรูปแบบการจัดการความรู้ที่พัฒนา โดยดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การจำแนกความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การเผยแพร่ความรู้ การสร้างเครือข่ายความรู้ และการประเมินผลความรู้ ดังที่ NualLa-or Saengsuk, (2007) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง” ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เหมาะสมในอนาคตควรดำเนินการใน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการสร้างความรู้ ควรดำเนินการ โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ดำเนินการ และมีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมีการลงมือปฏิบัติจริง
- 2) ด้านการจัดเก็บความรู้มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการโดยการกำหนดให้มีระบบการเก็บรวบรวมความรู้ภายในมหาวิทยาลัยฯ และมีการกำหนดให้มีโครงการที่เกี่ยวกับการสร้างฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยฯ
- 3) ด้านการกระจายความรู้มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการโดยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้ กำหนดข้อปฏิบัติในการกระจายข้อมูลสู่หน่วยงานต่าง ๆ และกำหนดวิธีการในการกระจายความรู้หน่วยงานย่อย และ
- 4) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการโดยการนำความรู้จากฐานข้อมูลออกไปใช้ และมีการใช้ระบบการสื่อสารเพื่อการไหลของงานสู่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย และการพัฒนาเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกให้เกิดขึ้นเป็นเครือข่ายและการจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

## 6. ข้อเสนอแนะ

### 6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้การจัดการความรู้(KM)เป็นหนึ่งในนโยบายของแต่ละหน่วยงาน โดยต้องกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาที่ชัดเจน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมและจริงจัง

- 2) มหาวิทยาลัยควรผลักดันให้ทุกหน่วยงานจัดทำ KM จากงานประจำอย่างเป็นรูปธรรม โดยผนวกกับงาน KM เข้ากับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน

- 3) มหาวิทยาลัยควรมีการจัดตั้งหน่วยงานในการจัดการความรู้ที่ชัดเจนแยกออกมาเป็นหน่วยงานเฉพาะ มีอิสระในการทำงาน มีนโยบายของหน่วยงานที่ชัดเจน

- 4) มหาวิทยาลัยควรสร้างทีมที่เล็งลงไปให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) กับหน่วยงานที่มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไม่เข้มแข็ง

## 6.2 ข้อเสนอแนะเชิงเชิงปฏิบัติการ

1) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในส่วนกลาง ต้องมีส่วนช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการจัดความรู้ให้เกิดขึ้นในส่วนภูมิภาคอย่างทั่วถึง

2) มหาวิทยาลัยต้องมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร การปรับเปลี่ยนค่านิยม การสร้างบรรยากาศ กิจกรรมแห่งการจัดการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์โดยยึดหลักพระพุทธศาสนาเป็นหลัก

3) กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยควรยึดถือหลักการของการมีส่วนร่วมเป็นหลักให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมเริ่มคิด วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา วางแผนเพื่อดำเนินกิจกรรมแก้ไขปัญหาดำเนินกิจกรรมแก้ไขปัญห และติดตามและประเมินผลกิจกรรมร่วมกัน

4) มหาวิทยาลัยควรมีระบบการจัดเก็บคลังความรู้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถให้บุคลากรเข้าไปสืบค้นข้อมูลได้อย่างสะดวกแพร่หลาย 5) มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรต่างคณะ/สถาบันเพื่อการเพิ่มพูนความรู้และส่งเสริมให้มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมต่างๆ รวมไปถึงการอบรมสัมมนาทั้งบุคลากรภายในและภายนอกเพื่อได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลายให้เกิดเป็นเครือข่ายทั้งภายในมหาวิทยาลัยเดียวกันหรือต่างสถาบัน

## 7.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในเขตพื้นที่อื่น ๆ ของประเทศและในต่างประเทศ

2) ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมการจัดการความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

3) ควรศึกษากลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือประสิทธิผลของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย .

4) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยที่มีสถานที่ตั้งทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค 5) ควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในระดับวิทยาลัยเขตและวิทยาลัยสงฆ์ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

## References

- Chalongrath Intree (2007). *The Development of Knowledge Management. Faculty of Nurse Ratchathani University* (Doctor of Thesis). Administration and Development Studies. Graduate School: Mahasarakham University.
- Chinnawat Satsananan. (2013). *Effectiveness of Knowledge Management in Rajabhat Universities in Thailand*. Thesis Postdoctoral Philosophy Department of Management. Graduate School: Siam University.

- Chumsak Intarak. (2009). *Promoting and Developing Innovative Teaching Network of Teachers and Educational Personnel to Improve the Quality of Learners* (Research Report). Faculty of Education: Prince of Songkla University.
- M. Alavi. and D.E.Leidner.(2001), *Review: Knowledge Management and Knowledge Management System : Conceptual Foundations and Research Lssues*. Mis Quarterly. Vol.27 January.
- Nualla-Or Saengsuk. (2007). *A Study of Knowledge Management of Ramkhamhaeng University* (Doctor of Thesis). Graduate School: Ramkhamhaeng University.
- Orrasa Kaewsarathee. (2011). *Development of Indicators of Organizational Learning of Basic Education Institutions Under Local Administration* (Doctor of Philosophy Thesis). Educational Administration. Graduate School: Valaya Alongkorn Rajabhat University.
- Wichan Panij. (2006). *Knowledge Management Practitioner Edition*. 3<sup>rd</sup> edition. Bangkok: The Subhaphapjai Press.
- Woradach Chantason. (2003).*Knowledge Management: A Quality Cycle*. Bangkok: The Phaphpim Company.