

การจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management: KM)  
เรื่อง “ปัญหา อุปสรรค แนวทางความช่วยเหลือและกลวิธีสู่ความสำเร็จ  
เพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก  
สำหรับอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่”  
(ประสบการณ์และมุมมองจากคณาจารย์นักวิจัย)

งานบริหารการวิจัยฯ  
คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**การจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management: KM)**  
เรื่อง “ปัญหา อุปสรรค แนวทางความช่วยเหลือและกลวิธีสู่ความสำเร็จ  
เพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก  
สำหรับอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่”  
(ประสบการณ์และมุมมองจากคณาจารย์นักวิจัย)

## คำนำ

การจัดการความรู้ขององค์กร หรือ knowledge management (KM) ด้านการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย เพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยในประเทศ “ปัญหา อุปสรรค แนวทางความช่วยเหลือและกลวิธีสู่ความสำเร็จ เพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกสำหรับอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่” นั้นเป็นการรวบรวมประสบการณ์ความรู้และมุมมองจากคณาจารย์นักวิจัยและบุคลากรทั้ง 4 สาขาวิชาชีพของคณะเทคนิคการแพทย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่ สาขาวิชาเทคนิคการแพทย์ สาขาวิชารังสีเทคนิค สาขาวิชากายภาพบำบัด และ สาขาวิชากิจกรรมบำบัด เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ว่า “คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ความเป็นเลิศด้านวิชาชีพและการวิจัยในระดับสากล” และถือเป็นการดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในเก้าแห่งของนโยบายมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ

คู่มือการจัดการความรู้ขององค์กร (KM) ด้านการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย เพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัย ในประเทศ “ปัญหา อุปสรรค แนวทางความช่วยเหลือและกลวิธีสู่ความสำเร็จ เพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกสำหรับอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่” นี้ ได้รับการจัดทำขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรใหม่ซึ่งได้รวบรวมมุมมองของบัณฑิตศึกษาที่ได้ทำงานร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาในการพัฒนาข้อเสนอโครงการเข้าไว้ด้วย เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยให้ประสบความสำเร็จและได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัย ตามบริบทขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจแนวทาง มีกลเม็ดเคล็ดลับ และเกิดแนวทางการแก้ปัญหาโดยผ่านช่องทางทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร โดยดึงองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ให้ได้รับการถ่ายทอดออกมาเป็นรูปธรรมเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยให้ย่นระยะเวลาการลองผิดลองถูก เกิดมุมมองที่เป็นรูปธรรม และเกิดการพัฒนาต่อยอดเพื่อความเจริญอย่างยั่งยืนขององค์กรต่อไปอย่างไรก็ตามคู่มือการจัดการความรู้ขององค์กร (KM) ด้านการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย เพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยนี้ อาจเป็นประโยชน์ต่อส่วนงานหรือองค์กรอื่นๆ ได้เช่นกัน โดยเฉพาะองค์กรที่ลักษณะธรรมชาติและบริบทที่ใกล้เคียงกันเพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบในการวางแผนและออกแบบการพัฒนาองค์กรตามความเหมาะสมได้

อย่างไรก็ตามคู่มือการจัดการความรู้ขององค์กร (KM) นี้ อาจยังไม่สมบูรณ์ที่สุด เนื่องจากบริบทขององค์กร ข้อจำกัด และสภาพแวดล้อมภายนอก (เช่น นโยบายของประเทศ สภาวะการแข่งขันของโลก กระแสโลกาภิวัตน์) มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ดำเนินไป ดังนั้นการนำไปประยุกต์ใช้กับประสบการณ์ของบุคคลอย่างเหมาะสม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในประเทศมุมมองต่างๆ อย่างมีส่วนร่วมโดยพร้อมเพรียงกัน จะเป็นรัฐนาวาที่มีพลังในการขับเคลื่อนองค์กรให้รอดหน้าสู่สัมฤทธิ์ผลต่อไปอย่างสมบูรณ์ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป

งานบริหารการวิจัยฯ คณะเทคนิคการแพทย์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กรกฎาคม 2559

## สารบัญ

หน้า

คำนำ	ก
สารบัญ	๗
บทนำ	1
กระบวนการในการรวบรวมความรู้ขององค์กร	3
ประมวลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ขององค์กร	4
ข้อเสนอแนะ	8
บรรณานุกรม	9
ภาคผนวก	ค

## บทนำ

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้ให้คำนิยามของการจัดการความรู้ในองค์กรหรือ Knowledge Management (KM) ว่าเป็นขบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้รวมทั้งทำให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุดทั้งนี้ความรู้ภายในองค์กรมี 2 ประเภทหลักๆคือ

