

การศึกษาแนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้
สำหรับโรงเรียนแพทย์ในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการความรู้ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2555

**A Study of the Evaluation of Knowledge Management
of Medical School in Thailand**



Monchai Pongnumkul

**A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Science (Knowledge Management)
Faculty of Information Technology, Dhurakij Pundit University**

2012

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ด้วยความเมตตา กรุณาและเอาใจใส่อย่างดียิ่งของ อาจารย์ ดร.อรรณณ อิมสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ได้เสียสละเวลาอันมีค่าของท่าน อีกทั้งให้ความรู้ แนวคิด และคำแนะนำต่างๆ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่ และให้กำลังใจตลอดมา ผู้ศึกษาวิจัยทราบซึ่งและขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. นุชรี เปรมชัยสวัสดิ์ และดร.อัญจริยา อักษรอินทร์ ได้เสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตรวจสอบ ให้คำแนะนำ และแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบคุณ ผศ.พญ.งามจิตต์ เกษตรสุวรรณ ผศ.นพ.วรรณษา เปาอินทร์ พญ.ลักษณาพร กรุงไกรเพชร ผศ.นพ.ปิยะ สมานคติวัฒน์ และคุณสมใจ นิยมหอม ซึ่งเป็นคณะทำงานการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์ ได้เสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการสัมภาษณ์ รวมไปถึง คณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์ ในการให้ข้อมูลในรูปแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาวิจัยขอขอบคุณบิดา มารดา พี่สาว และเพื่อนๆ ที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษาวิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

มนต์ชัย พงษ์น่วมกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญภาพ.....	๘
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 ประเด็นปัญหาการวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.5 นิยามคำศัพท์.....	4
2. ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 การประเมินผลการจัดการความรู้.....	5
2.2 การสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.....	9
2.3 การประกันคุณภาพสถานศึกษา.....	11
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	15
3.1 ประชากร และวิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	15
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	16
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	20
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	20

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. ผลการศึกษา.....	23
4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	23
4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	27
5. สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	56
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	57
5.2 การอภิปรายผล.....	63
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	66
บรรณานุกรม.....	67
ภาคผนวก.....	71
ภาคผนวก ก ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย.....	72
ภาคผนวก ข ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์.....	74
ภาคผนวก ค รายนามคณะกรรมการจัดการความรู้ผู้ให้สัมภาษณ์.....	80
ภาคผนวก ง กรอบแนวทางการสัมภาษณ์.....	82
ภาคผนวก จ ถอดความการสัมภาษณ์.....	84
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถาม.....	107
ประวัติผู้เขียน.....	115

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ตารางเปรียบเทียบตัวชี้วัดในการประเมินผลการจัดการความรู้.....	14
3.1 เกณฑ์การให้คะแนนความตรงของเนื้อหา.....	18
3.2 ผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถาม.....	19
3.3 เกณฑ์การประเมินสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	21
3.4 เกณฑ์คะแนนในการแปลผลค่าเฉลี่ย.....	22
4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามองค์กรที่มีบุคลากรรับผิดชอบในเรื่อง การจัดการความรู้.....	28
4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงานการ จัดการความรู้ขององค์กร.....	28
4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	29
4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	29
4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน.....	30
4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทของบุคลากรที่มีส่วน เกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้.....	30
4.7 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานะของคณะทำงานจัดการความรู้	31
4.8 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง.....	31
4.9 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้ เข้าร่วม.....	32
4.10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรม.....	32
4.11 ภาพรวมปัจจัยที่เหมาะสมในการประเมินผลการจัดการความรู้ภาพรวมทั้งหมด โดยแบ่งตามปัจจัยต่างๆดังนี้.....	33
4.12 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของวัตถุประสงค์ และนโยบาย.....	34
4.13 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้.....	35
4.14 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้.....	35
4.15 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของความร่วมมือของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร	37

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.16	38
4.17	39
4.18	40
4.19	41
4.20	44
4.21	45
4.22	48
4.23	50
4.24	52

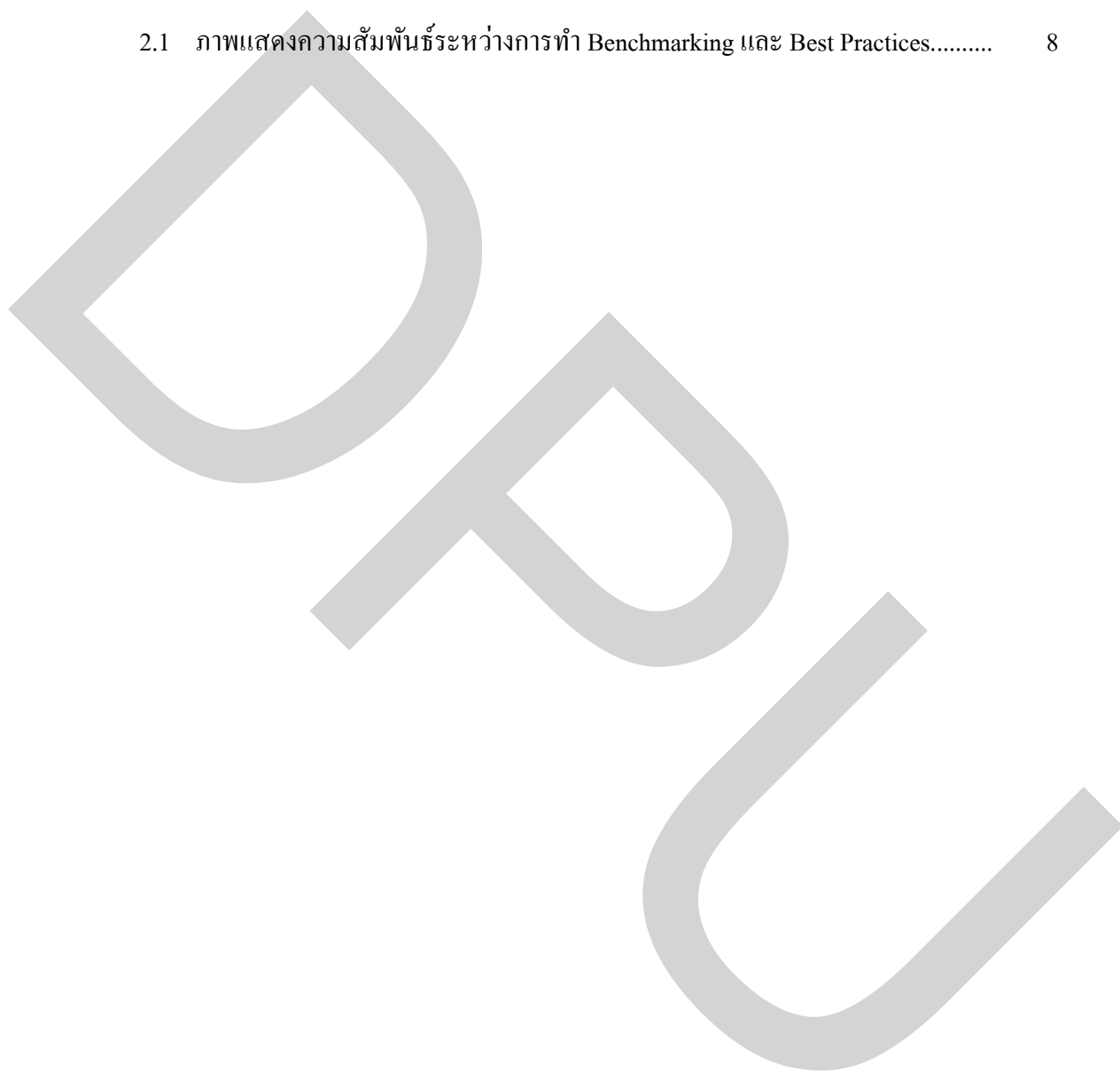
สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

2.1 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการทำ Benchmarking และ Best Practices.....

8



หัวข้อสารนิพนธ์	การศึกษาแนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้ สำหรับโรงเรียนแพทย์ในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	มนต์ชัย พงษ์นุ่มกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ดร.อรวรรณ อิ่มสมบัติ
สาขาวิชา	การจัดการความรู้
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้มีบทบาทสำคัญและเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงองค์กรให้มีแรงขับเคลื่อนเพื่อแข่งขันในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ การประเมินผลของการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ และเป็นแนวทางสำคัญที่จะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน และใช้สื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้ทราบถึงปัญหาของการดำเนินงาน และประโยชน์ของการจัดการความรู้ ในปัจจุบันโรงเรียนแพทย์ในประเทศไทยได้จัดตั้งกลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย (กสพท.) ซึ่งได้เห็นความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ โดยมีการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ และมีการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามทางเครือข่ายยังไม่มีแนวทางในการประเมินผลการจัดการความรู้ที่ชัดเจน

งานวิจัยนี้จึงได้นำเสนอการศึกษาแนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนแพทย์ในประเทศไทย โดยระเบียบวิธีวิจัยในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ของเครือข่ายโรงเรียนแพทย์จำนวน 5 สถาบัน นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์แนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้ เปรียบเทียบข้อมูลสถิติ สร้างแบบสอบถาม และนำไปเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการจัดการความรู้ รวมไปถึงผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงสถิติ และสรุปผล

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เหมาะสมในการประเมินผลการจัดการความรู้ในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้ประเมิน ได้แก่ วัตถุประสงค์และนโยบาย อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมา คือ การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.79$) และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับ นอกจากนี้ยังสามารถประเมินผลการจัดการความรู้จากผลลัพธ์ในด้านต่างๆที่เกิดจากการจัดการความรู้ ได้แก่ มืองค์

ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน รองลงมา คือ มีนวัตกรรมหรือวิธีการแก้ปัญหาข้อผิดพลาดใหม่ เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี และมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี อย่างไรก็ตาม บริบทการทำงานของคณะแพทยศาสตร์มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ที่มุ่งเน้นทั้งในด้านการศึกษาและบริการ จึงมีปัจจัยในการประเมินผลการจัดการความรู้ที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ คือ ปัจจัยในการพยาบาล ด้านนักศึกษาแพทย์ และด้านงานวิจัย ที่มีความคิดเห็นในระดับเหมาะสม ด้วยค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.46 – 3.77

Thematic Paper Title	A Study of the Evaluation of Knowledge Management of Medical School in Thailand
Author	Monchai Pongnoomkul
Independent Study Advisor	Dr. Aurawan Imsombut
Department	Knowledge Management
Academic Year	2011

ABSTRACT

Knowledge management plays a vital role as a strategic and efficient tool to improve organizational performance so that an organization can compete in a knowledge-based economy. Evaluation of knowledge management is an important part of knowledge management process and also a critical approach to determine the effectiveness of knowledge management. The results of knowledge management process can be used to improve operations and performance. Knowledge management brings about efficient communication between personnel at all levels. Organizational personnel can thus aware of the operating problems and also recognize benefits of knowledge management. Presently, Consortium of Thai Medical Schools (CTMS) has been established by Schools of Medicine in Thailand. The organization has emphasized knowledge management by building knowledge management network and holding continuously knowledge management activities. However, the organization lacks a clear method for evaluating knowledge management performance.

This research proposed a knowledge management performance assessment method for Thai Medical Schools. Data was collected by interviewing presidents of knowledge management working group in five Medical Schools. Data was analyzed to identify a knowledge management performance assessment method. Statistical data were compared and questionnaire was established to collect data from knowledge management working group including participants in Medical Schools' knowledge management activities. With data, statistical analysis then was conducted and results were concluded.

Results found that factors affecting knowledge management performance assessment based on assessor's opinion were objectives and policies of knowledge management, which were

at moderate level ($\bar{X} = 3.92$). Followed by, the implementation of knowledge management tools was at moderate level ($\bar{X} = 3.79$) and operating plan for knowledge management was at moderate level ($\bar{X} = 3.76$), respectively. Besides, it could also evaluate the knowledge management performance in various aspects including the new body of knowledge gained from information sharing, followed by innovation and way to solve new errors annually, and the emergence of new best practices annually. However, the operational context of the Faculty of Medicine, which focuses on education and service, is different from other organizations. Therefore, its distinct factors for evaluating knowledge management performance included factors such as nursing, medical students and research. Those factors were perceived to be at moderate level with the average of between 3.46 and 3.77.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันปริมาณการเกิดขึ้นของความรู้มีจำนวนมากขึ้นทวีคูณ เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆทำให้สารสนเทศและ知識เกิดขึ้นได้เกือบทุกเสี้ยววินาที จากการที่สารสนเทศและ知識มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีระบบและวิธีการในการจัดการความรู้เหล่านั้นให้เป็นระบบระเบียบ และสามารถใช้ประโยชน์ของความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (รองศาสตราจารย์พิชัย เลี่ยมจิตต์, 2550: 1)

นอกจากปริมาณความรู้ที่มีมากขึ้น โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) (พิชัย เลี่ยมจิตต์, 2550 อ้างถึงใน Whitefield, 1975: 3 และ บงกช ลิ้มปะพันธุ์, 2549: 281) คือ เป็นยุคที่มีแนวคิดที่ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง การพัฒนาความรู้ใหม่ๆเพื่อการแข่งขันและเสริมสร้างความเข้มแข็งเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 12) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันอย่างสูง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กรหรือเพื่อรักษาความเป็นเลิศที่ยั่งยืน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็น ความรู้จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต่างๆกำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะความรู้เปรียบเสมือนทรัพย์สินที่มีคุณค่าขององค์กร องค์กรต่างๆจึงแสวงหาวิถีทางที่จะสร้าง รวบรวม แนวความคิด ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ของพนักงานในองค์กรให้เป็นระบบ มีการจัดทำกระบวนการที่จะสามารถสื่อสาร ถ่ายโอน แนวความคิด ความรู้ ทักษะนั้นๆให้พนักงานในองค์กรได้รับรู้ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ประยุกต์ใช้ การแก้ไขปรับปรุง ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และยังสามารถสร้างที่ยั่งยืนให้ องค์กรอีกด้วย (อดิศร จันทพิมพะ อ้างถึงใน Nonaka, 1991; Drucker, 1998; ฐิติพัฒน์ พิษณุธาตพงศ์, 2548)

ดังนั้นเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญกับทุกหน่วยงานในองค์กร การจัดการความรู้ที่ได้นำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรโดยรวม องค์กรต่างๆพยายามใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการ

สร้าง จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนสะสมความรู้ ตลอดจนสร้างความรู้ใหม่ นวัตกรรม และแนวปฏิบัติอันเป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งมีผลให้องค์กรมีกระบวนการทำงาน (Work Process) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (อดิศร จันทพิมพะ อ้างถึงใน Senge, 1990; Sloman, 1994) ทั้งนี้การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และกระบวนการจัดการความรู้เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความสามารถขององค์กรที่จะผลักดัน กระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้หรือส่งเสริมให้พนักงานนำความรู้ออกมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้อย่างไร (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) การแบ่งปันความรู้จัดเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ การปลูกฝังค่านิยมให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เรื่องที่องค์กรจะสามารถทำได้ในระยะเวลาอันสั้น เพราะการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรจะต้องส่งเสริมและมีกระบวนการจัดการให้บุคลากรในองค์กรรักการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และยังต้องผลักดันให้พนักงานมีการถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้อยู่ตลอดเวลา (อดิศร จันทพิมพะ อ้างถึงใน O' Dell and Grayson, 1998; Choi and Lee, 2002)

อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้นเป็นเรื่องยาก เนื่องจากสภาพบริบทของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน เช่น ความต้องจริตของผู้ใช้ระบบ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร การให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร ความสามารถของทีมงานการจัดการความรู้ (KM Team) และเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการประเมินผลการจัดการความรู้ที่เหมาะสมจึงมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นการสะท้อนภาพสถานการณ์ปัจจุบัน ความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ขององค์กรออกมาอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำผลที่ได้มาสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นข้อดีของการจัดการความรู้ รวมไปถึงใช้ในการปรับปรุงการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทั้งนี้โรงเรียนแพทย์มีพันธกิจในการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตทางการแพทย์ ทำการวิจัย ให้บริการทางการแพทย์ รวมทั้งชี้นำสังคมด้านสุขภาพอนามัย (จิณณภัคดี ศรีศิริลาภย์, 2553: 31-32) ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งของการประเมินคุณภาพการศึกษาของแต่ละสถาบันรวมทั้งโรงเรียนแพทย์ต่างๆ ดังนั้นโรงเรียนแพทย์ต่างๆจึงมีการตื่นตัวในการดำเนินงานการจัดการความรู้ โดยมีการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ และมีการทำการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานและจัดกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเป็นเวลาอย่างน้อย 3 ปี โดยมอบหมายให้โรงเรียนแพทย์ในเครือข่ายแต่ละที่เวียนกันเป็นเจ้าภาพการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในเครือข่ายโรงเรียนแพทย์อย่างต่อเนื่อง แต่ปัญหา

ที่ตามมาภายหลังที่มีการดำเนินงานการจัดการความรู้คือ หน่วยงานส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าแนวทางที่ได้ทำมาถูกต้อง เป็นประโยชน์กับการพัฒนาองค์กรมากน้อยเพียงใด เนื่องจากยังไม่มีแนวทางในการประเมินผลการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และ โรงเรียนแพทย์ยังเป็นหน่วยงานที่มีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ กล่าวคือ เป็นหน่วยงานที่ดำเนินการโดยไม่ได้เน้นวัตถุประสงค์ด้านรายได้เป็นหลัก แต่เน้นในด้านการพัฒนาคน การให้บริการสังคมและการวิจัยค้นพบความรู้ใหม่ๆ เป็นหน่วยงานที่ใช้ความรู้และผู้เชี่ยวชาญเป็นวัตถุดิบหลักในการดำเนินการองค์กร โรงเรียนแพทย์จึงมีความแตกต่างจากหน่วยงานรัฐและองค์กรด้านธุรกิจอื่นๆ

งานวิจัยนี้จึงนำเสนอแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับโรงเรียนแพทย์ในประเทศไทย โดยมีการศึกษาถึงปัจจัยและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพื่อเป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงสถานการณ์และความสำเร็จในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาด้านคุณภาพและประสิทธิภาพในการเรียน การสอนและการพัฒนาบริการด้านการรักษาพยาบาลของโรงเรียนแพทย์ ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ประชากร ตลอดจนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

1.2 ประเด็นปัญหาการวิจัย

1. แนวทางในการประเมินผลการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนแพทย์ควรเป็นแบบใด
2. ปัจจัยและผลลัพธ์อะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนแพทย์

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการประเมินผลการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนแพทย์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนแพทย์

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้แนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์
2. ทราบถึงปัจจัยที่เหมาะสมในด้านต่างๆของการประเมินผลการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์

3. โรงเรียนแพทย์สามารถนำแนวทางการประเมินไปประเมินผล และนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานการจัดการความรู้ และสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นถึงปัญหาการดำเนินงาน และประโยชน์ของการจัดการความรู้

1.5 นิยามศัพท์

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

การประเมิน หมายถึง กระบวนการวัดคุณค่าที่ได้จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการ (ชนรัตน์ ทองหยัด อ้างถึงใน สุทฤษฎี ศรีไสย์, ม.ป.ป.)

นวัตกรรม หมายถึง การทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ และยังสามารถหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์การ ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน หรือการพัฒนาต่อยอด แต่จะต้องมีความแปลกใหม่อย่างเห็นได้ชัด เป้าหมายของนวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อให้สิ่งต่างๆ เกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

บริบท หมายถึง สภาพ หรือสถานการณ์แวดล้อม เช่น บริบททางสังคม บริบททางเศรษฐกิจ บริบททางการเมือง บริบททางศิลปะ

สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) หมายถึง การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยการสร้างสรรค์ และวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีของเราเอง รวมทั้งหาวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว โดยการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาบุคลากร

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษากรณีศึกษา
โรงเรียนแพทย์ มีทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นความรู้ในการทำวิจัยดังต่อไปนี้

- 2.1 การประเมินผลการจัดการความรู้
- 2.2 การสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย
- 2.3 การประกันคุณภาพสถานศึกษา
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การประเมินผลการจัดการความรู้

การประเมินผลการจัดการความรู้ที่นิยมในปัจจุบันมี 3 ประเภท ได้แก่ Balanced Scorecard Benchmarking และ Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น (ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก, มปป: 5 มิถุนายน)

ระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อ

องค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)”

Balanced Scorecard เป็นการประเมินผลที่มีการวัดผลทางการเงิน (financial measures) แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรม แต่ไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) ดังนั้นการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามการวัดผลด้านการเงินสามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลประกอบการขององค์กรได้ ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers) ผู้ขาย วัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers) ลูกจ้าง (employees) การปฏิบัติงาน (processes) เทคโนโลยี (technology) และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

การใช้ Balanced Scorecard จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ ดังนี้

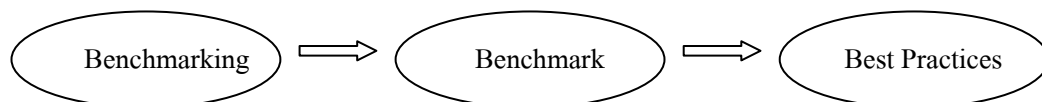
1. ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
2. ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน

3. ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
4. ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
5. เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน
6. สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล

2.1.2 Benchmarking

ผศ.ดร.พนธ์ เจริญนนท์ (2544: 52) ให้ความเห็นไว้ว่า Benchmark มิใช่คำศัพท์ใหม่ที่เพิ่งกำหนดขึ้น แต่เป็นคำศัพท์ในการสำรวจทางธรณีวิทยาที่ใช้ในการวัดระยะ โดยเปรียบเทียบกับจุดอ้างอิง ซึ่งถูกยืมมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานที่ถูกพัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1980 และต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน พอล เจมส์ โรเบิร์ต (2543: 10 -11) กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า มีการนำ Benchmark มาใช้ในการสำรวจธรณีวิทยาของประเทศสหรัฐอเมริกา (U.S. Geological Survey) เป็นการวัดระยะ โดยเปรียบเทียบกับจุดที่ใช้อ้างอิง และผู้บุกเบิกการทำ Benchmark ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดรายหนึ่งคือบริษัท Xerox ประเทศสหรัฐอเมริกา บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 3-4) ได้กล่าวว่า สาเหตุสำคัญที่บริษัทนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ เนื่องจาก Xerox ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในเรื่องการผลิตเครื่องถ่ายเอกสาร ประสบปัญหาด้านการตลาดอย่างรุนแรง บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัทเครื่องถ่ายเอกสารของประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาตีตลาดด้วยราคาสินค้าที่ต่ำกว่าและคุณภาพดีกว่า Xerox จึงต้องค้นหาเครื่องมือและปรับปรุงองค์กรที่จะช่วยให้บริษัทสามารถกลับมาแข่งขันในตลาดได้อีกครั้ง และ Benchmarking คือเครื่องมือหลักที่ Xerox เลือกลำมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตน

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 9-11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า Benchmark หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็ Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็ Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไรซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการทำ Benchmarking และ Best Practices

ที่มา: บุญดี บุญญาภิกิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 11)

พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543: 11-13) ได้กล่าวไว้ว่า Benchmark หมายถึงขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุด ซึ่ง David T. Kearns (อ้างถึงใน ฌ็องซ็องท์ เฆรนันท์, 2545: 52-54) การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงาน ของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุด (Toughest) หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น ผู้นำในอุตสาหกรรม (Industry Leader) ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้านคือ การวัด (Measuring) การเปรียบเทียบ (Comparison) และความต่อเนื่อง (Continuous)

เนื่องจาก Benchmarking เป็นการเน้นความสำคัญไปยังกระบวนการ (Process) ที่สำคัญๆ ในทางธุรกิจของแต่ละองค์กร ซึ่ง พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (2543: 20-21) ได้ให้เหตุผลในการทำ Benchmarking ว่า Benchmark จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (best-in-class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะเวลายั่งยืน เช่นเดียวกับ ฌ็องซ็องท์ เฆรนันท์ (2544: 55-56) ที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า Benchmark จะมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ 4 ประการ คือ 1. การ Benchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี (ที่สุด)

2. การ Benchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น

3. การ Benchmark เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต

4. การ Benchmark มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพและผลิตภาพในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพ แสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2.1.3 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Knowledge Management Assessment Tool หรือ (KMAT) ถูกพัฒนาโดย American Productivity & Quality Center (APQC) และ Arthur Andersen ในปี 1995 เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถ ประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร ในด้านวัฒนธรรมองค์กรแล้วยังครอบคลุมถึง ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ด้วย เพื่อค้นหาจุดแข็งและโอกาสในเรื่องการจัดการความรู้ โดยแบบประเมินประกอบด้วย 5 หมวด ดังนี้

- หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้
- หมวด 2 ภาวะผู้นำ
- หมวด 3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้
- หมวด 4 เทคโนโลยีในการจัดการความรู้
- หมวด 5 การวัดผลการจัดการความรู้

โดยเกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

- 1 หมายถึง องค์กรมีการจัดการความรู้ในข้อนี้ๆ ระดับน้อยมาก หรือไม่มีเลย
- 2 หมายถึง องค์กรมีการจัดการความรู้ในข้อนี้ๆ ระดับน้อย
- 3 หมายถึง องค์กรมีการจัดการความรู้ในข้อนี้ๆ ระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง องค์กรมีการจัดการความรู้ในข้อนี้ๆ ระดับดี
- 5 หมายถึง องค์กรมีการจัดการความรู้ในข้อนี้ๆ ระดับดีมาก

2.2 การสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย

ในการทำวิจัยในครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย คือ แบบสอบถาม และสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

2.2.1 การสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิจัย หรือแบบสอบถาม มีปัญหาใหญ่ๆ 3 ประการดังนี้ นวลเสนห์ วงศ์เชิดธรรม (2549: 40-47)

1. ไม่เข้าใจว่า “การสร้างแบบสอบถาม” ต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับชื่อเรื่องการวิจัย (ถ้ามี) ขอบเขตการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ หรือนิยามเชิงปฏิบัติการตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยไม่ได้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม หรือตรวจสอบแต่ตรวจสอบไม่ถูกต้อง ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามนั้นเป็นกรณีที่จะหาความตรง

(Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม ก่อนจะหาความตรงของแบบสอบถาม จะต้องตรวจสอบคุณภาพร่างแบบสอบถามด้วยตนเองซึ่งการตรวจสอบแก้ไขและบรรณาธิการแบบสอบถามที่ยกอ้างขึ้นว่า ถูกต้องมากน้อยเพียงไร เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของการสร้างแบบสอบถามที่ดีหรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ควรพิจารณาถ้อยคำของภาษาและประโยคในแง่ความกระชับ ชัดเจน ความจำเป็นและ ความไม่จำเป็นของข้อความและการเรียงลำดับข้อความต่อจากนั้น จึงนำแบบสอบถามไปหาความตรงและความเที่ยงต่อไป

3. เลือกใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณไม่ถูกต้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

2.2.2 การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลประเภทหนึ่ง แต่เป็นการสื่อสารที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากการสนทนาทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสัมภาษณ์จะต้องมีจุดมุ่งหมายแน่นอนและบทบาทของผู้สนทนาที่ชัดเจนกว่าการสนทนาทั่วไป (เมตตา กฤตวิทย์, 2534: 2)

การสัมภาษณ์มีประเภทและลักษณะแตกต่างกันมากมายตามจุดมุ่งหมาย ธรรมชาติและขอบเขตของการสัมภาษณ์ (บุญธรรม กิจปริดาภิวิสุทธิ, 2536: 190) สามารถแบ่งเทคนิคการสัมภาษณ์ได้ดังนี้ (อำนาจวิทย์ ชูวงษ์, 2519: 234)

1. การสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างแน่นอนหรือการสัมภาษณ์แบบมาตรฐานหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Standardized Interview or Formal Interview) โดยการสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างแน่นอนเป็นเทคนิครวบรวมข้อมูลแบบมีมาตรฐาน โดยการสัมภาษณ์ต้องสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ไม่อยู่ในฐานะที่จะตัดแปลงคำถามได้โดยเสรี (อำนาจวิทย์ ชูวงษ์, 2519: 234)

2. การสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างแน่นอนหรือการสัมภาษณ์แบบไม่มีมาตรฐานหรือการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Unstructured Interview or Unstandardized Interview or Informal Interview) โดยการสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างแน่นอน เป็นเทคนิครวบรวมข้อมูลที่ยืดหยุ่นกว่าเทคนิคแบบมีมาตรฐานแน่นอน ผู้สัมภาษณ์มีอิสระในการตัดแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ในขณะสัมภาษณ์ได้ (อำนาจวิทย์ ชูวงษ์, 2519: 234)

2.3 การประกันคุณภาพสถานศึกษา

2.3.1 ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยพัฒนาคนให้มีคุณภาพให้มีความต้องการของสังคม คนจะมีคุณภาพต้องอาศัยการศึกษาที่มีคุณภาพด้วย (ผ่องพรรณ วงศ์จันทร์เจิว, 2545: 22) คำว่าคุณภาพการศึกษานั้นได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เริงชัย จงพิพัฒนสุข (2543: 21) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา คือการรับรองว่าจะดำเนินการศึกษาให้มีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ คุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้เรียกว่า มาตรฐานคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม ส่วนมาตรฐานคือ สิ่งที่เกี่ยวข้องเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด

สงบ ลักษณะ (2541: 2) กล่าวว่า การประกันคุณภาพทางการศึกษาเป็นกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดการของผู้ที่รับผิดชอบจัดการศึกษา ที่จะรับประกันให้สังคมเชื่อมั่นว่าจะพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้ครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพที่ระบุไว้ในหลักสูตร และตรงกับความมุ่งหวังของสังคม

2.3.2 ความหมายของการประเมินคุณภาพการศึกษา

การประเมินคุณภาพการศึกษา หมายถึงการกะประมาณว่า การจัดการที่ศึกษามีคุณภาพครบถ้วนตามมาตรฐานต่างๆมากน้อยเพียงใดหรือไม่ (จงกลณี ปราบภัย, 2548: 30)

การประเมินคุณภาพการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเภท คือ การประเมินคุณภาพภายใน เป็นการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเป็นผู้ประเมินตนเอง (ปีละ 1 ครั้ง) และการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นผู้ประเมิน (อย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี)

2.3.3 การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

กรอบแนวคิดเบื้องต้นก่อนประกาศนโยบาย (จงกลณี ปราบภัย, 2548: 32-33)

2.3.3.1 ทบวงมหาวิทยาลัย ตระหนักดีว่า ในอดีตแม้ไม่มีระบบการประกันคุณภาพ แต่สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพได้ เนื่องจาก

1. มีครูที่มีจิตสำนึก และความรับผิดชอบของความเป็นครูอยู่มาก ปัจจุบันมีน้อยลง ทรูกลายเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง

2. จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้น ทำให้ดูแลไม่ทั่วถึง

3. เนื้อหาสาระวิชาความรู้เปลี่ยนแปลงไปมาก

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ต้องมีการประกันคุณภาพ

2.3.3.2 ทบวงมหาวิทยาลัย ตระหนักดีว่า สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีกลไกที่ทำให้มีคุณภาพอยู่แล้ว แต่ทบวงมหาวิทยาลัยประกาศนโยบายเพื่อกำชับให้แต่ละสถาบันทำวิธีการ

ประกันคุณภาพที่มีอยู่แล้วให้เป็นระบบ เพื่อให้สังคมภายนอกเกิดความมั่นใจว่ามีการทำให้เป็นระบบเพื่อนำไปสู่คุณภาพ

2.3.3.3 ทบวงมหาวิทยาลัยต้องการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งเพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งแนวโน้มอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 การศึกษาจะเป็น Mass มากขึ้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทมาก รูปแบบการบรรยายเปลี่ยนแปลงไป หากทำได้ไม่ตีปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนักศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไป ทำอย่างไรจึงจะสร้างจิตสำนึกของมนุษย์ให้เป็นมนุษย์มากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ

2.3.3.4 ระบบการประกันคุณภาพ หรือ ควบคุมคุณภาพของแต่ละสถาบันอาจแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละสถาบัน ดังนั้นทบวงมหาวิทยาลัยจึงมีมาตรการให้แต่ละสถาบันกำหนดแนวคิดในการประกันคุณภาพด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามบนพื้นฐานของความแตกต่างก็มีความเหมือนกันในเรื่องคุณภาพในเนื้อหาวิชาการ แต่ต่างกันในด้านความคิด ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งต่างกันได้ในคุณลักษณะของบัณฑิตแต่ละแห่ง ซึ่งสถาบันควรมีบทบาทในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้วยตนเอง

2.3.3.5 ทบวงมหาวิทยาลัยจะเป็นเพียงผู้ริเริ่ม และประสานให้เกิดการประกันคุณภาพภายในสถาบันเท่านั้น ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้คิด และดำเนินการด้วยตนเอง สำหรับการตรวจสอบ จะพิจารณาในเชิงระบบว่า สถาบันได้มีระบบการควบคุมคุณภาพภายในหรือไม่ โดยการตรวจสอบจะมีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจนว่า จะดูอะไรบ้าง แล้วจะให้ใครไปดูซึ่งบุคคลที่จะไปตรวจสอบจะเป็นข้อตกลงร่วมกัน โดยทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษามีสิทธิเสนอชื่อผู้ที่จะให้ไปตรวจสอบ

2.3.3.6 ในการพัฒนากลไกการประกันคุณภาพการศึกษา จะพัฒนาร่วมกันระหว่างทบวงมหาวิทยาลัย และสถาบันอุดมศึกษา โดยทบวงมหาวิทยาลัยจะดึงสมาคมวิชาชีพเข้ามาช่วย และดึงผู้ใช้บัณฑิตเข้าไปดูว่าระบบ เกณฑ์มาตรฐานแต่ละด้านควรเป็นอย่างไร โดยจะใช้นโยบายร่วมคิดร่วมทำเป็นหลัก

ผลของการประเมิน จะเป็นตัวชี้ทิศทางของการพัฒนาต่อไป ซึ่งหากผลการประเมินดี ก็จะพัฒนาให้ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ถ้ามีข้อแก้ไขปรับปรุง ก็ต้องถามผู้ประเมินว่าจะแก้ไขปรับปรุงอะไร จึงจะทำให้ดีขึ้น การที่มีจุดอ่อนนั้น เป็นเพราะอะไร

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการจัดการความรู้ที่มีผู้นำเสนอตัวชี้วัดไว้หลากหลาย เช่น European Foundation for Quality Management (EFQM) ได้พัฒนา KM Assessment (Kankanhalli, A. and Tan, B. C. Y., 2004) โดยใช้ European Excellence Framework ซึ่งได้ดัดแปลงมาจากเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality โดยมี การประเมินการจัดการความรู้ใน 5 มิติคือ ภาพรวมขององค์กร ลักษณะของผู้นำ กลยุทธ์ กระบวนการ การจัดการความรู้ บุคลากร เป็นต้นและในปี 1997 Arthur Andersen ร่วมกับ The American Productivity and Quality Center (APQC) ได้นำเสนอ The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) (Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1996) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ประเมินเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และครอบคลุมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ด้วย เช่น การนำองค์กร กระบวนการ การจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ เป็นต้น

Lee, K. C. et al. (2005) and Arthur Andersen (1997) นำเสนอตัวชี้วัดและเทคนิคการประเมินผลการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management Performance Index (KMPI) โดยเน้น ประเมินผลกระบวนการในการจัดการความรู้ เปรียบเทียบกับรายได้ขององค์กร ผลการประเมินจะ ช่วยปรับปรุงการตัดสินใจในการลงทุนระบบสารสนเทศให้ดีขึ้น ช่วยปรับปรุงให้องค์กรใช้ความรู้ ที่มีอย่างเต็มที่มากขึ้น

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอีกหลายชิ้นที่นำเสนอตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการจัดการความรู้ (Lee, K. C. et. al., (2005) and Jin, F. et. al., 2007) โดยมีการแบ่งเป็นหมวดใหญ่ และแต่ละ หมวดจะประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยๆอีก 3 – 5 ตัวชี้วัด เช่น ในหมวดองค์กร การบริหาร และทีมงาน การจัดการความรู้ ประกอบด้วย โครงสร้างการจัดการ การสนับสนุนของผู้บริหาร ลักษณะของผู้นำ และกลยุทธ์ เป็นต้นอย่างไรก็ตามมีหน่วยงานภายในประเทศไทยที่มีการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมในปัจจัยต่างๆ ได้แก่ Knowledge Management Assessment, KMA (ไกรวุฒิ ใจคำปิ่น, 2553) โดย Mr. Robert Osterhoff ที่ปรึกษาโครงการนำร่อง การจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการตรวจประเมิน การจัดการความรู้เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานในประเทศไทย

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA (Public Sector Management Quality Award) (Hasson, F., Keeney, S. and McKenna, H., 2000) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ประยุกต์จากรางวัลคุณภาพ แห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (TQA) โดยเป็น การส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นแนวทางในการ ประเมินและปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นหมวดต่างๆ และการจัดการ

ความรู้เป็นเกณฑ์การประเมินในหมวดที่ 4 ในเรื่อง การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยรายละเอียดจะเกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ กล่าวคือหน่วยงานจะต้องมีการดำเนินการจัดการความรู้ ที่มีการถ่ายทอดและรักษาความรู้ไว้ที่องค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

นอกจากนี้ยังมีการนำแนวทางการประเมินผลองค์กร โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1996) มาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการจัดการความรู้ซึ่ง BSC เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

ตารางที่ 2.1 ตารางเปรียบเทียบตัวชี้วัดในการประเมินผลการจัดการความรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	องค์กร การบริหาร และทีมงาน การจัดการความรู้	บุคลากร และ วัฒนธรรม	กระบวนการ	เทคโนโลยี	ผลลัพธ์ ทางธุรกิจ	การ ประเมิน ผล
European foundation (EFQM) (1988)	✓	✓	✓			
Kaplan and Norton (BSC) (1996)		✓	✓		✓	
Arthur Andersen & The American Productivity and Quality Center (KMAT) (1997)	✓	✓	✓	✓		✓
Lee, K. C. et al. (KMPI) (2005)		✓	✓			
Jin, F. et al. (2007)	✓	✓		✓	✓	
Zheng, W. and Hu, Y. (2009)	✓	✓		✓		
Osterhoff, R. (KMA) (n.d.)	✓		✓		✓	✓
ก.พ.ร. (PMQA) (2000)			✓	✓		

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาแนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนแพทย์ในประเทศไทย” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการประเมินผลการจัดการความรู้ และศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนแพทย์ เพื่อนำแนวทางการประเมินผล และนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานการจัดการความรู้ และสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นถึงปัญหาการดำเนินงาน และประโยชน์ของการจัดการความรู้

การศึกษานี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ได้แก่ ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากร และวิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากร สำหรับการสัมภาษณ์ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาถึงกระบวนการวิธีการประเมินผลการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์ จำนวน 5 แห่ง จาก 18 สถาบัน โดยสัมภาษณ์ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ ในช่วงระหว่างเดือน มกราคม 2553 – พฤษภาคม 2553 (เป็นระยะเวลา 5 เดือน)

ประชากร สำหรับการรวบรวมแบบสอบถาม คือ กลุ่มคณะกรรมการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ จำนวน 18 สถาบัน ในช่วงระหว่างเดือน มีนาคม 2555 – เมษายน 2555 (เป็นระยะเวลา 2 เดือน)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 กลุ่ม คือ 1) คณะทำงานการจัดการความรู้ ได้แก่ ประธานการจัดจัดการความรู้ คณะกรรมการที่มาจากตัวแทนในแต่ละฝ่าย เลขานุการการจัดการความรู้ หรือผู้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร รวมไปถึงคณะกรรมการที่เป็นจิตอาสาเข้ามาเป็นร่วมในการดำเนินงานการจัดการความรู้ เป็นต้น 2) ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แก่ ผู้เข้าร่วมกิจกรรม CoP (Community of Practice) กิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างทำงาน AAR (After Action Review) หรือ BAR (Before Action Review) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงาน (Best Practice) เป็นต้น เนื่องจากการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่บุคลากรในองค์กรอาจผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้าร่วมกิจกรรมทำให้ไม่สามารถระบุกลุ่มประชากรที่แท้จริงเพื่ออ้างอิงจำนวนที่ถูกต้องของคณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ได้ ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้จึงส่งแบบสอบถามจำนวน 450 ชุด ไปยังโรงเรียนแพทย์ทั้ง 18 สถาบัน และได้รับการตอบกลับ จำนวน 6 สถาบัน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ในการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้ของโรงเรียนแพทย์ คือ ประธานคณะทำงานการจัดการความรู้ จำนวน 5 สถาบัน ซึ่งหัวข้อในการสัมภาษณ์ประกอบไปด้วย 2 หัวข้อ ดังนี้

1.1) การจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบไปด้วยความเกี่ยวข้องของผู้ให้การสัมภาษณ์ ระยะเวลาของการดำเนินการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ขององค์กร และมีรูปแบบในการจัดการความรู้อย่างไร เป็นต้น

1.2) การประเมินผลการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย ใครเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร การประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร ประเมินอย่างไร ผลที่ได้เป็นอย่างไร เพื่อให้เข้าใจถึงการดำเนินงานการจัดการความรู้ และการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวมของแต่ละแห่ง

2. แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลองค์กร ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่ 3 ปัจจัยในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้คำถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบสอบถามปลายเปิด และแบบประเมินค่าความเหมาะสมดังนี้

2.1) แบบสอบถามปลายปิด (Close-end Questionnaire) เป็นลักษณะข้อคำถามแบบเลือกตอบ เกี่ยวกับข้อมูลองค์กร และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น ระยะเวลาการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรระดับการศึกษา อายุ อายุงาน หน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นต้น

2.2) แบบสอบถามปลายเปิด (Open Questionnaire) เป็นลักษณะที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเขียนแสดงความคิดเห็นในส่วนท้ายของแบบสอบถามในส่วนข้อคิดเห็น

2.3) แบบสอบถามแบบประเมินค่า (Rating Scale) เป็นแบบสอบถามประเมินค่าเพื่อวัดระดับความเหมาะสมเกี่ยวกับปัจจัยในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวม ประกอบด้วย 6 ปัจจัยได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ และนโยบาย 2) แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ 3) กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้ 4) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร 5) การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ 6) ผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกิดจากการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย ผลลัพธ์ในภาพรวม ด้านการพยาบาล ด้านนักศึกษาแพทย์ ด้านงานวิจัย

3.2.2 การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดกรอบแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม

2. การสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ให้ครอบคลุมในส่วนของจัดการความรู้ขององค์กร และวิธีดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร รวมไปถึงผลที่ได้จากการดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบกับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ในส่วนของแบบสอบถามสำหรับคณะกรรมการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร โดยศึกษาปัจจัย และประเด็นข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่ครอบคลุมในการประเมินผลการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์ในภาพรวม

3. ติดต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อออกหนังสือขอเพื่อขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ ในโรงเรียนแพทย์ จำนวน 5 สถาบัน เพื่อนำข้อมูลจากการ

สัมภาษณ์มาปรับปรุงและแก้ไขเพื่อให้ครอบคลุมในการออกแบบแบบสอบถามในปัจจัยต่างๆของการประเมินผลในโรงเรียนแพทย์

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ความสอดคล้อง และความครอบคลุมของข้อความ และนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปตรวจสอบคุณภาพ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความ และวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence: IOC) ตามวิธีการของ Rovinlli และ Hambleton (1996) รวมทั้งตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ภาษาที่ใช้ ความสอดคล้องและความครอบคลุมของเนื้อหาโดยใช้เกณฑ์ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การให้คะแนนความตรงของเนื้อหา

คะแนน	หมายถึง
+ 1	แน่ใจว่าถูกต้อง สอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์
0	ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้อง
- 1	ยังไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์

หากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อความมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์สามารถนำข้อความไปใช้ได้ หากว่าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์ที่คำนวณได้น้อยกว่า 0.5 ข้อความนั้นควรถูกตัดออกหรือต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ผลการตรวจสอบค่าดัชนี IOC พบว่าไม่มีข้อความใดมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 รายละเอียดดัง (ภาคผนวก ข)

และผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะในการปรับภาษาที่ใช้ในข้อความของแบบสอบถาม และเพิ่มข้อความในปัจจัยที่ 3.6 ผลลัพธ์ในด้านต่างๆที่เกิดจากการจัดการความรู้ ในด้านนักศึกษาแพทย์ จำนวน 4 ข้อความ 1) นักศึกษาแพทย์ยอมรับฟังความคิดเห็นของพยาบาลหรือเจ้าหน้าที่ 2) นักศึกษาแพทย์สามารถวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาผู้ป่วยได้เร็วขึ้น 3) นักศึกษาแพทย์สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองขณะรักษาผู้ป่วย 4) นักศึกษาแพทย์มีสติในการรักษาผู้ป่วย

