

# กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา

## สังกัดเทศบาลนครขอนแก่นจังหวัดขอนแก่น

### Knowledge Management Strategies of Education Institutions under an Authority of Khonkaen Municipalities According to the ASEAN Community

อโนมา นาสมฝัน<sup>1</sup> ศศิรดา แพงไทย<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การจัดการความรู้ เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 2) เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่นโดยใช้วิธีผสมผสาน(Mixed Method Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา2) ครูผู้สอน3)คณะกรรมการสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครขอนแก่นจำนวน 248 คน 2)ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอาจารย์ผู้สอนในระดับอุดมศึกษาหรือเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษาและเป็นผู้บริหารการศึกษาระดับผู้อำนวยการโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย และแบบประเมินร่างกลยุทธ์วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติบรรยาย ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ส่วนค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่นจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) ในภาพรวมมีค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.37 เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าด้าน พบว่าการปรับปรุง/สร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดบันทึกความรู้ ขุมความรู้และแก่นความรู้มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดโดยมีค่าดัชนีเท่ากับ PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.39 2) กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 ค้นหาความรู้สู่สถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 3 สร้างองค์ความรู้ใหม่ กลยุทธ์ที่ 4

<sup>1</sup> นักศึกษาลัทธิสุตตรปริยญาคุณฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา

การประยุกต์ใช้ความรู้สู่สถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 5 สร้างภาคีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 6 เก็บรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์ การจัดการความรู้ อาเซียน

### Abstract

The objectives of this research were to 1) study the current condition and the desired condition of knowledge management in education institutions under an authority of Khon Kaen municipality, Khon Kaen province according to the ASEAN community and 2) develop the knowledge management strategies in education institutions under an authority of Khon Kaen municipality, Khon Kaen province according to the ASEAN community using the mixed method research. The samples adopted in this research were 1) administrators of education institutions 2) teachers 3) 248 committee members of education institutions under an authority of Khon Kaen municipality and 4) the expert lecturers of higher education who graduated the doctoral degree in education administration and the school directors. The research instruments comprised an assessment form on knowledge management strategies. The quantitative data was statistically analyzed and narrate by frequency, percentage, mean and standard deviation. The qualitative data was analyzed by the content using Modified Priority Needs Index method ( $PNI_{\text{modified}}$ ).

The findings of the research reveal that 1) the mean of the current condition is at 'moderate' level. The mean of an overview of the desired condition is at 'much' level. The needs index level of the desired condition of knowledge management in education institutions under an authority of Khon Kaen municipality according to the ASEAN community, the data was analyzed using Modified Priority Needs Index method ( $PNI_{\text{modified}}$ ), wholly the PNI is at 0.37. In considering of each aspect, the of needs of the improvement/construction of knowledge is at 'most' level and the index is at 0.39. 2) There are 6 strategies of knowledge management in education institutions under an authority of Khon Kaen municipality, Khon Kaen province which are 1) knowledge assignment 2) knowledge searching for education institutions 3) the construction of new knowledge 4) an application of knowledge for education institutions 5) the

construction of network to share knowledge and 6) set up the systematic record of knowledge.

**Keywords:** Strategy, Knowledge Management, ASEAN

## บทนำ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อผลักดันแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ในมาตรา ๑๑ กำหนดว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ จึงเป็นที่มาของการประเมินผลงานหน่วยราชการต่างๆ โดยมีการจัดการความรู้ เป็นข้อหนึ่งด้วย หน่วยราชการไทยจำนวนมากจึงเริ่มสนใจการจัดการความรู้

ด้วยสาเหตุนี้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เกิดจากการที่องค์กรต้องสูญเสียความรู้ อันเนื่องมาจากการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก แต่ละองค์กรจึงพยายามรักษาองค์ความรู้นั้น โดยการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดเดิมที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากๆ เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป ในปัจจุบันจะมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการผลักดัน หรืออาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้จะมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร (อรรวรรณ น้อยวัฒน์, 2554) จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างความตระหนักให้กับผู้เรียน เห็นความสำคัญและมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียน มีทักษะพร้อมที่จะเข้าสู่การรวมกลุ่มเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554 : 11 – 51) ได้เสนอแนะแนวทางไว้ ดังนี้ 1) จัดการเรียนรู้เรื่องอาเซียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ซึ่งมีมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด สาระการเรียนรู้ ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มาตรฐาน ส 4.2 ข้อ บอกความสัมพันธ์ของกลุ่มอาเซียน สาระการเรียนรู้แกนกลาง คือ ความเป็นมาของกลุ่มอาเซียน สมาชิกของอาเซียนและความสัมพันธ์ของกลุ่มอาเซียนทางเศรษฐกิจ