1. Explicit Knowledge (ความรู้ที่ชัดแจ้ง) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆเช่นสูตร ทฤษฎี ตำรา คู่มือต่างๆบางครั้งเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าความรู้แบบรูปธรรมซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะถ่ายทอดออกมาในลักษณะการบันทึกแบบลายลักษณ์อักษรที่เห็นได้โดยประจักษ์
2. Tacit Knowledge (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆซึ่งโดยธรรมชาติแล้วลักษณะขององค์ความรู้ประเภทนี้จะเป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่ายเช่นทักษะ ประสบการณ์ และเคล็ดลับในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จหรือแนวทางการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้นซึ่งความรู้ประเภทนี้จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรมไม่มีรูปจำต้องไม่ได้ หรือบางที่เรียกว่า “abstract” ซึ่งจะตรงกันข้ามกับลักษณะแบบรูปธรรม “concrete” ทั้งนี้การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นขบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ โดยเฉพาะการรวบรวมองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนซึ่งปกติแล้วจับต้องได้ยากให้ถ่ายทอดออกมาเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นโดยประหยัดเวลาและเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในเวลาอันจำกัด ท่ามกลางสถานการณ์การแข่งขันขององค์กรอื่นๆ และสิ่งแวดล้อมรอบข้าง

## กระบวนการจัดการความรู้หรือ “Knowledge Management Process” (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนซึ่งถือเป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยทำให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรโดยที่ขบวนการทั้ง 7 ขั้นตอน ประกอบด้วยหลักการดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1:** การบ่งชี้ความรู้โดยพิจารณาว่าวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายของคณะคืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายคณะฯ จำเป็นต้องรู้อะไรขณะนี้คณะฯ มีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใดและอยู่ที่ใครบ้าง

**ขั้นตอนที่ 2:** การสร้างและแสวงหาความรู้โดยการสร้างความรู้ใหม่แสวงหาความรู้จากภายนอกเก็บรักษาความรู้เก่าและกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วเช่น ความรู้ที่ล้าสมัยนำมาใช้กับบริบทปัจจุบันไม่ได้ เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 3:** การจัดความรู้ให้เป็นระบบโดยเป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

**ขั้นตอนที่ 4:** การประมวลและกลั่นกรองความรู้โดยการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกันและปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

**ขั้นตอนที่ 5:** การเข้าถึงความรู้โดยเป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกเช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), e-office, หนังสือเวียนบอร์ดประชาสัมพันธ์โต๊ะกาแฟ มุมอ่านหนังสือหรือห้องสมุด เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 6:** การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยสามารถทำได้หลายวิธีการเช่น กรณีที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) คณะฯ อาจจัดทำเป็นรูปเล่มเอกสาร, การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือกรณีที่เป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน (peer support), ระบบพี่เลี้ยง (mentor), การสับเปลี่ยนงาน, การเยี่ยมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 7:** การเรียนรู้โดยควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำเช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้แล้วนำความรู้ไปใช้สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

## กระบวนการในการรวบรวมความรู้ขององค์กร

กระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ขององค์กร หรือ knowledge management (KM) ของคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในด้าน“การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยเพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาระดับปริญญาโท” ในครั้งนี้นั้นเป็นการรวบรวมประสบการณ์ความรู้และมุมมองจากคณาจารย์นักวิจัยและบุคลากรทั้ง 4 สาขาวิชาชีพของคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่ สาขาวิชาเทคนิคการแพทย์ สาขาวิชารังสีเทคนิค สาขาวิชากายภาพบำบัด และสาขาวิชากิจกรรมบำบัด โดยใช้วิธีการที่เอื้อต่อบริบทของคณะฯ และบุคลากรของคณะฯ มากที่สุด ซึ่งคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยของคณะฯ ให้ความเห็นชอบในการจัดกิจกรรมดังกล่าว โดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ศ. เขียวชาญพิเศษ ดร. นพ. กิตติพันธุ์ ฤกษ์เกษม และ ดร. จิรประภา วิภาษา) มาบรรยายในหัวข้อที่น่าสนใจและสอดคล้องกับประเด็น KM ดังกล่าวในหัวข้อ “How to Write the Research Proposals for the Successful Research Grants” และ “Sharing Experience from the NIH Grant Researcher” และ Dr. Sashiko พร้อมด้วยคณะที่มีวิจัยจาก Akita University, Japan ในหัวข้อ “International Collaborations: How to get international grant from business/industrial sectors” อีกทั้งเพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมการสัมมนาในช่วงเริ่มต้นของกิจกรรม เพื่อเป็นการดึงดูดคณาจารย์นักวิจัยและบุคลากรให้มาร่วมอบรมสัมมนากัน หลังจากนั้นจึงเป็นการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลุ่มย่อยโดยจัดที่โรงแรมคันทาร์ฮิลล์เชียงใหม่เพื่อที่ทุกคนจากทั้ง 4 สาขาวิชาจะได้พบปะกัน มีโอกาสรับประทานอาหารร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอข้อคิดเห็น และแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน โดยมี modulator ร่วมกับประธานกลุ่มคอยช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านการบอกเล่า อภิปรายให้ความเห็น หรือเขียนข้อความติดกระดานความเห็นด้วยกระดาษ post-it เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ ระหว่างนี้เลขานุการหรือตัวแทนกลุ่มได้จัดบันทึกประเด็นการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสมาชิกกลุ่มเพื่อสรุปรวบรวม และในช่วงสุดท้ายของกิจกรรมการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้น แต่ละกลุ่มย่อยก็นำเสนอประเด็นต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งคณะฯ

## ประมวลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ขององค์กร

### ประเด็น “ปัญหาและอุปสรรคในการเขียนข้อเสนอโครงการเพื่อขอทุนวิจัยของอาจารย์รุ่นใหม่”

ในด้านประเด็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในการเขียนข้อเสนอโครงการเพื่อขอทุนวิจัยนั้นอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ให้ความเห็นว่าบางครั้งแหล่งทุนมักประกาศ theme ของงานวิจัยที่จะให้การสนับสนุนไม่ตรงกับความสนใจของนักวิจัย อย่างไรก็ตามหน้าที่หนึ่งของนักวิจัยที่ดีคือการแสวงหาแหล่งทุนที่ตรงกับความสนใจของตนเป็นสิ่งที่ควรกระทำ หรือแม้แต่บางครั้งโดยส่วนมากแล้วนักวิจัยอาจจะต้องพยายามปรับความชำนาญของตนให้เข้าสอรับกับหัวข้อของแหล่งทุนที่จะให้การสนับสนุนการศึกษาวิจัยให้ได้โดยพยายามหาแง่มุมที่มีความเป็นไปได้ เป็นต้น ซึ่งการอ่านผ่านหูผ่านตาและติดตามหัวข้อการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสนใจของนักวิจัยอย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยอย่างมากในการเห็นมุมมองหรือเห็นแง่มุมที่สามารถปรับเข้าหาแหล่งทุนได้

สำหรับอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ที่ประสบการณ์ยังน้อยนั้นการมีอาจารย์นักวิจัยพี่เลี้ยง (mentor) เป็นที่ปรึกษาในประเด็นต่างๆ นับว่ามีความสำคัญยิ่งในการช่วยย่นระยะเวลาในการลองผิดลองถูก และเป็นการช่วยพัฒนามุมมองและแนวคิดทางการศึกษาวิจัยได้เป็นอย่างดี หรือแม้แต่การอุทิศตนเข้าไปช่วยทำวิจัยหรือเป็นนักวิจัยร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่น่าสนใจก็เป็นแนวทางที่ดีเช่นกันและเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยรับรองความสำเร็จของผลงานได้ค่อนข้างดีทีเดียว แต่ปัญหาที่นักวิจัยรุ่นใหม่มักประสบคืออาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่มักจะไม่ค่อยมี connection กับ mentors ในสาขาที่สนใจ และอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่บางท่านจบจากสาขาที่ไม่ตรงกับแขนงวิชา ที่สังกัดทำให้ต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการแสวงหา mentor นอกจากนี้การที่มีอาจารย์นักวิจัยพี่เลี้ยงที่มีศักยภาพมีส่วนช่วยอย่างมากให้ประสบความสำเร็จในการขอทุนจากแหล่งทุนใหญ่ๆ ซึ่งคณะฯ อาจใช้การแต่งตั้งอาจารย์นักวิจัยพี่เลี้ยงและกลุ่มวิจัยในสังกัดให้แก่อาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่อย่างเป็นทางการเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเกื้อกูลงานวิจัยที่มีความสนใจร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ควรแสดงถึงความมุ่งมั่นโดยพยายามเข้าหาอาจารย์นักวิจัยพี่เลี้ยงก่อน เพื่อแสดงความมุ่งมั่นและความสนใจที่แน่วแน่ เป็นต้น นอกจากนี้การทำงานร่วมกับศาสตราจารย์อาคันตุกะ (visiting professor), อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ เช่น PHPT หรือ visiting staff (staff exchange) จะมีส่วนช่วยอย่างมากในการประสบความสำเร็จในการขอรับทุนสนับสนุนจากต่างประเทศ เช่น ทุน NIH, ทุน Newton fund เป็นต้น สำหรับนักวิจัยรุ่นใหม่การค่อยๆ พัฒนาข้อเสนอโครงการจากทุนวิจัยเล็กๆ หรือทุนที่มีการแข่งขันไม่มากนักก่อน (เช่น ทุนวิจัยเงินรายได้คณะฯ) ก็จะช่วยให้อุ่นชินกับการขอทุนวิจัย สร้างขวัญกำลังใจ และมีประสบการณ์ตามลำดับขั้นบันไดนักวิจัย เพื่อสร้าง track record ใน CV ของนักวิจัยได้อีกทางหนึ่ง อนึ่งการปิดโครงการวิจัยภายในกรอบระยะเวลา (ไม่ถูก black lists ของผู้คงค้างส่งรายงานการวิจัย) จะทำให้ประวัติการทำงานวิจัยของนักวิจัยมีประวัติที่ดีต่อการสนับสนุนทุนวิจัยด้วยอีกทางหนึ่ง