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำผู้เชี่ยวชาญ และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ดำเนินการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในของ Cronbach's Alpha ด้วยการหาความเที่ยงรายปัจจัย โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามคือกลุ่มคณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ จำนวน 30 คน โดยใช้เกณฑ์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามควรมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น 0.7 ขึ้นไป เพื่อหาข้อบกพร่องของเครื่องมือก่อนไปใช้จริง และวัดค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง เพื่อยืนยันความถูกต้องและคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังตารางที่ 3.2 พบว่าความเที่ยงของแบบสอบถามในแต่ละปัจจัยมีความเที่ยงอยู่ระหว่าง .877 – .975 แสดงว่าแบบสอบถามมีคุณภาพ มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไปได้

ตารางที่ 3.2 ผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถาม

ปัจจัยในด้านต่างๆ	ค่าความเที่ยง
1. วัตถุประสงค์และนโยบาย	.973
2. แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้	.975
3. กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้	.963
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร	.968
5. การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้	.877
6. ผลลัพธ์ในด้านต่างๆ ที่เกิดจากการจัดการความรู้	.946

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ และสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการขอเข้าสัมภาษณ์ และเก็บแบบสอบถาม ซึ่งออกในนามบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

3.3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กับประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียนแพทย์ จำนวน 5 แห่ง เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลทราบถึงกรอบการสัมภาษณ์ และเตรียมข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลต่อผู้วิจัยอย่างครบถ้วน โดยใช้หนังสือนำเพื่อขอความอนุเคราะห์ พร้อมทั้งขอวัน เวลา และสถานที่ ที่จะสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยขอเวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาที ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้บันทึกเสียงระหว่างสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการถอดความเนื้อหาการสัมภาษณ์ได้ถูกต้อง ครบถ้วน และสมบูรณ์

3.3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ จะใช้การวิจัยเชิงสำรวจทางไปรษณีย์ (Mail Survey Research) โดยผู้วิจัยแนบหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล ถึงคณะบดีคณะแพทยศาสตร์ พร้อมแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ รวมไปถึงซองจำหน่ายซองถึงตัวผู้วิจัยเอง และติดแสตมป์เพื่อความสะดวกในการส่งคืนแบบสอบถามที่ตอบคำถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว รวมไปถึงการกำหนดวันเวลาที่ต้องรับแบบสอบถามคือ ประมาณ 1 เดือน นับแต่วันที่ส่งแบบสอบถาม

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Analyzing Qualitative Data) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การจัดระเบียบข้อมูล การแสดงและเสนอผล และการอภิปรายผลสรุป (ชาย โปทธิติดา, 2552)

1) การจัดระเบียบข้อมูล เป็นการจัดทำให้อข้อมูลเป็นระบบพร้อมจะนำไปวิเคราะห์ซึ่งแบ่งออกเป็นการจัดระเบียบทางกายภาพของข้อมูล และการจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูล โดยการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูลผู้วิจัยจะทำการถอดความจากการสัมภาษณ์ที่ได้บันทึกไว้ในเครื่องบันทึกเสียงของการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ในส่วนของการจัดระเบียบของเนื้อหาข้อมูลเป็นกระบวนการค้นหาความหมายของข้อความต่างๆในข้อมูลด้วยการทอนข้อมูลลง เพื่อเป็นการคัดสรรเอาข้อความต่างๆ ที่กระจายอยู่ในข้อมูลและกำหนดรหัสสั้นๆ เพื่อกำหนดหมวดหมู่เนื้อหา เป็นข้อความสั้นๆเพื่อความสะดวกในการจัดประเภทของเนื้อหานั้นๆ

2) การแสดงและเสนอผล เป็นการนำข้อความที่ได้ถูกการเข้ารหัสเพื่อแบ่งประเภทของเนื้อหาในการสัมภาษณ์ นำมาแบ่งเป็นกลุ่ม ตามประเด็นต่างๆ ด้วยการบรรยายตามความสัมพันธ์ของเนื้อหาที่มีต่อกัน

3) การอภิปรายสรุปผล ผู้วิจัยจะใช้การจัดกลุ่มเรื่องที่มีความสัมพันธ์ต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสไว้ภายใต้ประเด็นเดียวกันเพื่อหาข้อสรุปของการวิจัยเชิงคุณภาพและนำผลที่ได้มาปรับปรุงเนื้อหาของแบบสอบถามของผู้วิจัยต่อไป

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต้นจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม จากนั้นคือการลงรหัสของข้อมูลลงในแบบฟอร์มการลงรหัสทั่วไป (General Coding Form) เพื่อเป็นการเตรียมข้อมูลที่จะใช้ในการกรอกรหัสลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ต่อจากนั้นจึงวิเคราะห์ประมวลผลเพื่อหาค่าทางสถิติ และนำเสนอในลักษณะเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ข้อมูลองค์กร และข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ในส่วนของข้อมูลที่ใช้แบบประเมินค่า (Rating Scale) คือ ข้อมูลส่วนปัจจัยต่างๆที่คณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ในทุกระดับกับความคิดเห็นว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมในปัจจัยต่างๆในแบบสอบถามเป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) โดยผู้วิจัยใช้มาตรวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ ตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) เพื่ออธิบายข้อมูลเบื้องต้น โดยเกณฑ์ค่าประเมินที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณา 5 ระดับ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การประเมินสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

ค่าประเมิน (คะแนน)	ระดับความสำคัญ
5	หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง
4	หมายถึง เหมาะสม
3	หมายถึง ไม่แน่ใจ
2	หมายถึง ไม่เหมาะสม
1	หมายถึง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง

สำหรับการแปรผลค่าเฉลี่ยจะใช้เกณฑ์ในการแบ่งระดับการหาช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น (Class Interval) ตามตารางที่ 3.4 โดยใช้วิธีการคำนวณหาช่วงกว้างระหว่างชั้นตามหลักการค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) โดยคำนวณหาค่าพิสัยได้จากสูตรดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์คะแนนในการแปลผลค่าเฉลี่ย

ระดับความเหมาะสม	
ระดับค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	เหมาะสมอย่างยิ่ง
3.41 – 4.20	เหมาะสม
2.61 – 3.40	ไม่แน่ใจ / N&A
1.81 – 2.60	ไม่เหมาะสม
1.00 – 1.80	ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง

2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การหาค่าความแตกต่างของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ของค่าความแปรปรวนประชากรทั้ง 2 เท่ากันหรือไม่ (Independent-Sample T Test) ระหว่างคณะทำงานการจัดการความรู้ กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง แนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้สำหรับ โรงเรียนแพทย์ในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ กล่าวคือ ในการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ คณะทำงานการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์ เพื่อให้ทราบถึงวิธีการจัดการความรู้ และวิธีการดำเนินการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร จากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวสรุปผลการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมของโรงเรียนแพทย์ได้ดำเนินการอย่างไร และใช้ประกอบกับการสร้างแบบสอบถาม เพื่อหาปัจจัยที่เหมาะสมในการประเมินผลจัดการความรู้สำหรับ โรงเรียนแพทย์ ก่อนที่จะนำมาประมวลผลทางสถิติและวิเคราะห์ต่อไป

ดังนั้นในการนำเสนอผลการวิจัยในบทนี้ จึงแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกเป็นการนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งได้จากวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ส่วนที่สองเป็นการนำเสนอผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการวิจัยเชิงสำรวจ และส่วนที่สามเป็นการสรุปผล

4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ประธานคณะทำงานการจัดการความรู้ หรือตำแหน่งรักษาการการจัดการความรู้ จำนวน 5 องค์กร ประกอบไปด้วย

- 1) คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล
- 2) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 3) คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี
- 4) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 5) คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างทั้ง 5 องค์กรสามารถสรุปผลในภาพรวมโดยมีรายละเอียดดังนี้ (ภาคผนวก จ)

4.1.1 การจัดการความรู้ขององค์กร

4.1.1.1 ความเกี่ยวข้องของผู้ให้การสัมภาษณ์กับกิจกรรมการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์

จากการสัมภาษณ์คณะทำงานการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์ จำนวน 5 สถาบัน ตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ 1) รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพ 2) รองคณบดีฝ่ายการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพและประธานโครงการการจัดการความรู้ 4) ประธานอนุกรรมการการจัดการความรู้ 5) รักษาการหัวหน้างานจัดการความรู้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์ ได้แก่ การดูแลการจัดการความรู้ในส่วนของคณะแพทยศาสตร์ หรือเป็นผู้ริเริ่มนำการจัดการความรู้เข้ามาพัฒนาองค์กร หรือเป็นตัวแทนเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของเครือข่ายโรงเรียนแพทย์ และในที่สุดท้ายคือมีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนวางแผนนโยบาย การดำเนินการ และติดตามประเมินผลในคณะแพทยศาสตร์

4.1.1.2 ระยะเวลาการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้ของโรงเรียนแพทย์ส่วนใหญ่มีจุดเริ่มต้นในการดำเนินการจัดการความรู้ในช่วงเริ่มต้นระหว่างปี พ.ศ. 2546 – 2549 โดยเริ่มจากงานในส่วนโรงพยาบาล และจึงนำการจัดการความรู้มาใช้ในส่วนของคณะแพทยศาสตร์ซึ่งมีระยะเวลาดำเนินการประมาณ 1 – 2 ปี

4.1.1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์สามารถสรุปได้ดังนี้ การนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาคน พัฒนางานประจำ พัฒนาหน่วยงาน พัฒนาองค์กร นำไปสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ด้วยความรู้

4.1.1.4 รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กร

รูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนแพทย์จะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) การจัดการความรู้ในฝั่งของโรงพยาบาล จะเน้นทางด้านบริการเป็นหลัก 2) การจัดการความรู้ในฝั่งของคณะแพทยศาสตร์ โดยรูปแบบของการจัดการความรู้จะต้องมีความสัมพันธ์กับการเรียนการสอน การวิจัย การดำเนินการทางวิชาการ การบริหารจัดการ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนคือ 1) ในรูปแบบกิจกรรม สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่นกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ งานมหกรรมคุณภาพ กิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเป็นต้น เพื่อให้บุคลากรในองค์กร ได้พบกัน มีสังคมนร่วมกัน มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน โดยอำนวยความสะดวกทั้ง เวลา สถานที่ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ

สนับสนุนการจัดเก็บ เผยแพร่ การค้นคืน ได้แก่ เว็บไซต์ E-Library Web Blog 3) การให้รางวัล ในรูปแบบต่างๆ

สรุปรูปแบบของการจัดการความรู้คือการเชื่อมโยงคนให้เข้ากัน ให้เกิดการแลกเปลี่ยน และการเรียนรู้

4.1.2 การประเมินผลการจัดการความรู้

4.1.2.1 ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร

ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการจัดการความรู้ของโรงเรียนแพทย์ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) คณะกรรมการภายในองค์กรทำหน้าที่ในการประเมินตนเอง โดยเป็นตัวแทนจากหน่วยงานภายในต่างๆ เช่น คณะอนุกรรมการฝ่ายประกันคุณภาพ บางแห่งเรียกว่าคณะกรรมการจัดการความรู้ หรือบางแห่งเป็นการใช้บุคลากรโดยการแต่งตั้งจากที่ปรึกษา ฝ่ายทีมบริหาร ทั้งฝ่ายที่ปรึกษาของคณะและรองคณบดีจากฝ่ายต่างๆ หรือจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ซึ่งมีการจัดการความรู้ที่เป็นตัวชี้วัดด้วย เป็นต้น 2) คณะกรรมการจากโรงเรียนแพทย์ภายนอกที่ได้รับการแต่งตั้ง เข้ามาประเมินผลกิจกรรมการจัดการความรู้ นอกจากนี้โรงเรียนแพทย์บางแห่งมีการสร้างความร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาในการดำเนินการต่างๆและประเมินผล เป็นต้น

4.1.2.2 องค์กรมีการประเมินผลการจัดการความรู้อย่างไร

รูปแบบการประเมินผลการจัดการความรู้ของโรงเรียนแพทย์เป็นแบบการติดตามแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 1) แบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ การติดตาม และผลักดันการดำเนินงานอยู่ในระดับใด 2) แบบเป็นทางการ เช่นรายงานประจำปี รายงานการดำเนินงานในที่ประชุม เป็นต้น ในรูปแบบกิจกรรมการจัดการความรู้โดยการให้ผู้ทำกิจกรรมการจัดการความรู้ นำเสนอผลงาน โดยคณะกรรมการประเมินและให้คะแนนรวมไปถึงให้ข้อเสนอแนะ บางแห่งใช้แบบสอบถามในส่วนของประเมินผลกิจกรรม และติดตามผลการพัฒนาของกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ เป็นต้น บางองค์กรมีกระบวนการที่สามารถแบ่งการประเมินผลได้เป็น 2 ส่วนคือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ของภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้โดยใช้แบบสอบถาม KMA ที่พัฒนาร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2) การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียกว่า ดัชนีองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยลักษณะของแบบสอบถามใช้แนวคิดของ ไมเคิล มาร์ควอร์ท (Marquardt) โดยการสำรวจทุกๆ 2 ปี นอกจากนี้บางแห่งประเมินผลการจัดการความรู้โดยยึดหลักของมาตรฐาน TQA เป็นหลัก

4.1.2.3 ผลที่ได้จากการประเมินผลการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

การสรุปผลที่ได้จากการประเมินของการสัมภาษณ์สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ 1) ส่วนของการทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ E-library ของคณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในทุกภาควิชาต่างๆทำไปได้พอสมควร 2) ส่วนของผลการประเมินกิจกรรม ของคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งผลของชุมชนนักปฏิบัติมีหลากหลาย บางกลุ่มก็ทำออกมาได้ดี บางกลุ่มยังทำได้ไม่ดีนัก เกิดการยุบกลุ่ม หรือบางกลุ่มสามารถประเมินผลกิจกรรมออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรมและผลออกมาดีประสบผลสำเร็จ ซึ่งที่คณะแพทยศาสตร์รามธิบดี ได้จำแนกผลที่ได้ของการประเมินเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติทางด้านกระบวนการ สามารถทำได้ตามเป้าหมาย กล่าวคือสามารถจัดกิจกรรมในทุกๆเดือนได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งยกเว้นช่วงที่เกิดเหตุการณ์ไม่สงบจึงทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย เป็นระยะเวลา 2 – 3 เดือน 2) ทางด้านบุคลากร สามารถทราบถึงความพึงพอใจของกิจกรรมต่างๆ แต่ยังไม่สามารถติดตามการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ 3) ทางด้านองค์ความรู้หรือนวัตกรรม ส่วนใหญ่มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่ไม่สามารถระบุได้ว่าองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนแพทย์นั้นเกิดจากกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

4.1.2.4 ความเหมาะสมของกระบวนการขั้นตอน ในการประเมินผลการจัดการความรู้

ส่วนใหญ่มีการปรับปรุงในส่วนของเกณฑ์การให้คะแนน สัดส่วน ผลลัพธ์ความสำเร็จ ทุกปี ซึ่งการจัดการความรู้และการประเมินผลต้องสอดคล้องไปกับความเข้าใจของบุคลากรเพราะการจัดการความรู้เริ่มในระยะแรก บุคลากรเพิ่งเริ่มต้นเรียนรู้ในส่วนของการจัดการความรู้ แต่เมื่อมีการดำเนินการต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่งก็ต้องมีการปรับปรุงแบบการประเมินผลให้มีระดับความเข้มข้นตามความเหมาะสม