และสังคมในปัจจุบัน 2) การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) การจัดการเรียนรู้ โดยการจัดทำเป็นรายวิชาเพิ่มเติม โดยกำหนดผลการเรียนรู้ แล้วนำมาเขียนคำอธิบายรายวิชาและนำไป จัดทำหน่วยการเรียนรู้ ออกแบบการเรียนรู้และเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อนำไปจัดการเรียนรู้ 4) การจัดการเรียนรู้ในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนประกอบด้วยกิจกรรม 3 ลักษณะ ได้แก่ กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมนักเรียน กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ผู้เรียนในด้านองค์ความรู้และเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้เรียนในการอยู่ร่วมกันในสถานะสมาชิกของ อาเซียน ซึ่งการเตรียมความพร้อมขับเคลื่อนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ต้องส่งเสริมเพื่อให้มีการพัฒนา ผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง นักเรียนจะต้องนำสาระของอาเซียนมาต่อยอด ทั้งในเชิงของการ อภิปราย เสนอในประเด็นต่างๆ ให้รู้ถึงอาเซียนอย่างแท้จริง ซึ่งกำหนดหัวข้อที่ส่งเสริมผู้เรียนไว้ 5 เรื่อง คือ 1) การรู้จักอาเซียน เรียนรู้ให้เข้าใจบริบทเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และวิถีชีวิตของ ประเทศอาเซียนทั้งหมด อาทิ เพลงชาติของแต่ละประเทศโดยจะส่งเสริมให้เด็กเข้าใจ ถ้าเป็นไปได้เด็ก ควรร้องเพลงชาติของแต่ละประเทศได้ด้วย เพราะมีความสำคัญแสดงออกถึงความเข้าใจให้เกียรติกัน และกัน 2) คุณค่าและเอกลักษณ์ นักเรียนจะได้เรียนรู้ ต้องยอมรับและปรับตัวในความหลากหลาย 3) การเชื่อมโยงโลกและท้องถิ่น 4) การส่งเสริมความเสมอภาคและความยุติธรรม และ 5) ความร่วมมือ เพื่ออนาคตที่ยั่งยืน เพราะเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ต้องเน้นความร่วมมือในกลุ่มประเทศสมาชิก เพื่อให้เกิดประเทศที่ยั่งยืน ซึ่งเทศบาลนครขอนแก่น ในฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นได้ให้ ความสำคัญกับการให้การศึกษาพัฒนาบุคลากรของท้องถิ่น ให้มีความพร้อมมีคุณภาพ ทั้งด้านนโยบาย แผนพัฒนาเทศบาล และการจัดทำงบประมาณ รวมทั้งกิจกรรมต่างๆ อีกทั้งการมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานของสถานศึกษาพัฒนาการศึกษาาระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2555 – 2557) เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทาง ในการจัดการศึกษาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาให้กับประชาชนในพื้นที่ (สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น, 2556) ซึ่งสังคมยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมความรู้ (Knowledge Based Economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนา และจัดการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงานโดยเน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การจัดการองค์ความรู้ เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพหรือแรงงานฝีมือ (Knowledge worker) (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2548)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น จึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ซึ่งมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในปัจจุบันและเป็นประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ในด้าน การศึกษา เพื่อความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาโดยรวมต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้ เพื่อรองรับประชาคม อาเซียนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบผสมผสาน (Mixed Method) ดำเนินการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ขอบเขตเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การจัดการความรู้ของ วิจารย์พานิช (2548) 6 ด้าน ดังนี้ 1) การกำหนดความรู้ (Define) 2) การค้นหา/แสวงหาความรู้ (Create) 3) การปรับปรุง/สร้างความรู้ (Construction) 4) การประยุกต์ความรู้ (Use) 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) 6) การจัดบันทึกความรู้ ชุมความรู้และแก่นความรู้ (Recording)

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 700 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา โดยกำหนดตัวอย่างของ ด้วยการใช้ตาราง Robert V. Krejcie and Early W. Morgan. (อ้างในธีรวุฒิ เอกะกุล, 2543) โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 248 คน

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอาจารย์ผู้สอนในระดับอุดมศึกษาหรือเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษาและเป็นผู้บริหารการศึกษาระดับผู้อำนวยการ

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) คือวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย เป็น 4 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อหาองค์ประกอบและตัวชี้วัด

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค PNI<sub>modified</sub> (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