นอกจากนี้อาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ได้ให้ความเห็นว่าข้อเสนอโครงการวิจัยบางเรื่องจำเป็นต้องมีแพทย์หรือนักสถิติเป็นผู้ร่วมทีมเพื่อดูแลความปลอดภัยแก่อาสาสมัคร ช่วยให้คำแนะนำปรึกษา ออกแบบการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัย ทั้งนี้ความร่วมมือข้ามคณะ/สถาบันในฐานะที่ผู้ร่วมวิจัย เช่น คณะแพทยศาสตร์ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ ผู้เชี่ยวชาญของ PHPT ตลอดจนอาจารย์นักวิจัยพี่เลี้ยง สามารถช่วยให้คำแนะนำดังกล่าวได้เช่นกัน หรือการศึกษารูปแบบของการศึกษาที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจากบทความวารสารที่ตีพิมพ์ก่อนหน้านี้ก็สามารถช่วยให้ได้แนวทางเช่นเดียวกัน นอกจากนี้หากมีการจัดอบรมการออกแบบการศึกษาวิจัยและสถิติทางการแพทย์ หรือการอบรมจริยธรรมทางการวิจัย/Good clinical practice (GCP) นักวิจัยควรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการเพิ่มพูนความรู้และบันทึกไว้ในอัตตชีวะประวัติ (CV) ของนักวิจัยเอง เช่นเดียวกันกับข้อเสนอโครงการเพื่อเสนอขอรับทุนการศึกษาวิจัยจากต่างประเทศ ควรจำเป็นต้องมีการตรวจทานภาษาระดับหนึ่งซึ่งหากนักวิจัยไม่ชำนาญด้านภาษา การมีผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ (เช่น PHPT, visiting professor, staff exchange) อยู่ร่วมทีมวิจัยก็เป็นสิ่งที่ดี อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญที่สุดคือนักวิจัยควรต้องเขียนเค้าโครงการวิจัยขึ้นมาก่อนเป็นอันดับแรกและสามารถขออาจารย์นักวิจัยพี่เลี้ยง/ผู้ร่วมทีมวิจัยช่วยพิจารณาให้ข้อความเห็นเพิ่มเติมได้

ในส่วนเรื่องข้อจำกัดของเครื่องมือครุภัณฑ์งานวิจัยที่มีจำกัดหรือไม่มีนั้น นักวิจัยอาจใช้ช่องทางความร่วมมือระหว่างคณะ/สถาบัน/MOU ให้เป็นประโยชน์ การมีผู้ร่วมวิจัยในหน่วยงานที่มีเครื่องมือครุภัณฑ์งานวิจัยหรือเทคโนโลยีที่ต้องการดังกล่าวในทีมวิจัยจะช่วยพัฒนาความร่วมมือร่วมกันและสนับสนุนนโยบายการทำงานแบบบูรณาการระหว่างสหสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดีได้ด้วย หากแต่ไม่มีเครื่องมือครุภัณฑ์/เทคโนโลยีที่ต้องการดังกล่าวจริงๆ การใช้วิธีการอื่นหรือตัววัดอื่นที่ใกล้เคียงก็อาจเป็นแนวทางการแก้ไขได้อีกช่องทางหนึ่ง ขอเพียงนักวิจัยอย่าเพิ่งท้อ หหมดกำลังใจ หรือจำกัดความคิดสร้างสรรค์ของนักวิจัยเพียงเนื่องจากหน่วยงานในสังกัดของนักวิจัยขาดซึ่งอุปกรณ์ครุภัณฑ์เครื่องมือราคาแพง