4.1.2.5 การประเมินผลการจัดการความรู้ ได้แบ่งเป็นข้อมูลนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์หรือไม่ และผลที่ได้เป็นอย่างไร

ส่วนใหญ่จะมุ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการและผลผลิต ซึ่งสามารถประเมินได้อย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่มีการใส่กระบวนการของการจัดการความรู้เข้าไป และส่งผลให้เกิดผลผลิต เช่นความรู้จากกิจกรรมที่จัดเก็บขึ้นระบบสารสนเทศ จำนวนเข้าชมความรู้ เนื้อหาที่เกิดการแลกเปลี่ยนภายในระบบ จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม และได้ให้เหตุผลในส่วนของผลลัพธ์ เช่นการนำไปใช้ยากที่จะติดตามผลให้ออกมาเป็นการประเมินอย่างเป็นรูปธรรม ยกเว้นในส่วนชุมชนนักปฏิบัติในส่วนของการบริการของฝั่งโรงพยาบาลสามารถติดตามผลได้ในส่วนของการนำไปใช้และส่งผลให้การบริการต่างๆพัฒนาไปในทางที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งในฝั่งของคณะแพทยศาสตร์จะต้องมีการดำเนินการจัดการความรู้ในหลายๆด้าน เช่น การวิจัย การดำเนินการทางวิชาการ การ

บริหารจัดการ จึงทำให้การประเมินผลและวัดผลในส่วนของผลผลิตนั้นออกมาได้ยากเป็นรูปธรรมได้ยาก

4.1.2.6 ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาเป็นอย่างไร และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร รวมไปถึงการปรับปรุงในครั้งถัดไป

ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการจัดการความรู้เกิดจากหลายๆปัจจัยได้แก่

- 1) การให้การสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหาร และภาวะผู้นำ
- 2) งบประมาณในการสนับสนุนการจัดการความรู้
- 3) ปัญหาการติดตามผลการจัดการความรู้ในหน่วยงานอื่นๆ
- 4) ขาดความรู้ความเข้าใจในและไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้
- 5) ขาดแรงจูงใจที่มากพอ เช่นรางวัลจูงใจในรูปแบบต่างๆ
- 6) กิจกรรมขาดความน่าสนใจ
- 7) ขาดบุคลากรที่มีส่วนรับผิดชอบในส่วนของจัดการความรู้โดยตรง
- 8) ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลระบบสารสนเทศในส่วนของจัดการความรู้
- 9) ภาระงานปัจจุบัน
- 10) เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้มากแต่การเรียนรู้หรือนำไปใช้น้อย
- 11) การประเมินผลการจัดการความรู้บางส่วนยากต่อการเชื่อมโยงผลที่ได้รับเกิดจากการจัดการความรู้โดยตรง

4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

หลังจากได้ข้อสรุปในส่วนของ การวิจัยเชิงคุณภาพ ทำให้สามารถเข้าใจถึงภาพรวมในด้านการจัดการความรู้ของ โรงเรียนแพทย์ และวิธีการประเมินผลการจัดการความรู้ และในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับ โรงเรียนแพทย์โดยการส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถาม ไปยังโรงเรียนแพทย์ 18 สถาบัน ได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 136 ชุด ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณประกอบด้วย

- 1) ผลวิเคราะห์ข้อมูลองค์กร และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ผลวิเคราะห์ปัจจัยในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวม

4.2.1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลองค์กร และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลต่อไปนี้เป็น การแสดงผลวิเคราะห์ทั่วไปขององค์กร และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้รับผิดชอบในด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ ระยะเวลาการดำเนินการจัดการความรู้ ระดับการศึกษา อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ความเกี่ยวข้องในการจัดการจัดการความรู้ เป็นต้น โดยแจกแจงความถี่และค่าร้อยละดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามองค์กรที่มีบุคลากรรับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้

ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้	จำนวน	ร้อยละ (%)
มี	121	89.63
ไม่มี	14	10.37
รวม	135	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จากจำนวนบุคลากรที่เป็นคณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ จากผู้ตอบแบบสอบถามในหัวข้อนี้ทั้งหมด 135 ชุด ส่วนใหญ่ทราบว่าองค์กรมีบุคลากรที่ทำงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ คิดเป็นร้อยละ 89.63 และไม่ทราบ หรือหน่วยงาน/แผนก ที่ตนสังกัด ไม่ได้มีบุคลากรที่ทำงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ คิดเป็นร้อยละ 10.37

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร

ระยะเวลาการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ (%)
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	76	67.25
ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป	37	32.75
รวม	113	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระยะเวลาในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการดำเนินการจัดการความรู้ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 67.25 และตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32.75 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ (%)
ปริญญาตรี	69	51.11
ปริญญาโท	48	35.55
ปริญญาเอก	9	6.67
อื่นๆ	9	6.67
รวม	135	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้ทั้งในส่วน คณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ ในระดับ ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 51.11 รองลงมา คือ 35.55 และ 6.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ (%)
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 35 ปี	73	54.48
36-45 ปี	26	19.41
ตั้งแต่ 46 ปี ขึ้นไป	35	26.11
รวม	134	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้ ในส่วนของ คณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่าหรือ เท่ากับ 35 ปี รองลงมา มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป และมีอายุอยู่ระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.48 รองลงมา 26.11 และ 19.41 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ (%)
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	69	52.28
11 - 20 ปี	33	25.00
ตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป	30	22.72
รวม	132	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้ทั้งในส่วน
ของคณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่มีอายุน้อย
กว่าหรือเท่ากับ 10 ปี รองลงมา มีอายุงานระหว่าง 11-20 ปีขึ้นไป และมีอายุงานอยู่ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป
คิดเป็นร้อยละ 52.28 รองลงมา 25.00 และ 22.72 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
ในเรื่องการจัดการความรู้

ประเภทของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้	จำนวน	ร้อยละ (%)
คณะทำงานการจัดการความรู้	61	44.9
ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้	75	55.1
รวม	136	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ประเภทของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้
ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ รองลงมาคือคณะทำงาน
การจัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 44.9 และ 55.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานะของคณะกรรมการจัดการความรู้

สถานะของคณะกรรมการจัดการความรู้	จำนวน	ร้อยละ (%)
ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ หรือเทียบเท่า	4	6.6
รองประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ หรือเทียบเท่า	3	4.9
คณะกรรมการจัดการความรู้ หรือเทียบเท่า	34	55.7
เลขานุการคณะกรรมการจัดการความรู้ หรือเทียบเท่า	12	19.7
อื่นๆ	8	13.1
รวม	61	100.0

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนของคณะกรรมการจัดการความรู้ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ หรือเทียบเท่า รองลงมาคือเลขานุการคณะกรรมการจัดการความรู้ หรือเทียบเท่า และคณะกรรมการจัดการความรู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาคือ 19.7 และ 13.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ (%)
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	39	72.23
4-6 ปี	8	14.82
ตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป	7	12.97
รวม	54	100.0

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการจัดการความรู้ส่วนใหญ่อยู่ที่ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี รองลงมา ระหว่าง 4-6 ปี และตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 72.23 รองลงมา 14.82 และ 12.97 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้เข้าร่วม

กิจกรรมการจัดการความรู้	จำนวน	ร้อยละ (%)
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากวิธีการทำงานแบบ Best practices	55	40.44
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP)	32	23.52
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน AAR (After Action Review)	43	31.62
อื่นๆ	6	4.42
รวม	136	100.0

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากวิธีการทำงานแบบ Best Practices รองลงมา คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน AAR (After Action Review) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) คิดเป็นร้อยละ 40.44 รองลงมา 31.62 และ 23.52 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ (%)
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 6 ครั้ง	44	69.84
7-12 ครั้ง	17	26.98
ตั้งแต่ 13 ครั้ง ขึ้นไป	2	3.18
รวม	63	100.0

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 6 ครั้ง รองลงมาคือ ระหว่าง 7-12 ครั้ง และ ตั้งแต่ 13 ครั้ง ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 69.84 รองลงมา 26.98 และ 3.18 ตามลำดับ

4.2.2 ผลวิเคราะห์ปัจจัยในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวม

ข้อมูลต่อไปนี้เป็นข้อคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยคณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีความเหมาะสมในการประเมินผลการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ วัตถุประสงค์ และนโยบาย แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ และผลลัพธ์ต่างๆที่เกิดจากการจัดการความรู้ โดยแจกแจงเป็นค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังนี้

ตารางที่ 4.11 ภาพรวมปัจจัยที่เหมาะสมในการประเมินผลการจัดการความรู้ภาพรวมทั้งหมดโดยแบ่งตามปัจจัยต่างๆดังนี้

ปัจจัย	\bar{X}	แปลผล
1) วัตถุประสงค์ และนโยบาย	3.92	เหมาะสม
2) แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้	3.76	เหมาะสม
3) กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้	3.60	เหมาะสม
4) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร	3.72	เหมาะสม
5) การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้	3.79	เหมาะสม
6) ผลลัพธ์ต่างๆที่เกิดจากการจัดการความรู้	3.67	เหมาะสม

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ปัจจัยที่เหมาะสมเรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้ประเมิน วัตถุประสงค์และนโยบาย อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมาคือการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.79$) และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังสามารถวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยย่อยต่างๆที่มีต่อในแต่ละปัจจัยหลักดังนี้

ตารางที่ 4.12 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของวัตถุประสงค์ และนโยบาย

วัตถุประสงค์ และนโยบาย	\bar{X}	แปลผล
1) องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้	4.00	เหมาะสม
2) องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรในเรื่องการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ	3.86	เหมาะสม
3) องค์กรมีการแต่งตั้งทีมงานหลักเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	3.90	เหมาะสม
4) องค์กรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร	3.74	เหมาะสม
5) ผู้บริหารมีการแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับการทำการจัดการความรู้ขององค์กร	3.94	เหมาะสม
6) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อให้เกิดวิธีการแก้ไขปัญหาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ	3.99	เหมาะสม
7) ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มทำงาน	4.04	เหมาะสม
8) ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นรูปธรรม	4.03	เหมาะสม
9) ผู้บริหารสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร	3.97	เหมาะสม
10) ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถเฉพาะทางขององค์กรที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาความสามารถเฉพาะทางขององค์กรในด้านใหม่	3.85	เหมาะสม
11) ผู้บริหารกำหนดให้มีการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้แก่องค์กร เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาผลตอบแทนต่างๆแก่บุคลากร	3.84	เหมาะสม
12) ผู้บริหารให้การสนับสนุนทางด้านงบประมาณและเวลาในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้	3.88	เหมาะสม
รวม	3.92	เหมาะสม

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยในส่วนของวัตถุประสงค์ และนโยบาย ส่วนใหญ่อยู่ที่ ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มทำงาน อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมาคือผู้บริหรสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.03$) และ องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้

แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้	\bar{X}	แปลผล
1) มีวิธีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร	3.79	เหมาะสม
2) มีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น	3.82	เหมาะสม
3) องค์กรมีการวัดผลของการแบ่งปันความรู้ในด้านต่างๆ	3.63	เหมาะสม
4) องค์กรมีแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและบุคลากรทุกคนรับทราบแผนปฏิบัติงาน	3.71	เหมาะสม
5) แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์และพันธกิจขององค์กร	3.85	เหมาะสม
รวม	3.76	เหมาะสม

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ในส่วนของแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่คือแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.82$) และมีวิธีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.79$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้

กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้	\bar{X}	แปลผล
1) องค์กรมีการวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยในเรื่องกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้ และมีแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ไข หรือปรับปรุง	3.61	เหมาะสม
2) องค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อดึงความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรมาจัดเก็บ	3.58	เหมาะสม

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

3) องค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการถ่ายทอดความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวผู้เชี่ยวชาญไปยังบุคคลอื่นๆ	3.65	เหมาะสม
4) องค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) อย่างเป็นระบบ และมีการจัดทำข้อสรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้	3.71	เหมาะสม
5) องค์กรมีศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) ในองค์กร และมีสมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมของศูนย์นี้	3.43	เหมาะสม
6) มีการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันไปต่อยอดภายในองค์กร	3.69	เหมาะสม
7) มีการแบ่งชนิดและประเภทของความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและการใช้งาน	3.46	เหมาะสม
8) มีการจัดทำดัชนีคำศัพท์ให้เป็นรูปแบบเดียวกันเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันทั่วทั้งองค์กร	3.35	ไม่แน่ใจ
9) มีการปรับปรุงรูปแบบของกิจกรรมอยู่เสมอเพื่อให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ	3.73	เหมาะสม
10) มีการวางแผน และมีการเรียนรู้ระหว่างทำงานโดยใช้เทคนิค Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) ในการทำกิจกรรม	3.65	เหมาะสม
11) มีการสร้างแรงจูงใจ โดยการยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้แบ่งปันความรู้	3.70	เหมาะสม
12) มีการสร้างแรงจูงใจ โดยการยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้นำความรู้ไปปฏิบัติ	3.60	เหมาะสม
รวม	3.60	เหมาะสม

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ในส่วนของกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่คือ มีการปรับปรุงรูปแบบของกิจกรรมอยู่เสมอเพื่อให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.73$) รองลงมาคือองค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) อย่างเป็นระบบ และมีการจัดทำข้อสรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.71$) และมีการสร้างแรงจูงใจ โดยการยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้แบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร

การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	แปลผล
1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้แบบเทียบเคียง (Benchmarking)	3.57	เหมาะสม
2) บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)	3.66	เหมาะสม
3) บุคลากรมีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรแก่เพื่อนร่วมงาน	3.69	เหมาะสม
4) บุคลากรมีความสนใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสนใจรับรู้เหตุการณ์ปัจจุบัน	3.73	เหมาะสม
5) มีการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นในขณะทำงาน ส่งผลให้เกิด ความคิดใหม่ๆ และวิธีการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร	3.70	เหมาะสม
6) บุคลากรมักจะมีการทำงานกันเป็นทีมหรือกลุ่ม	3.77	เหมาะสม
7) บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขั้นตอนการทำงาน และแบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	3.76	เหมาะสม
8) ทักษะหรือความรู้ส่วนใหญ่ของบุคลากร ได้รับการพัฒนาจากผลลัพธ์การทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร	3.68	เหมาะสม
9) การแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร	3.84	เหมาะสม
10) การแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กร	3.84	เหมาะสม
รวม	3.72	เหมาะสม

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ในส่วนของการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่คือการแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร และการแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน คือ ($\bar{X} = 3.84$) รองลงมาคือบุคลากรมักจะมีการทำงานกันเป็นทีมหรือกลุ่ม อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.77$) และบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขั้นตอนการทำงาน และแบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้

การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้	\bar{X}	แปลผล
1) มีการจัดกิจกรรมของชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice – CoP)	3.65	เหมาะสม
2) มีการจัดการประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ	3.93	เหมาะสม
3) มีการใช้วิธีต่างๆเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling), ระบบพี่เลี้ยง, การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น	3.88	เหมาะสม
4) มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ช่องทางต่างๆตามความเหมาะสมตามสภาพขององค์กร เช่น เสียงตามสาย, บอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสาร	3.85	เหมาะสม
5) มีการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อช่วยในกระบวนการแบ่งปันความรู้	3.86	เหมาะสม
6) มีการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรก่อนให้เกิดคลังความรู้ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึงได้ในเวลาที่ต้องการ	3.63	เหมาะสม
7) มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนในการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	3.79	เหมาะสม
8) มีเทคโนโลยีที่ช่วยป้องกันความปลอดภัยให้กับข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่เป็นความลับขององค์กร	3.71	เหมาะสม
รวม	3.79	เหมาะสม

จากตาราง 4.16 พบว่า ในส่วนของการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่คือมีการจัดการประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาคือมีการใช้วิธีต่างๆเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling), ระบบพี่เลี้ยง, การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.88$) และมีการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อช่วยในกระบวนการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.86$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของผลลัพธ์ในด้านต่างๆ ที่เกิดจากการจัดการความรู้

ผลลัพธ์ในด้านต่างๆที่เกิดจากการจัดการความรู้	\bar{X}	แปลผล
1) มุ่งองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน	3.85	เหมาะสม
2) มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี	3.81	เหมาะสม
3) มีนวัตกรรมหรือวิธีการแก้ปัญหาข้อผิดพลาดใหม่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี	3.82	เหมาะสม
4) อัตราการเกิดภาวะแทรกซ้อนอื่นๆที่ตามมาของผู้ป่วยในช่วงให้การพยาบาลในโรงพยาบาลลดลง เช่น แผลกดทับ, การติดเชื้ออื่นๆในโรงพยาบาล	3.74	เหมาะสม
5) ระยะเวลานอนเฉลี่ยของผู้ป่วยในโรงพยาบาลลดลง	3.61	เหมาะสม
6) ประสิทธิภาพการดูแลผู้ป่วยในภาพรวมดีขึ้น	3.74	เหมาะสม
7) อัตราการฟ้องร้อง การร้องเรียนเกี่ยวกับกระบวนการ การรักษาพยาบาลที่มีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาดสูง ลดลง	3.62	เหมาะสม
8) ความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น	3.66	เหมาะสม
9) ความพึงพอใจโดยเฉลี่ยของผู้ป่วยต่อบริการพยาบาลเพิ่มขึ้น	3.73	เหมาะสม
10) นักศึกษาแพทย์มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.65	เหมาะสม
11) นักศึกษาแพทย์มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างมีสติและสมเหตุผล	3.62	เหมาะสม
12) นักศึกษาแพทย์มีทักษะการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	3.63	เหมาะสม
13) นักศึกษาแพทย์ยอมรับฟังข้อคิดเห็นของพยาบาลหรือเจ้าหน้าที่	3.46	เหมาะสม
14) นักศึกษาแพทย์สามารถวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาผู้ป่วยได้เร็วขึ้น	3.49	เหมาะสม
15) นักศึกษาแพทย์สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองขณะรักษาผู้ป่วย	3.53	เหมาะสม
16) นักศึกษาแพทย์มีสติในการรักษาผู้ป่วย	3.52	เหมาะสม
17) งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ ได้รับการจดทะเบียน ทรัพย์สินทางปัญญา หรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติ	3.77	เหมาะสม
18) มีงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่องค์กรพัฒนาช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือเวลาในการดูแลรักษาผู้ป่วย	3.75	เหมาะสม

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ผลลัพธ์ในด้านต่างๆที่เกิดจากการจัดการความรู้	\bar{X}	แปลผล
19) มีแหล่งให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ	3.77	เหมาะสม
รวม	3.67	เหมาะสม

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ในส่วนของการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่ อยู่ในส่วนของผลลัพธ์ในภาพรวม คือมีองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือมีนวัตกรรมหรือวิธีการแก้ปัญหาข้อผิดพลาดใหม่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.82$) และมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับ

4.2.3 ผลวิเคราะห์ปัจจัยโดยเปรียบเทียบกับประเภทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องของการจัดการความรู้ขององค์กร

ตารางที่ 4.18 ปัจจัยที่เหมาะสมโดยแบ่งตามประเภทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัย	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1) วัตถุประสงค์ และนโยบาย	4.02	.528	เหมาะสม	3.83	.527	เหมาะสม	.387
2) แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้	3.85	.686	เหมาะสม	3.69	.588	เหมาะสม	.542
3) กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้	3.63	.624	เหมาะสม	3.57	.675	เหมาะสม	.747
4) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร	3.74	.538	เหมาะสม	3.71	.597	เหมาะสม	.798
5) การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้	3.92	.480	เหมาะสม	3.68	.508	เหมาะสม	.563
6) ผลลัพธ์ต่างๆที่เกิดจากการจัดการความรู้	3.70	.513	เหมาะสม	3.65	.466	เหมาะสม	.456

หมายเหตุ: * $p > .05$

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของคณะกรรมการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้มีค่า t-test อยู่ระหว่าง .387 - .798 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($*p > .05$) และพบว่า ปัจจัยที่เหมาะสมโดยแบ่งตามประเภทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร ในส่วนสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) คณะทำงาน ส่วนใหญ่ให้ความเห็นในส่วนของวัตถุประสงค์ และนโยบาย อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมาคือการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.92$) และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.85$) ตามลำดับ 2) ผู้เข้าร่วม ส่วนใหญ่ให้ความเห็นในส่วนของวัตถุประสงค์ และนโยบาย อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.83$) รองลงมาคือการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.71$) และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.69$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของวัตถุประสงค์ และนโยบายโดยการเปรียบเทียบระหว่าง คณะทำงาน และผู้เข้าร่วม

วัตถุประสงค์ และนโยบาย	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1) องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้	4.10	.597	เหมาะสม	3.92	.587	เหมาะสม	.848
2) องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรในเรื่องการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	3.93	.727	เหมาะสม	3.80	.637	เหมาะสม	.822
3) องค์กรมีการแต่งตั้งทีมงานหลักเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	4.13	.718	เหมาะสม	3.71	.731	เหมาะสม	.826
4) องค์กรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร	3.95	.717	เหมาะสม	3.57	.619	เหมาะสม	.397
5) ผู้บริหารมีการแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับการทำการจัดการความรู้ขององค์กร	4.10	.625	เหมาะสม	3.81	.692	เหมาะสม	.136

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ และนโยบาย	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
6) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวข้อกับงานเพื่อให้เกิดวิธีการแก้ไขปัญหาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ	4.03	.706	เหมาะสม	3.95	.695	เหมาะสม	.733
7) ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มทำงาน	4.10	.625	เหมาะสม	3.99	.668	เหมาะสม	.832
8) ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นรูปธรรม	4.10	.700	เหมาะสม	3.97	.788	เหมาะสม	.977
9) ผู้บริหารสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร	4.08	.666	เหมาะสม	3.88	.677	เหมาะสม	.525
10) ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถเฉพาะทางขององค์กรที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาความสามารถเฉพาะทางขององค์กรในด้านใหม่	3.95	.740	เหมาะสม	3.77	.746	เหมาะสม	.221
11) ผู้บริหารกำหนดให้การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้แก่องค์กร เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาผลตอบแทนต่างๆแก่บุคลากร	3.89	.839	เหมาะสม	3.80	.771	เหมาะสม	.355
12) ผู้บริหารให้การสนับสนุนทางด้านงบประมาณและเวลาในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้	3.93	.772	เหมาะสม	3.84	.717	เหมาะสม	.750
รวม	4.02	.702	เหมาะสม	3.83	.694	เหมาะสม	

หมายเหตุ: *p > .05

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของคณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้มีค่า t-test อยู่ระหว่าง .136 - .977 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (*p > .05) และพบว่าในส่วนของวัตถุประสงค์ และนโยบายเมื่อเปรียบเทียบระหว่างคณะทำงาน และผู้เข้าร่วม สามารถจัดลำดับได้ดังนี้ 1) คณะทำงาน ส่วนใหญ่ให้ความเหมาะสมในส่วนขององค์กรมีการแต่งตั้งทีมงานหลักเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้โดยเฉพาะ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมาคือองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีการแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มทำงาน และผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นรูปธรรม อยู่ในระดับเหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากันคือ ($\bar{X} = 4.10$) และผู้บริหารสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ 2) ผู้เข้าร่วม ส่วนใหญ่ให้ความเหมาะสมในส่วนของผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มทำงาน อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.99$) รองลงมาคือผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นรูปธรรม อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.97$) และผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อให้เกิดวิธีการแก้ไขปัญหาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.95$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้โดยการเปรียบเทียบระหว่างคณะทำงาน และผู้เข้าร่วม

แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1) มีวิธีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร	3.89	.709	เหมาะสม	3.71	.673	เหมาะสม	.416
2) มีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น	3.90	.746	เหมาะสม	3.76	.694	เหมาะสม	.943
3) องค์กรมีการวัดผลของการแบ่งปันความรู้ในด้านต่างๆ	3.75	.888	เหมาะสม	3.53	.704	เหมาะสม	.056
4) องค์กรมีแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและบุคลากรทุกคนรับทราบแผนปฏิบัติงาน	3.79	.755	เหมาะสม	3.65	.668	เหมาะสม	.684
5) แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร	3.93	.750	เหมาะสม	3.79	.643	เหมาะสม	.744
รวม	3.85	.769	เหมาะสม	3.69	.676	เหมาะสม	

หมายเหตุ: *p > .05

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของคณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้มีค่า t-test อยู่ระหว่าง .056 - .943 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (*p > .05) และพบว่าในส่วนของแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในทุกๆ ประเด็น โดยความเห็นส่วนใหญ่คือแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.93$) และ ($\bar{X} = 3.79$) รองลงมาคือมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.90$) และ

($\bar{X} = 3.76$) และมีวิธีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.89$) และ ($\bar{X} = 3.71$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้โดยการเปรียบเทียบระหว่างคณะทำงาน และผู้เข้าร่วม

กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1) องค์กรมีการวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยในเรื่องกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้ และมีแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ไข หรือปรับปรุง	3.69	.672	เหมาะสม	3.55	.703	เหมาะสม	.252
2) องค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อดึงความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรมาจัดเก็บ	3.70	.715	เหมาะสม	3.48	.760	เหมาะสม	.252
3) องค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการถ่ายทอดความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวผู้เชี่ยวชาญไปยังบุคคลอื่นๆ	3.66	.750	เหมาะสม	3.64	.765	เหมาะสม	.778
4) องค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) อย่างเป็นระบบ และมีการจัดทำข้อสรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้	3.77	.804	เหมาะสม	3.65	.846	เหมาะสม	.523
5) องค์กรมีศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) ในองค์กร และมีสมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมของศูนย์นี้	3.38	.734	ไม่แน่ใจ	3.47	.844	เหมาะสม	.425
6) มีการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันไปต่อยอดภายในองค์กร	3.69	.765	เหมาะสม	3.69	.716	เหมาะสม	.732
7) มีการแบ่งชนิดและประเภทของความรู้เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและการใช้งาน	3.46	.923	เหมาะสม	3.45	.827	เหมาะสม	.255

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
8) มีการจัดทำดัชนีคำศัพท์ให้เป็นรูปแบบเดียวกันเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันทั่วทั้งองค์กร	3.25	.869	ไม่แน่ใจ	3.44	.904	เหมาะสม	.594
9) มีการปรับปรุงรูปแบบของกิจกรรมอยู่เสมอเพื่อให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ	3.80	.792	เหมาะสม	3.67	.827	เหมาะสม	.382
10) มีการวางแผน และมีการเรียนรู้ระหว่างทำงาน โดยใช้เทคนิค Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) ในการทำกิจกรรม	3.64	.753	เหมาะสม	3.67	.741	เหมาะสม	.657
11) มีการสร้างแรงจูงใจ โดยการยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้แบ่งปันความรู้	3.79	.968	เหมาะสม	3.63	.955	เหมาะสม	.931
12) มีการสร้างแรงจูงใจ โดยการยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้นำความรู้ไปปฏิบัติ	3.70	.937	เหมาะสม	3.52	.891	เหมาะสม	.791
รวม	3.63	.807	เหมาะสม	3.57	.815	เหมาะสม	

หมายเหตุ: * $p > .05$

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของคณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้มีค่า t-test อยู่ระหว่าง .252 - .931 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (* $p > .05$) และพบว่าในส่วนของกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างคณะทำงาน และผู้เข้าร่วม สามารถจัดลำดับได้ดังนี้ 1) คณะทำงาน ส่วนใหญ่ให้ความเหมาะสมในส่วนของการปรับปรุงรูปแบบของกิจกรรมอยู่เสมอเพื่อให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมาคือมีการสร้างแรงจูงใจ โดยการยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้แบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.79$) และองค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

(Best Practices) อย่างเป็นระบบ และมีการจัดทำข้อสรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.77$) ตามลำดับ 2) ผู้เข้าร่วม ส่วนใหญ่ให้ความเหมาะสมในส่วนของมีการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันไปต่อยอดภายในองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.69$) รองลงมาคือ มีการปรับปรุงรูปแบบของกิจกรรมอยู่เสมอเพื่อให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ มีการวางแผน และมีการเรียนรู้ระหว่างทำงานโดยใช้เทคนิค Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) ในการทำกิจกรรม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เท่ากัน อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.67$) และองค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) อย่างเป็นระบบ และมีการจัดทำข้อสรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.65$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของกรมมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร โดย
การเปรียบเทียบระหว่างคณะทำงาน และผู้เข้าร่วม

การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการ แสวงหาความรู้แบบ เทียบเคียง (Benchmarking)	3.61	.781	เหมาะสม	3.53	.759	เหมาะสม	.948
2) บุคลากรมีส่วนร่วมในการ แสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)	3.67	.747	เหมาะสม	3.65	.797	เหมาะสม	.544
3) บุคลากรมีการแจ้งข่าวสาร เกี่ยวกับองค์กรแก่เพื่อน ร่วมงาน	3.67	.724	เหมาะสม	3.71	.767	เหมาะสม	.910
4) บุคลากรมีความสนใจในการ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสนใจ รับรู้เหตุการณ์ปัจจุบัน	3.74	.705	เหมาะสม	3.72	.763	เหมาะสม	.833
5) มีการสนับสนุนให้แสดง ความคิดเห็นในคณะผู้ ทำงานงาน ส่งผลให้เกิด ความคิดใหม่ๆ และวิธีการ แก้ไขปัญหาภายในองค์กร	3.79	.755	เหมาะสม	3.63	.731	เหมาะสม	.477
6) บุคลากรมักจะมีการทำงาน กันเป็นทีมหรือกลุ่ม	3.80	.703	เหมาะสม	3.75	.737	เหมาะสม	.410
7) บุคลากรมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ขั้นตอนการทำงาน และแบ่งปันประสบการณ์ที่ เกี่ยวข้องกับการทำงาน	3.77	.589	เหมาะสม	3.76	.654	เหมาะสม	.375

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
8) ทักษะหรือความรู้ส่วนใหญ่ของบุคลากรได้รับการพัฒนาจากผลลัพธ์การทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร	3.70	.641	เหมาะสม	3.67	.704	เหมาะสม	.477
9) การแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร	3.87	.645	เหมาะสม	3.81	.651	เหมาะสม	.663
10) การแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กร	3.82	.619	เหมาะสม	3.85	.692	เหมาะสม	.549
รวม	3.74	.691	เหมาะสม	3.71	.726	เหมาะสม	