ระยะที่ 3 ยกร่างและวิพากษ์เสนอแนะกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ระยะที่ 4 สรุปและรายงานผลการวิจัยกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มี 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อสภาพภาพของผู้สอบถามเป็นแบบเลือกตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้เพื่อรองรับอาเซียนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น แบ่งระดับการปฏิบัติเป็น 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert, 1970)

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ใช้วิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ไม่ต่ำกว่า 3.50 และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile Range) ไม่เกิน 1.50

#### **ผลการวิจัย**

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่นอยู่ในระดับมาก ส่วนค่าดัชนีความจำเป็นของสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่นจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ( $PNI_{modified}$ ) ในภาพรวมมีค่าดัชนี  $PNI_{modified} = 0.37$  เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการปรับปรุง/สร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดบันทึกขุมความรู้และสร้างความรู้มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด โดยมีค่าดัชนี  $PNI_{modified} = 0.39$

2. กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดความรู้ มี 4 วิธีปฏิบัติได้แก่ กำหนดความรู้ด้านอาเซียน กำหนดผู้ใช้ความรู้ในสถานศึกษา สรรวจความต้องการขององค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน จัดกระบวนการเพิ่มความรู้อาเซียนให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 ค้นหาความรู้สู่สถานศึกษา มี 3 วิธีปฏิบัติได้แก่ กำหนดขอบเขตความรู้เกี่ยวกับอาเซียน จัดเตรียมช่องทางการค้นหาความรู้ที่หลากหลาย จัดเตรียมผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่มีความชำนาญในการถ่ายทอดความรู้ด้านอาเซียน

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างองค์ความรู้ใหม่ มี 4วิธีปฏิบัติได้แก่ สร้างองค์ความรู้ใหม่ในสถานศึกษาด้านอาเซียน เก็บรวบรวมความรู้อาเซียนจากแหล่งที่หลากหลาย วิเคราะห์สังเคราะห์และบูรณาการความรู้ด้านอาเซียน สร้างเวทีสนทนาอภิปรายในการสร้างความรู้ใหม่

กลยุทธ์ที่ 4 การประยุกต์ใช้ความรู้สู่สถานศึกษา มี 3วิธีปฏิบัติได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการประยุกต์ใช้อาเซียน วิเคราะห์สถานการณ์ความรู้อาเซียนในด้านต่างๆ นำความรู้อาเซียนมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างภาคีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี3วิธีปฏิบัติได้แก่ สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentor system) ในองค์กร สร้างเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ (COP) ด้านอาเซียนจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) ด้านอาเซียน

กลยุทธ์ที่ 6 เก็บรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ มี2วิธีปฏิบัติได้แก่ สรุปประเด็นสำคัญของความรู้ด้านอาเซียน เลือกร่องมือและเทคนิคในการบันทึกความรู้

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่นครั้งนี้ได้กลยุทธ์การจัดการความรู้มี 6 ด้าน ได้แก่ การกำหนดความรู้ ค้นหาความรู้สู่สถานศึกษา สร้างองค์ความรู้ใหม่ การประยุกต์ใช้ความรู้สถานศึกษา สร้างภาคีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เก็บรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบกลยุทธ์ผู้วิจัยสามารถนำเสนอและอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดความรู้อาเซียนในสถานศึกษา มีวิธีการปฏิบัติ 4 ข้อได้แก่ กำหนดความรู้ด้านอาเซียน 2) กำหนดผู้ใช้ความรู้ในสถานศึกษา3)สำรวจความต้องการขององค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน 4) จัดกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ด้านอาเซียนให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์ความรู้ที่สำคัญ โดยมีการสำรวจองค์ความรู้ที่ขาดหายและก่อให้เกิดการวางแผน จัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งการกำหนดความรู้จึงเป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ให้แก่บุคลากรในวิธีต่างๆอันเป็นการพัฒนาค้นหาองค์ความรู้ที่จำเป็นจนสามารถก่อให้เกิดความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อีรววัฒน์ เยี่ยมแสง (2550) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต1 กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการความรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่มีและองค์ความรู้ที่ไม่มีในสถานศึกษาในการพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในแต่ละสาระการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้เพื่อใช้ในการปรับเนื้อหากิจกรรม ด้านการสร้าง