สำหรับประเด็นที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งคือระยะเวลาในการประกาศให้ทุน มีระยะเวลาเตรียมตัวเพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ ก่อนการปิดรับข้อเสนอโครงการทำให้นักวิจัยเตรียมตัวไม่ทันเนื่องจากภาระเร่งทำข้อเสนอโครงการเมื่อทราบการประกาศรับข้อเสนอโครงการนั้นส่วนมากแล้วมักจะไมทันหรือทันหุดหิดแบบคุณภาพไม่ได้เนื่องจากเวลาจะกระชั้นชิดมาก (โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะทราบการประกาศทุนทางหนังสือเวียนเพียง 2 สัปดาห์ ก่อนการปิดรับสมัคร) ดังนั้นต้องเตรียมพร้อมเพื่อพัฒนาข้อเสนอโครงการไว้ล่วงหน้าโดยไม่ขึ้นข้ออ้างอื่น เพราะทำไมหลายๆ คนที่ประสบความสำเร็จจึงสามารถทำได้ทั้งๆ ที่มีเวลา 24 ชั่วโมงเท่ากัน

## แนวทางความช่วยเหลือที่อาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ต้องการ

อาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ส่วนใหญ่ยังไม่มีประสบการณ์ในการเขียนขอทุนวิจัย การจัดอาจารย์นักวิจัยพี่เลี้ยง (mentor) ให้ช่วยกำกับดูแลให้ความช่วยเหลือ การจัดตั้งก๊อดกลุ่มวิจัยให้แก่อาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ การจัดอบรมการเขียนขอทุน การจัดอบรมพบปะอาจารย์นักวิจัยระดับแนวหน้าที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จในการขอทุน จะช่วยให้ อาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่เกิดการพัฒนาด้านแบบ เกิดแนวคิดในการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย เกิดแรงบันดาลใจในการแสวงหาทุนวิจัยให้ประสบความสำเร็จต่อไป ทั้งนี้คณะฯ ควรเพิ่มทุน/งบประมาณสนับสนุนการวิจัยจากภายในคณะฯ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานวิจัยที่มีศักยภาพของอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

ในด้านสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยนั้นคณาจารย์นักวิจัยและบุคลากรให้ความเห็นว่าการศึกษาทบทวนวรรณกรรม (literature review) เพื่อให้ได้ประเด็นความรู้ในเรื่องดังกล่าวให้ครอบคลุม และทันสมัย ตรงตามกระแสของความสนใจ หรือตรงตามความต้องการของแหล่งทุนเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญของความสำเร็จ นอกจากนี้แล้วการมีทีมวิจัยที่ดีมี track record จะช่วยให้แหล่งทุนมีความมั่นใจในตัวโครงการวิจัยเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้แล้วการเขียนงบประมาณให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายจริงก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกันโดยสามารถเรียนรู้ได้จากการศึกษาแบบอย่างข้อเสนอโครงการที่ประสบความสำเร็จหรือการปรึกษาจากอาจารย์นักวิจัยพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์มาก่อน เป็นต้น ข้อเสนอโครงการวิจัยที่ดีควรมีคำถามการวิจัยที่ชัดเจน ไม่จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์หลายๆ ข้อ แต่ควรต้องมีทิศทางที่ชัดเจนของการศึกษาวิจัย เป็นการศึกษาหรือเกิดการค้นพบใหม่ (novel) และควรมีผลกระทบที่ดี (impact) หรือเป็นประโยชน์ ทั้งนี้ timeline ในการปิดรับข้อเสนอโครงการของแหล่งทุนต่างๆ มีความสำคัญ ซึ่งการจัดตารางสรุปการประกาศเปิดรับข้อเสนอโครงการวิจัยของแหล่งทุนต่างๆ และ deadline จึงมีส่วนช่วยให้นักวิจัยวางแผนงานได้ดีขึ้น

ทั้งนี้นักวิจัยต้องตั้งใจและทุ่มเทในการเขียนข้อเสนอโครงการให้เรียบร้อย ตรวจสอบเช็คคำผิด และให้เนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ในทุกประเด็นตามหัวข้อของแบบฟอร์มของทุน โดยควรอย่างยิ่งที่ขอรับการวิพากษ์จากผู้ร่วมทีมวิจัยหรือผู้มีประสบการณ์มาก่อน (peer-reviews) ก่อนการส่งยื่นข้อเสนอโครงการวิจัย สำหรับข้อเสนอโครงการวิจัยที่เป็นภาษาอังกฤษควรต้องมีการตรวจเช็คภาษาให้เหมาะสม ทั้งนี้หากมีผู้เชี่ยวชาญทางภาษาอยู่ในทีมวิจัย (เช่น ผู้เชี่ยวชาญ PHPT, ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ เช่น visiting professor, visiting staff exchange) ก็จะเป็นการช่วยพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบัน หากนักวิจัยประสงค์จะให้คณะฯ เป็นผู้ประสานงานกับนักวิจัยต่างชาติภายใต้ความร่วมมือก็สามารถแจ้งความประสงค์มาได้เช่นกัน