หมายเหตุ: * $p > .05$

จากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของคณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้มีค่า t-test อยู่ระหว่าง .375 - .948 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (* $p > .05$) และพบว่าในส่วนของการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรเมื่อเปรียบเทียบระหว่างคณะทำงาน และผู้เข้าร่วม สามารถจัดลำดับได้ดังนี้ 1) คณะทำงาน ส่วนใหญ่ให้ความเหมาะสมในส่วนของการแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมาคือการแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.82$) และบุคลากรมักจะมีการทำงานกันเป็นทีมหรือกลุ่ม อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับ 2) ผู้เข้าร่วม ส่วนใหญ่ให้ความเหมาะสมในส่วนของการแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือการแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.81$) และบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขั้นตอนการทำงาน และแบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้โดยการเปรียบเทียบระหว่างคณะทำงาน และผู้เข้าร่วม

การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1) มีการจัดกิจกรรมของชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice – CoP)	3.70	.919	เหมาะสม	3.61	.733	เหมาะสม	.688
2) มีการจัดการประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ	4.05	.717	เหมาะสม	3.83	.778	เหมาะสม	.092
3) มีการใช้วิธีต่างๆเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling), ระบบพี่เลี้ยง, การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น	4.03	.730	เหมาะสม	3.75	.737	เหมาะสม	.037
4) มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ช่องทางต่างๆตามความเหมาะสมตามสภาพขององค์กร เช่น เสียงตามสาย, บอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสาร	4.02	.645	เหมาะสม	3.71	.731	เหมาะสม	.016
5) มีการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อช่วยในกระบวนการแบ่งปันความรู้	4.03	.632	เหมาะสม	3.72	.669	เหมาะสม	.058
6) มีการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรก่อให้เกิดคลังความรู้ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึงได้ในเวลาที่ต้องการ	3.77	.824	เหมาะสม	3.52	.760	เหมาะสม	.862
7) มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนในการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	3.90	.700	เหมาะสม	3.69	.636	เหมาะสม	.455

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

การใช้เครื่องมือ ในการจัดการความรู้	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
8) มีเทคโนโลยีที่ช่วยป้องกัน ความปลอดภัยให้กับข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่ เป็นความลับขององค์กร	3.89	.68553	เหมาะสม	3.57	.68128	เหมาะสม	.149
รวม	3.92	.732	เหมาะสม	3.68	.716	เหมาะสม	

หมายเหตุ: * $p > .05$

จากตารางที่ 4.23 แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของคณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้มีค่า t-test อยู่ระหว่าง .016 - .037 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (* $p > .05$) และพบว่าในส่วนของความร่วมมือของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรเมื่อเปรียบเทียบระหว่างคณะทำงาน และผู้เข้าร่วม สามารถจัดลำดับได้ดังนี้ 1) คณะทำงาน ส่วนใหญ่ให้ความเหมาะสมในส่วนของการจัดการประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาคือมีการใช้วิธีต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling), ระบบพี่เลี้ยง, การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น และมีการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อช่วยในกระบวนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.03$) และมีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ช่องทางต่างๆตามความเหมาะสมตามสภาพขององค์กร เช่น เสี่ยงตามสายบอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสาร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.02$) ตามลำดับ 2) ผู้เข้าร่วม ส่วนใหญ่ให้ความเหมาะสมในส่วนของการจัดการประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือมีการใช้วิธีต่างๆเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling), ระบบพี่เลี้ยง, การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.75$) และมีการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อช่วยในกระบวนการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.72$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ปัจจัยที่เหมาะสมในส่วนของผลลัพธ์ในด้านต่างๆที่เกิดจากการจัดการความรู้โดยการเปรียบเทียบระหว่างคณะทำงาน และผู้เข้าร่วม

ผลลัพธ์ในด้านต่างๆที่เกิดจากการจัดการความรู้	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
1) มีองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน	3.98	.671	เหมาะสม	3.75	.617	เหมาะสม	.138
2) มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี	3.89	.733	เหมาะสม	3.75	.699	เหมาะสม	.416
3) มีนวัตกรรมหรือวิธีการแก้ปัญหาข้อผิดพลาดใหม่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี	3.82	.671	เหมาะสม	3.81	.692	เหมาะสม	.576
4) อัตราการเกิดภาวะแทรกซ้อนอื่นๆที่ตามมาของผู้ป่วยในช่วงให้การพยาบาลในโรงพยาบาลลดลง เช่น แผลกดทับ, การติดเชื้ออื่นๆในโรงพยาบาล	3.82	.827	เหมาะสม	3.68	.738	เหมาะสม	.411
5) ระยะเวลานอนเฉลี่ยของผู้ป่วยในโรงพยาบาลลดลง	3.69	.786	เหมาะสม	3.55	.722	เหมาะสม	.631
6) ประสิทธิภาพการดูแลผู้ป่วยในภาพรวมดีขึ้น	3.77	.693	เหมาะสม	3.71	.731	เหมาะสม	.520
7) อัตราการฟ้องร้อง การร้องเรียนเกี่ยวกับกระบวนการ การรักษาพยาบาลที่มีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาดสูงลดลง	3.66	.704	เหมาะสม	3.59	.699	เหมาะสม	.954

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ผลลัพธ์ในด้านต่างๆที่เกิด จากการจัดการความรู้	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
8) ความพึงพอใจโดยเฉลี่ย ในการทำงานของบุคลากร เพิ่มขึ้น	3.70	.667	เหมาะสม	3.63	.712	เหมาะสม	.406
9) ความพึงพอใจโดยเฉลี่ย ของผู้ป่วยต่อบริการพยาบาล เพิ่มขึ้น	3.77	.616	เหมาะสม	3.69	.592	เหมาะสม	.817
10) นักศึกษาแพทย์มีทักษะ ในการแสวงหาความรู้ด้วย ตนเอง รักการเรียนรู้ และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.64	.754	เหมาะสม	3.65	.626	เหมาะสม	.194
11) นักศึกษาแพทย์มี ความสามารถในการคิดอย่าง เป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างมี สติและสมเหตุผล	3.61	.759	เหมาะสม	3.63	.632	เหมาะสม	.167
12) นักศึกษาแพทย์มีทักษะ การทำงาน สามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้	3.61	.690	เหมาะสม	3.65	.626	เหมาะสม	.554
13) นักศึกษาแพทย์ยอมรับ ฟังข้อคิดเห็นของพยาบาล หรือเจ้าหน้าที่	3.48	.622	เหมาะสม	3.44	.642	เหมาะสม	.799
14) นักศึกษาแพทย์สามารถ วินิจฉัยและแก้ไขปัญหา ผู้ป่วยได้เร็วขึ้น	3.49	.622	เหมาะสม	3.48	.644	เหมาะสม	.735

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ผลลัพธ์ในด้านต่างๆที่เกิด จากการจัดการความรู้	คณะทำงาน			ผู้เข้าร่วม			t-test
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	
15) นักศึกษาแพทย์สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองขณะรักษาผู้ป่วย	3.46	.565	เหมาะสม	3.59	.595	เหมาะสม	.666
16) นักศึกษาแพทย์มีสติในการรักษาผู้ป่วย	3.48	.648	เหมาะสม	3.56	.598	เหมาะสม	.509
17) งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา หรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติ	3.84	.800	เหมาะสม	3.72	.708	เหมาะสม	.381
18) มีงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่องค์กรพัฒนาช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือเวลาในการดูแลรักษาผู้ป่วย	3.75	.809	เหมาะสม	3.75	.680	เหมาะสม	.113
19) มีแหล่งให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ	3.85	.771	เหมาะสม	3.71	.673	เหมาะสม	.290
รวม	3.70	.513	เหมาะสม	3.65	.466	เหมาะสม	

หมายเหตุ: * $p > .05$

จากตารางที่ 4.24 แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของคณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้มีค่า t-test อยู่ระหว่าง .113 - .954 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า

ว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (*p > .05) และพบว่าในส่วนของการผลลัพธ์ในด้านต่างๆที่เกิดจากการจัดการความรู้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างคณะทำงาน และผู้เข้าร่วม สามารถจัดลำดับได้ดังนี้ 1) คณะทำงาน ส่วนใหญ่ให้ความเหมาะสมในส่วนของมีองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาคือมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.89$) และในด้านงานวิจัยซึ่งมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันเพียง 0.01 คือมีแหล่งให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ และงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ดีพิมพ์เผยแพร่ ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา หรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.85$) และ ($\bar{X} = 3.84$) ตามลำดับ 2) ผู้เข้าร่วม ส่วนใหญ่ให้ความเหมาะสมในส่วนของมีนวัตกรรมหรือวิธีการแก้ปัญหาข้อผิดพลาดใหม่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมาคือ มีองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน และมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี ซึ่งอยู่ในส่วนของด้านผลลัพธ์ในภาพรวม และในส่วนด้านงานวิจัยคือ มีงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่องค์กรพัฒนาช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือเวลาในการดูแลรักษาผู้ป่วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน อยู่ในระดับที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.75$) และงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ดีพิมพ์เผยแพร่ ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา หรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติ อยู่ในระดับที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.72$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องแนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้สำหรับ โรงเรียนแพทย์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการประเมินผลการจัดการความรู้สำหรับ โรงเรียนแพทย์ และเพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการจัดการความรู้สำหรับ โรงเรียนแพทย์ โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัย ประเด็นข้อคำถามในการประเมินผลการจัดการความรู้ จากเอกสารงานวิจัยต่างๆ และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับคณะทำงานการจัดการความรู้ของ โรงเรียนแพทย์ จำนวน 5 สถาบัน เพื่อศึกษาถึงภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร และวิธีการดำเนินงานในด้านการประเมินผลการจัดการความรู้ และนำข้อมูลที่ได้จากปัจจัยต่างๆ จากการสัมภาษณ์ มาพัฒนาแบบสอบถาม ประกอบกับการรวบรวมข้อคำถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการประเมินผลการจัดการความรู้ เพื่อให้ครอบคลุมกับปัจจัยต่างๆ ของโรงเรียนแพทย์ ซึ่งในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบไปด้วยการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญได้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ได้ไม่มีข้อคำถามใดมีค่าต่ำกว่า 0.5 และนำไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบ สอดคล้องภายในของ Cronbach's Alpha ซึ่งค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .877 – .975 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.7 แบบสอบถามดังกล่าวจึงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไปได้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบไปด้วยดังนี้ 1) คณะทำงานการจัดการความรู้ 2) ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ในโรงเรียนแพทย์ การเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องของการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจโดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยัง โรงเรียนแพทย์ทั้ง 18 สถาบัน และนำข้อมูลจากการตอบกลับแบบสอบถามไปประมวลผลทางสถิติด้วยสถิติพื้นฐานคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ และการสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ คณะทำงานการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์ จำนวน 5 สถาบัน สามารถสรุปผลการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1.1 ภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างประกอบไปด้วยคณะทำงานการจัดการความรู้ในระดับตำแหน่ง ได้แก่ 1) รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพ 2) รองคณบดีฝ่ายการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพและประธานโครงการการจัดการความรู้ 4) ประธานอนุกรรมการการจัดการความรู้ 5) รักษาการหัวหน้างานจัดการความรู้ ซึ่งล้วนแล้วมีความเกี่ยวข้องในเรื่องของการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งสิ้น ซึ่งระยะเวลาการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งหมดมีการดำเนินการมาไม่น้อยกว่า 4 ปี โดยวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ของโรงเรียนแพทย์ ได้แก่ การนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาคน พัฒนางานประจำ พัฒนาหน่วยงาน พัฒนาองค์กร นำไปสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ด้วยความรู้ และรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรประกอบด้วยการจัดการความรู้ในส่วนของโรงพยาบาล และการจัดการความรู้ในส่วนของคณะแพทยศาสตร์ ซึ่งมีรูปแบบการจัดการความรู้ดังนี้ 1) การจัดการความรู้ในส่วนของโรงพยาบาล ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการให้บริการ ซึ่งประกอบไปด้วยการจัดกิจกรรม เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การเรียนรู้หลังการทำงาน (AAR) และวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เป็นต้น 2) การจัดการความรู้ในส่วนของคณะแพทยศาสตร์ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้นั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับ การเรียนการสอน การวิจัย การดำเนินการทางวิชาการ การบริหารจัดการ เป็นต้น ซึ่งเครื่องมือที่นำมาใช้สนับสนุนการจัดการความรู้นั้นประกอบไปด้วย 1) กิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการจัดเก็บ ค้นคืน และเผยแพร่ความรู้ 3) การให้รางวัล ในรูปแบบต่างๆช่วยในการส่งเสริม หรือแรงจูงใจในการให้ความร่วมมือกับการจัดการความรู้ขององค์กร

5.1.1.2 ภาพรวมของการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร

ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) คณะกรรมการภายในองค์กรจากหน่วยงานภายในต่างๆทำหน้าที่ในการประเมินตนเอง เช่น

คณะอนุกรรมการฝ่ายประกันคุณภาพ บางแห่งเรียกว่าคณะกรรมการการจัดการความรู้ หรือบางแห่งเป็นการใช้บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยคัดเลือกจากที่ปรึกษา ทีมบริหารของคณะและรองคณบดี จากฝ่ายต่างๆ หรือจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน 2) คณะกรรมการภายนอกที่ได้รับการแต่งตั้งจากโรงเรียนแพทย์ เช่น บางแห่งทำความร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอกเป็นผู้ให้คำปรึกษา วิธีการดำเนินการต่างๆ ในการประเมินผล เป็นต้น โดยองค์กรมีการประเมินผลการจัดการความรู้ สามารถแบ่งการติดตามและประเมินผลได้ 2 แบบคือ 1) แบบเป็นทางการ ได้แก่จากรายงานประจำปี หรือรายงานสรุปผลการดำเนินงาน เป็นต้น 2) แบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ การติดตามผลการดำเนินงาน และผลักดันว่าผลการดำเนินงานนั้นอยู่ในระดับใดแล้ว ในส่วนของกิจกรรมของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จะให้กลุ่มต่างๆ นำเสนอผลงานของตนเองโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจะให้คะแนน และข้อเสนอแนะ หรืออาจใช้แบบสอบถามเข้ามามีส่วนร่วมช่วยในการประเมินผลกิจกรรม และติดตามผลการพัฒนาของกิจกรรม ในบางแห่งจะมีการประเมินใน 2 ส่วนคือ 1) ในภาพรวมทั้งองค์กรของการจัดการความรู้ 2) การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในส่วนของความเหมาะสมของกระบวนการ/ขั้นตอนของการประเมินผลการจัดการความรู้ นั้นโดยส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่ากระบวนการและขั้นตอนในการประเมินผลการจัดการความรู้มีความเหมาะสมตามสภาพบริบทของแต่ละองค์กร เพราะในทุกๆ ปีจะมีการปรับปรุงกระบวนการอยู่เสมอ ซึ่งบุคลากรจะมีการเรียนรู้ในเรื่องของการจัดการความรู้ไปพร้อมๆ กับคณะทำงานในเรื่องการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้ขององค์กร โดยในแต่ละปีจะมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์การให้คะแนน ความเข้มข้นในเนื้อหาสาระที่ได้จากกิจกรรม หรือองค์ความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ ซึ่งในฝั่งของคณะแพทยศาสตร์จะต้องมีการดำเนินการจัดการความรู้ในหลายๆ ด้าน เช่น การวิจัย การดำเนินการทางวิชาการ การบริหารจัดการ จึงทำให้การประเมินผลและวัดผลในส่วนของผลผลิตนั้นออกมาได้ยากเป็นรูปธรรมได้ยาก และปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการจัดการความรู้เกิดจากหลายๆ ปัจจัยได้แก่ 1) การให้การสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหาร และภาวะผู้นำ 2) งบประมาณในการสนับสนุนการจัดการความรู้ 3) ปัญหาการติดตามผลการจัดการความรู้ในหน่วยงานอื่นๆ 4) ขาดความรู้ความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ 5) ขาดแรงจูงใจที่มากพอ เช่นรางวัลจูงใจในรูปแบบต่างๆ 6) กิจกรรมขาดความน่าสนใจ 7) ขาดบุคลากรที่มีส่วนรับผิดชอบในส่วนของการจัดการความรู้โดยตรง 8) ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลระบบสารสนเทศในส่วนของการจัดการความรู้ 9) ภาระงานปัจจุบันมีปริมาณมาก 10) เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้มากแต่การเรียนรู้หรือนำไปใช้น้อย 11) การประเมินผลการจัดการความรู้บางส่วนยากต่อการเชื่อมโยงผลที่ได้รับเกิดจากการจัดการความรู้โดยตรง