ความรู้มีการศึกษาดูงาน การอบรมโครงการ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้โดย ด้านการ  
แบ่งปันความรู้โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการนิเทศเพื่อนช่วยเพื่อนและจัดตลาดนัดความรู้  
มีการเรียนรู้อบรมและดูงาน และด้านการเรียนรู้โดยการอบรมดูงาน มีตลาดนัดความรู้ จัดนิทรรศการ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ค้นหาความรู้สู่สถานศึกษา มีวิธีการปฏิบัติ 3 ข้อได้แก่ 1) กำหนดขอบเขตความรู้  
เกี่ยวกับอาเซียน 2) จัดเตรียมช่องทางการค้นหาความรู้ที่หลากหลาย 3) จัดเตรียมผู้เชี่ยวชาญและ  
บุคลากรที่มีความชำนาญในการถ่ายทอดความรู้ด้านอาเซียน จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร  
สถานศึกษา ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญในการค้นหาความรู้ใหม่ๆทั้งจาก  
ภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจากการดึงความรู้จาก  
แหล่งต่างๆที่กระจัดกระจายมารวมไว้ให้เหมาะสม การค้นหาความรู้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการ  
จัดเตรียมผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทางตลอดจนการเตรียมเทคโนโลยี  
สารสนเทศสื่อไอศดทัศน์ มีการ ใช้กระบวนการที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำ  
ความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้องค์กรได้แสวงหา  
ความรู้จากช่องทางต่างๆเพื่อเป็นการสร้างความรู้ใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของโกวิท วัชรินทรางกูร  
(2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพบว่า ตรงกับ  
ตัวบ่งชี้ข้อ 2 มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆที่อาจอยู่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กรมารวมไว้  
เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้และตัวบ่งชี้ที่ 3 การค้นหาว่าองค์กรมี  
ความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและหน่วยงานใดในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างองค์ความรู้ใหม่มีวิธีการปฏิบัติ 4 ข้อได้แก่ 1) สร้างองค์ความรู้ใหม่ใน  
สถานศึกษาด้านอาเซียน 2) เก็บรวบรวมความรู้อาเซียนจากแหล่งที่หลากหลาย 3) วิเคราะห์  
สังเคราะห์และบูรณาการความรู้ด้านอาเซียน 4) สร้างเวทีสนทนาอภิปรายในการสร้างความรู้ใหม่  
จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการสร้างความรู้ใหม่เพื่อรองรับความต้องการในการเรียนรู้นั้นมี  
กระบวนการที่หลากหลาย อาทิเช่น การค้นคว้าจากหนังสือตำรา ฐานข้อมูลอินเทอร์เน็ต มีการจัดเวที  
สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการวิเคราะห์สังเคราะห์บูรณาการกับความรู้เดิมเพื่อเป็นการสร้าง  
ความรู้ใหม่ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านอาเซียนซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ของสถานศึกษา  
สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพิมล ธรรมภิรมย์โชค(2554)ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการ  
จัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภูมิภาค  
ตะวันตกสำหรับปัญหาของการจัดการความรู้สามารถสรุปได้ว่าเกิดจากปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ 1) คน  
2) การจัดการความรู้ 3) องค์กร 4) การเรียนรู้ และ 5) เทคโนโลยี และแนวทางการแก้ไขปัญหา  
การจัดการความรู้คือ 1) ด้านองค์กรควรมีการสนับสนุนในด้านต่างๆเช่นงบประมาณ การมีพื้นที่เวที  
ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) ด้านการจัดการความรู้ควรมีการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อ  
นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้และจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน 3) ด้านการเรียนรู้ควรมีการส่งเสริมให้



เกิดรูปแบบการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนและ 4) ด้านคนควรให้ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ในโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 ประยุกต์ใช้ความรู้สู่สถานศึกษา มีวิธีการปฏิบัติ 3 ข้อ ได้แก่ 1) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการประยุกต์ความรู้อาเซียน 2) วิเคราะห์สถานการณ์ความรู้อาเซียนในด้านต่างๆ 3) นำความรู้อาเซียนมาประยุกต์ใช้ในองค์กร จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการประยุกต์ความรู้ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ใหม่ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้งเป็นการสร้างวัฒนธรรมใฝ่รู้จากการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่สำคัญและมีการเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในสถานศึกษาโดยเฉพาะในด้านการประยุกต์ความรู้อาเซียนในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ด้านการบริหารจัดการมีการกำหนดวิสัยทัศน์ดำเนินการโดยกรรมการบริหารโรงเรียนพร้อมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูที่รับผิดชอบ ASEAN Focus School มีการพัฒนาหลักสูตรรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนที่โรงเรียนใช้ในการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดศูนย์อาเซียน การพัฒนาปรับกระบวนการทัศน์ การพัฒนาครูให้ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน บูรณาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ การจัดมุม ASEAN Focus School การจัดทำพหุวัฒนธรรมขึ้นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ การส่งเสริมสนับสนุนให้เข้ารับการอบรม การศึกษาดูงานร่วมโครงการกับโรงเรียนในโครงการฯ การเปิดสอนวิชาอาเซียนเพิ่มเติม