นอกจากนี้แล้วข้อเสนอโครงการที่ดีควรตระหนักถึงจริยธรรมการศึกษาวิจัยในมนุษย์หรือสัตว์/สิ่งแวดล้อมไว้ด้วย โดยควรขอการรับรองเชิงจริยธรรมการศึกษาวิจัยไว้ก่อนการยื่นขอรับทุนหรือระบุให้ชัดเจนว่าอยู่ระหว่างการพิจารณารับรองเชิงจริยธรรมการศึกษาวิจัยในมนุษย์หรือในสัตว์ เป็นต้น

## กลยุทธ์ที่จะช่วยให้การเขียนข้อเสนอโครงการสำหรับขอทุนวิจัยของอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ประสบความสำเร็จ

ในด้านกลเม็ดเคล็ดลับหรือกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยนั้น คณาจารย์นักวิจัยและบุคลากรให้ความเห็นว่าข้อเสนอโครงการวิจัยควรมีความชัดเจน เขียนให้คนทั่วไป (นอกสาขาวิชา) สามารถอ่านแล้วเข้าใจได้ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการศึกษาวิจัยที่ชัดเจนเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบตรงตามวัตถุประสงค์ เป็นการวิจัยที่สร้างผลกระทบและเกิดประโยชน์ เป็นความรู้ใหม่ มีความสมบูรณ์ครบถ้วนในทุกส่วนของเอกสารข้อเสนอโครงการ ภาษาที่ใช้เหมาะสมและเข้าใจได้ง่าย ทั้งนี้หัวหน้าโครงการวิจัยหรือผู้ร่วมวิจัยควรมี track record ของผลงานที่ดี และสอดคล้องกับเรื่องที่กำลังจะศึกษาวิจัย

ทั้งนี้ควรจัดให้นักวิจัยรุ่นใหม่ได้มีโอกาสพบปะกับ mentor ที่นักวิจัยรุ่นใหม่ต้องการ โดยอยู่ในสาขาความเชี่ยวชาญเดียวกัน ตลอดจนการจัด multidisciplinary team และสร้างเวทีให้พบปะพูดคุยระหว่างนักวิจัยเพื่อการพัฒนาโจทย์วิจัยร่วมกัน ตลอดจนเพื่อการบูรณาการทักษะเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ๆ เพื่อตอบโจทย์วิจัยร่วมกัน

นอกจากนี้ควรให้อาจารย์นักวิจัยพี่เลี้ยงหรือเพื่อนร่วมงานอ่านและวิพากษ์เพื่อปรับแก้ก่อนส่งยื่นขอรับการสนับสนุนทุนวิจัยจากแหล่งทุน อนึ่งการฝึกฝนประสบการณ์จากการเขียนขอทุนเล็กๆ ก็จะช่วยให้การพัฒนาข้อเสนอโครงการในโครงการใหญ่ๆ ดีขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้แล้วนักวิจัยควรมีประวัติที่ดี (ไม่ค้างการส่งผลงาน หรือมีงานวิจัยที่เลยกำหนดเวลาค้างอยู่ในมือเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะจากแหล่งทุนเดียวกัน)

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือการศึกษา timeline ของการขอทุนวิจัย การเตรียมตัวล่วงหน้าในการพัฒนาข้อเสนอโครงการฯ การยื่นส่งข้อเสนอโครงการวิจัยให้ทันกำหนดระยะเวลาและความสอดคล้องกับขอบข่ายของแหล่งทุน และนักวิจัยไม่ควรย่อท้อต่อความผิดหวังเมื่อไม่ประสบความสำเร็จในการได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าวิจัย ควรนำข้อเสนอแนะจากแหล่งทุนผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงพัฒนาข้อเสนอโครงการต่อไป หรือศึกษาต้นแบบจากข้อเสนอโครงการที่ประสบความสำเร็จได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบการพัฒนาข้อเสนอโครงการของตน