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างภาคีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีวิธีปฏิบัติ 3 ข้อ ได้แก่ 1) สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) ในองค์กร 2) สร้างเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ (COP) ด้านอาเซียน 3) จัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) ด้านอาเซียนจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาสังกัดเทศบาลได้ให้ความสำคัญต่อการนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากรในสถานศึกษาไปใช้เพื่อการแก้ปัญหา พัฒนางาน นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ ทั้งนี้หากไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรจะทำให้ขาดการยกระดับทางความรู้ ความรู้จะล้าสมัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้นจึงมีกระบวนการหลากหลายรูปแบบทั้งจากความรู้ที่เป็นประเภทความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก อาทิเช่น การสร้างเครือข่ายชุมชน การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการใช้เครื่องมือแลกเปลี่ยนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ทางด้านการศึกษาอาเซียน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ในองค์กรอยู่เสมอสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฬารัตน์ บุชบงก์ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 12 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นฐานของภูมิปัญญา

ท้องถิ่น 2) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ 3) สร้างแรงจูงใจบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 4) พัฒนาระบบสนับสนุนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาให้ได้มาตรฐาน 5) พัฒนาระบบการส่งเสริมการเผยแพร่ นวัตกรรม/งานวิจัย 6) สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม 7) พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ 8) ส่งเสริมการศึกษาวิจัยการสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมที่เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน 9) พัฒนาชุมชนนวัตกรรมต้นแบบบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น 10) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 11) สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ 12) พัฒนาระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ นวัตกรรม/องค์ความรู้

กลยุทธ์ที่ 6 เก็บรวบรวมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ มีวิธีการปฏิบัติ 2 ข้อ ได้แก่ 1) สรุปประเด็นสำคัญของความรู้ด้านอาเซียน 2) เลือกเครื่องมือและเทคนิคในการบันทึกความรู้ ทั้งนี้จากผลวิจัยแสดงให้เห็นว่าการจดบันทึกความรู้เป็นหนึ่งในกระบวนการเก็บรวบรวม เป็นคลังความรู้ โดยมีการจัดความรู้เป็นหมวดหมู่ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนางานและเกิดการสร้างความรู้หมุนเวียนไม่รู้จบ การจดบันทึกความรู้ควรมีการจัดการให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยเฉพาะในสมัยดิจิทัล ปัจจุบันต้องมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบันทึกความรู้ร่วมกับวิธีการบันทึกความรู้จากคู่มือปฏิบัติ ตำราเอกสาร ทั้งนี้การจดบันทึกความรู้ต้องมีการเลือกเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาอีกด้วยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชำนาญ เหล่ารักผล (2553) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุก ระดับขององค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหารภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ และ ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 เทศบาลนครขอนแก่นควรส่งเสริมสนับสนุนและกำหนดนโยบาย วิธีการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล

1.2 เทศบาลนครขอนแก่นควรนำแนวคิดกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนมาเป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนา บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 สถานศึกษาควรนำแนวคิดจากการวิจัยไปพัฒนากลยุทธ์ ให้เกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาและเกิดความต่อเนื่องยั่งยืน

2.2 เทศบาลนครขอนแก่นควรส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล

## 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครขอนแก่นไปใช้ควรใช้กับหน่วยงานอื่นๆ

3.2 ควรมีการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครขอนแก่นที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21

3.3 ควรมีการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครขอนแก่นที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาในไทยแลนด์ 4.0

## บรรณานุกรม

- โกวิท วัชรित्रางกูร. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฬารัตน์ บุชบงก์. (2553). การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชำนาญ เหล่ารักผล. (2553). การพัฒนาศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร.
- ธีรวัฒน์ เยี่ยมแสง. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาสารคาม.

- พรพิมล ทรราชภิรมย์โชค. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุขฎฐิบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2548, มกราคม-เมษายน). การศึกษาคือพลังอำนาจแห่งชาติ. วารสาร  
การศึกษาไทย. ปีที่ 7: หน้า 15-20.
- สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น. (2556). แผนพัฒนาการพัฒนการศึกษา พ.ศ.2556-2558.  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). การพัฒนามาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการ  
พัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
กรุงเทพ.
- อรรวรรณ น้อยวัฒน์ (2554). มุมการจัดการความรู้. จุลสารสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพออนไลน์  
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ฉบับที่ 4.