## ข้อเสนอแนะ

คู่มือการจัดการความรู้ขององค์กร หรือ knowledge management (KM) ด้านการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย เรื่อง “ปัญหา อุปสรรค แนวทางความช่วยเหลือและกลวิธีสู่ความสำเร็จเพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาระดับปริญญาโทจากแหล่งทุนภายนอกสำหรับอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่” นั้น อาจจะไม่สมบูรณ์ที่สุดและอาจมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ อย่างไรก็ตามคู่มือการจัดการความรู้ขององค์กรดังกล่าวได้เป็นข้อมูลที่รวบรวมขึ้นตามบริบทขององค์กรในการช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหา อุปสรรค กลเม็ดเคล็ดลับ และสิ่งที่ต้องการการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยของอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการรับทุนสนับสนุนการศึกษาระดับปริญญาโทของบุคลากรอย่างไม่หยุดยั้งและต่อยอดไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเชิงลึกและในประเด็นอื่นๆ ที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

สำหรับประเด็นด้านการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยเพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาระดับปริญญาโทนั้น ปัจจัยสำคัญคือการบริหารจัดการด้านเวลาของนักวิจัยเพื่อให้มีเวลาในการเขียนพัฒนาข้อเสนอโครงการให้สมบูรณ์ ครอบคลุมองค์ความรู้ (literature search & review) อันนำไปสู่ข้อคำถามการวิจัยที่ดี มีความชัดเจน และเกิดองค์ความรู้ใหม่ มีประโยชน์ และสร้างผลกระทบสูง มีกระบวนการศึกษาระดับปริญญาโทที่มุ่งให้ได้มาซึ่งคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาระดับปริญญาโท และมีมาตรฐานจริยธรรมทางการวิจัยในมนุษย์/สัตว์ โดยก่อนการส่งยื่นข้อเสนอโครงการ นักวิจัยควรมีเวลาให้ผู้ที่มีประสบการณ์ อาจารย์นักวิจัยพี่เลี้ยง หรือเพื่อนร่วมงานช่วยตรวจพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้สมบูรณ์ ครอบคลุมก่อน และการลงมือฝึกปฏิบัติเรียนรู้การเขียนข้อเสนอโครงการกับทีมวิจัยและผู้มีประสบการณ์เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ โดยควรเสริมการฝึกเขียนงบประมาณโครงการวิจัย การให้ความสำคัญของผลงานและประสบการณ์ ใน track record ของผู้วิจัยและทีมวิจัย (CV) เป็นต้น

## บรรณานุกรม

Arnold Kransdorff(2008). Knowledge Management : Begging for a bigger role, 2<sup>nd</sup>edn. New York : Business Expert Press.

Paul Gamble (2001). Knowledge Management : a state of the art guide. Milford :Kogan Page.

Tom Knight (2003). Knowledge Management : a blueprint for delivery : a programme for mobilizing knowledge and building the learning organization. Boston : Butterworth-Heinemann.

ถวัลย์มาศจรัส(2552). นวัตกรรมการศึกษา ชุด KM (Knowledge Management) ภูมิปัญญาสร้างสรรค์การจัดทำ นวัตกรรมการศึกษาและพัฒนาผลงานทางวิชาการ. กรุงเทพฯ : ธารอักษร.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548). คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

## ภาคผนวก

ประมวลข้อความเห็นหลัก ประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน “ปัญหา อุปสรรค แนวทางความช่วยเหลือและกลวิธีสู่ความสำเร็จเพื่อให้ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก สำหรับอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ (ประสบการณ์และมุมมองจากคณาจารย์นักวิจัย)”

### 1. ท่านคิดว่าอะไรที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการเขียนข้อเสนอโครงการเพื่อขอทุนวิจัยของอาจารย์รุ่นใหม่?

- โจทย์วิจัยที่ตั้งไว้ไม่ตรงกับ Focus/Theme ที่แหล่งทุนกำหนด
- โจทย์วิจัยเป็นแนวกึ่งบังคับ(โจทย์วิจัยไม่ตรงกับตนเองแต่จำเป็นต้องทำ)
- ไม่ทราบแนวทางนโยบายของแหล่งทุนที่ชัดเจน
- ขาดเครือข่ายที่ติดต่อกับแหล่งทุนโดยตรง
- อาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ ไม่มี connection กับ Mentor
- มักจะไม่ได้รับทุนใหญ่ๆ เนื่องจากไม่รู้จัก คຸນเคยกับ mentor ในสาขาที่สนใจ
- การออกแบบงานวิจัย เนื่องจากนักวิจัยมีประสบการณ์น้อย ดังนั้น ควรมี Mentor ที่ช่วยชี้แนวทางให้ได้
- การไม่มีประสบการณ์ ไม่รู้วิธีการเขียนขอทุน ทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จในการขอทุน
- อาจารย์รุ่นใหม่บางท่าน จบจากสาขาที่ไม่ตรงกับแขนงวิชาที่สังกัด
- ระยะเวลาในการประกาศให้ทุน มีเพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ ทำให้นักวิจัยเตรียมตัวไม่ทัน
- ขาดแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ร่วมวิจัย
- ขาดนักสถิติ
- ปัญหาในด้านการวิเคราะห์ Research Methodology และสถิติ หากมีการออกแบบงานวิจัยไม่ดี ก็ทำให้พลาดโอกาสในการรับทุน
- มีปัญหาด้านภาษาสำหรับทุนวิจัยจากต่างประเทศ
- ปัญหาเรื่องภาษา หากเป็นงานวิจัยระดับนานาชาติ มีความจำเป็นต้องมีพี่เลี้ยงเพื่อช่วยเหลือด้านภาษาต่างประเทศ
- ขาดเครื่องมือวิจัย งบประมาณจำกัด หรือหาแหล่งงบประมาณในการจัดซื้อครุภัณฑ์ไม่ได้
- ไม่มีเครื่องมือวิจัยด้าน OT/PT เนื่องจากคณะ มีงบประมาณจำกัด ทุนวิจัยไม่เอื้อให้ซื้อเครื่องมือได้ จึงไม่สามารถทำงานวิจัยระดับแนวหน้าได้

## 2. ท่านคิดว่าอะไรคือแนวทางความช่วยเหลือที่ท่าน (อาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่) ต้องการ

- จัดให้มี Mentor ที่ตรงกับโจทย์วิจัย
- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักวิจัยกับ Mentor
- ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ หรือหา Mentor ที่เชี่ยวชาญตรงกับเรื่องที่จะศึกษาวิจัย
- อยากให้มีเครือข่ายที่บอกได้ว่า มีทีมที่ต้องการลงลึกในงานวิจัยแค่ไหน ควรมี specialist ใดบ้าง
- อยากให้มีเวทีที่ได้พบปะนักวิจัยระดับแนวหน้าเช่น นักวิจัยทุน สกว.
- อยากให้มีเวทีที่ได้พบปะนักวิจัยระดับแนวหน้า
- คณะฯ ควรจัดให้ผู้มีประสบการณ์ที่ได้รับทุนจากแหล่งทุนภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้ร่วมวิจัยด้วย
- ต้องมีแหล่งข้อมูลที่ทราบนโยบาย (รู้จักคนภายในแหล่งทุน)
- คณะควรจัดทำ timeline พร้อมการแจ้งเตือนนักวิจัย
- ต้องการให้คณะมีนักสถิติช่วยเหลือ
- มองหานักสถิติชั้นสูงให้กับนักวิจัย
- หา native speaker มาช่วยงานด้านการขอทุนวิจัย
- คณะฯ ควรสนับสนุนทุนวิจัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาเครื่องมือประเมินต่างๆ ให้มากขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนเครื่องมือวิจัยด้าน OT/PT
- คณะฯ ควรให้งบประมาณในการจัดสรรจำนวนทุนภายในให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถทำการวิจัยต่อยอดจากแหล่งทุนภายนอก

3. ท่านคิดว่าอะไรเป็นกลเม็ดเคล็ดลับหรือกลยุทธ์ที่จะช่วยให้การเขียนข้อเสนอโครงการสำหรับขอทุนวิจัยของอาจารย์นักวิจัยรุ่นใหม่ประสบความสำเร็จ?

- เขียนให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของแหล่งทุน
- mentor ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงการนั้น ๆ
- เขียนให้กระชับและเข้าใจง่าย
- ทราบวัตถุประสงค์ของทุนแต่ละทุนว่าเน้นการให้นำหนักไปทางด้านใด
- วิธีการเขียนที่โดนใจ และอาจารย์ที่เลี้ยง
- ความสามารถในการเขียนให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้จากงานวิจัย ความสมบูรณ์ของเอกสารทุกส่วน
- การให้ผู้อื่นช่วยอ่านและให้ข้อเสนอแนะ
- เทคนิควิธีการเขียน ภาษาที่ใช้ รวมถึงความน่าสนใจของงานวิจัย
- หัวหน้าที่มีวิจัยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง
- ต้องทราบวัตถุประสงค์และขอบเขตของทุนวิจัยอย่างชัดเจนมีผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างและทำได้จริง
- หัวข้อวิจัยที่น่าสนใจ ผลที่ได้เป็นประโยชน์ต่อมาก เป็นความรู้ใหม่
- mentor ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงการนั้น ๆ
- ทราบวัตถุประสงค์ของทุนแต่ละทุนว่าเน้นการให้นำหนักไปทางด้านใด
- การมี mentor
- เวลา
- ความเข้าใจ และความสามารถในการเชื่อมโยงระหว่างเรื่องที่สนใจและกรอบการวิจัยและวัตถุประสงค์ของทุนที่จะมีให้