5.1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

5.1.2.1 ข้อมูลพื้นฐาน

โรงเรียนแพทย์ส่วนใหญ่มีผู้รับผิดชอบในเรื่องของการจัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 89.63 มีระยะเวลาดำเนินการการจัดการความรู้ ไม่นต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 67.26 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.12 รองลงมาคือรับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 35.56 มีส่วนใหญ่อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.48 รองลงมาคืออายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.12 บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้ทั้งในส่วนของ คณะทำงานการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่อายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี รองลงมาคืออายุงานระหว่าง 11-20 ปีขึ้นไป และมีอายุงานอยู่ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 52.28 รองลงมา 25.00 และ 22.73 ตามลำดับ ประเภทของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้ ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ รองลงมาคือ คณะทำงานการจัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 55.14 และ 44.85 ตามลำดับ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน ส่วนของคณะทำงานการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการการจัดการความรู้ หรือเทียบเท่า รองลงมาคือเลขานุการการจัดการความรู้ หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมา คือ 19.7 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งของคณะทำงานการจัดการความรู้ส่วนใหญ่อยู่ที่ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 72.23 ในส่วนของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากวิธีการทำงานแบบ Best Practices รองลงมา คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างทำงาน AAR (After Action Review) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) คิดเป็นร้อยละ 74.8 รองลงมา 31.62 และ 23.53 ตามลำดับ และใน ส่วนของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมน้อยกว่าหรือเท่ากับ 6 ครั้ง รองลงมา คือ ระหว่าง 7-12 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 69.85 รองลงมา 26.99

5.1.2.2 ปัจจัยที่เหมาะสมในการประเมินผลการจัดการความรู้ภาพรวมทั้งหมดโดยแบ่งตาม ปัจจัยต่างๆ

จากการแปลผลจากการศึกษาพบว่าทุกๆปัจจัยมีค่าคะแนนอยู่ในเกณฑ์เหมาะสม จึงจำแนก ตามค่าเฉลี่ยที่มีค่าสูงสุด 3 อันดับ คือปัจจัยที่เหมาะสมเรียงตามลำดับความคิดเห็นของผู้ประเมิน วัตถุประสงค์และนโยบาย อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมาคือการใช้เครื่องมือในการจัดการ ความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.79$) และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับ ในส่วนของวัตถุประสงค์และนโยบาย อยู่ในระดับเหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

และมีปัจจัยย่อยๆที่แปลผลและมีความเหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ใน 3 อันดับแรก คือ ปัจจัยในส่วนของวัตถุประสงค์ และนโยบาย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มทำงาน อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมาคือผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.03$) และองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ ในส่วนของการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับเหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรองลงมา และมีปัจจัยย่อยๆที่แปลผลและมีความเหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ใน 3 อันดับแรกคือ ในส่วนของการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ มีการจัดการประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาคือมีการใช้วิธีต่างๆเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling), ระบบพี่เลี้ยง, การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.88$) และมีการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อช่วยในกระบวนการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.86$) ตามลำดับ ในส่วนของแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับเหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยในอันดับที่ 3 และมีปัจจัยย่อยๆที่แปลผลและมีความเหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ใน 3 อันดับแรกคือ ในส่วนของแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.82$) และมีวิธีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.79$) ตามลำดับ

5.1.2.3 ปัจจัยที่เหมาะสมโดยแบ่งตามประเภทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร

จากการแปลผล ในปัจจัยที่เหมาะสมโดยแบ่งตามประเภทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ในระดับเหมาะสม จึงจำแนกตามค่าเฉลี่ยที่มีค่าสูงสุด 3 อันดับ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้

- 1) คณะทำงานการจัดการความรู้ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยวัตถุประสงค์ และนโยบาย อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมาคือการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.92$) และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.85$) ตามลำดับ
- 2) ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ มีความคิดเห็นว่าปัจจัย วัตถุประสงค์ และนโยบาย อยู่ในระดับ

เหมาะสม ($\bar{X} = 3.83$) รองลงมาคือการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.71$) และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.69$) ตามลำดับ

ในส่วนของคณะทำงานการจัดการความรู้ มีความคิดเห็นส่วนใหญ่ในส่วนของวัตถุประสงค์ และนโยบาย อยู่ในระดับเหมาะสมโดยจำแนกตามปัจจัยย่อย สามารถเรียงลำดับความเหมาะสมตามค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับได้ดังนี้ คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ องค์กรมีการแต่งตั้งทีมงานหลักเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้โดยเฉพาะ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมาคือองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีการแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มทำงาน และผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นรูปธรรม อยู่ในระดับเหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากันคือ ($\bar{X} = 4.10$) และผู้บริหารสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ

ในส่วนของคณะทำงานการจัดการความรู้ มีความคิดเห็นรองลงมาในส่วนของการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสมโดยจำแนกตามปัจจัยย่อย สามารถเรียงลำดับความเหมาะสมตามค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับได้ดังนี้ คณะทำงานการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ มีการจัดการประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาคือมีการใช้วิธีต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling), ระบบพี่เลี้ยง, การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น และมีการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อช่วยในกระบวนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.03$) และมีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ช่องทางต่างๆ ตามความเหมาะสมตามสภาพขององค์กร เช่น เสียงตามสาย, บอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสาร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 4.02$) ตามลำดับ

ในส่วนของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ มีความคิดเห็นรองลงมาในส่วนของการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสมโดยจำแนกตามปัจจัยย่อย สามารถเรียงลำดับความเหมาะสมตามค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับได้ดังนี้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ มีการจัดการประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.83$) รองลงมาคือมีการใช้วิธีต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling), ระบบพี่เลี้ยง, การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น อยู่ใน

ระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.75$) และมีการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อช่วยในกระบวนการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.72$) ตามลำดับ

ในส่วนของคณะกรรมการจัดการความรู้ มีความคิดเห็นลำดับที่ 3 ในส่วนของแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ อยู่ในระดับเหมาะสม โดยจำแนกตามปัจจัยย่อย สามารถเรียงลำดับความเหมาะสมตามค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับได้ดังนี้ ในส่วนของแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันระหว่างคณะกรรมการจัดการความรู้และผู้เข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ในทุกๆประเด็น โดยความเห็นส่วนใหญ่คือ แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.93$) และ ($\bar{X} = 3.79$) รองลงมาคือมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.90$) และ ($\bar{X} = 3.76$) และมีวิธีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.89$) และ ($\bar{X} = 3.71$) ตามลำดับ

ในส่วนของผู้เข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้มีความสนใจในส่วนของวัตถุประสงค์ และนโยบาย อยู่ในระดับเหมาะสม โดยจำแนกตามปัจจัยย่อย สามารถเรียงลำดับความเหมาะสมตามค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับได้ดังนี้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มทำงาน อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.99$) รองลงมาคือผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นรูปธรรม อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.97$) และผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อให้เกิดวิธีการแก้ไขปัญหาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.95$) ตามลำดับ

ในส่วนของผู้เข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ มีความคิดเห็นรองลงมาในส่วนของ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม โดยจำแนกตามปัจจัยย่อย สามารถเรียงลำดับความเหมาะสมตามค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับได้ดังนี้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาคือ การแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.81$) และบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขั้นตอนการทำงาน และแบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อยู่ในระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับ

5.2 การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาที่สรุปในข้อ 5.1 ข้างต้น สามารถอธิบาย อภิปรายและขยายความในแต่ละวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้

5.2.1 แนวทางในการประเมินผลการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนแพทย์

จากการศึกษาพบว่าผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรสามารถแบ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินได้ 4 ดังนี้

5.2.1.1 ระดับภายในหน่วยงาน หรือแผนก หรือฝ่ายของแต่ละฝ่าย จะทำการประเมินการจัดการความรู้ของตนเองและสรุปเป็นรายงาน

5.2.1.2 หน่วยงานที่มีหน้าที่ติดตามและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งรูปแบบในการประเมินผลและติดตามผล ประกอบไปด้วย 4 รูปแบบคือ 1) แบบไม่เป็นทางการ ในลักษณะการติดตามผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ดำเนินการไปได้มากน้อยเพียงไร 2) แบบเป็นทางการ เป็นการติดตามรายงานประจำปี หรือการสรุปผลการดำเนินงานจากเอกสาร 3) การประเมินผลภาพรวมทั่วทั้งองค์กร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ได้แก่ KMA ที่พัฒนาร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 4) การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ เรียกว่าดัชนีองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยลักษณะของแบบสอบถามใช้แนวคิดของ ไมเคิล มาร์ควอร์ท (Marquardt)

5.2.1.3 การประเมินจากหน่วยงานที่มีลักษณะเหมือนกัน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการจากต่างสถาบันเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้มาตรฐาน TQA เข้ามาประยุกต์ใช้ในการประเมิน

5.2.1.4 การเข้าร่วมการประเมินกับหน่วยงานภายนอกที่มีลักษณะการดำเนินงานแตกต่างกัน ได้แก่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการจัดการความรู้ และให้คำปรึกษา และในการประเมินผลการจัดการความรู้

ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินผลการจัดการความรู้ นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์การให้คะแนนในการประเมินผลให้มีความเข้มข้นขึ้นเรื่อยๆตามความเหมาะสมของการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรเนื่องจากในระยะเริ่มนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาใช้ภายในองค์กรนั้น องค์กรและบุคลากรต่างยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้ ซึ่งในระยะแรกๆจำเป็นจะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจ การทำงานร่วมกัน รวมไปถึงไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ยาก โดยเกณฑ์การให้คะแนน ในการประเมินผลต่างๆจะต้องมีความสอดคล้องกับบริบทปัจจุบันของบุคลากรอย่างค่อยเป็นค่อยไป

5.2.2 ผลการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆระหว่างคณะกรรมการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ พบว่า มีค่า t-test อยู่ระหว่าง .387 - .798 ซึ่งหมายความว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในส่วนของ การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อความย่อในทศปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่ 5 การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ ในส่วนของข้อความย่อระหว่างคณะกรรมการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ซึ่งให้ความคิดเห็นของระดับความเหมาะสม คือ “มีการใช้วิธีต่างๆเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling) ระบบที่เลี้ยง การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น” และ “มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ช่องทางต่างๆตามความเหมาะสมตามสภาพขององค์กร เช่น เสียงตามสาย บอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสาร” มีค่า t-test คือ .016 และ .037 ซึ่งหมายความว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งค่าเฉลี่ยระหว่างคณะกรรมการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมการจัดการความรู้ในข้อความเกี่ยวกับ “มีการใช้วิธีต่างๆเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling), ระบบที่เลี้ยง การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น” คือ 4.03 และ 3.75 ตามลำดับ และค่าเฉลี่ยระหว่าง คณะกรรมการจัดการความรู้ และผู้เข้าร่วมการจัดการความรู้ ในข้อความ “มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ช่องทางต่างๆตามความเหมาะสมตามสภาพขององค์กร เช่น เสียงตามสาย บอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสาร” คือ 4.02 และ 3.71 ตามลำดับ ซึ่งเป็นข้อความย่อที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนการนำเครื่องมือมาใช้เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร ซึ่งความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคณะกรรมการจัดการความรู้ในการวางแผนและเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ ซึ่งแตกต่างจากผู้เข้าร่วมการจัดการความรู้ที่อาจจะยังไม่เห็นความสำคัญในการใช้เลือกเครื่องมือที่หลากหลายเหล่านี้มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้

5.2.3 ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนแพทย์ ปัจจัยที่เหมาะสมในการประเมินผลการจัดการความรู้ในภาพรวมทั้งหมด โดยแบ่งตามปัจจัยต่างๆของผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความเหมาะสม ส่วนใหญ่คือวัตถุประสงค์และนโยบาย ซึ่งประกอบไปด้วยข้อความย่อโดยจัดอันดับของข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับประกอบไปด้วย ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มทำงาน รองลงมาคือผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างเป็นรูปธรรม และองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผู้ที่มีการวิจัยถึงตัวชี้วัดในการประเมินผลการจัดการความรู้ (European foundation, (1988)., Arthur Andersen & The American Productivity and Quality Center. (1997)., Jin, F. et al., (2007)., Zheng, W. and Hu, Y. (2009)., Osterhoff, R. KMA).

ปัจจัยที่เหมาะสมในการประเมินผลการจัดการความรู้ในภาพรวมทั้งหมดโดยแบ่งตามปัจจัยต่างๆของผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความเหมาะสม รองลงมาคือการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถามย่อยโดยจัดอันดับของข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับประกอบไปด้วยการจัดการประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ รองลงมาคือมีการใช้วิธีต่างๆเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling) ระบบพี่เลี้ยง การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น และมีการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อช่วยในกระบวนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผู้ที่มีการวิจัยถึงตัวชี้วัดในการประเมินผลการจัดการความรู้ (European foundation, 1988; Kaplan and Norton, 1996; Arthur Andersen & The American Productivity and Quality Center, 1997; Lee, K. C. et al. ,2004; Jin, F. et al. 2007; Zheng, W. and Hu, Y., 2009; Osterhoff, R., 2000)

ปัจจัยที่เหมาะสมในการประเมินผลการจัดการความรู้ในภาพรวมทั้งหมดโดยแบ่งตามปัจจัยต่างๆของผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความเหมาะสม ในลำดับที่ 3 คือแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถามย่อยโดยจัดอันดับของข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ ประกอบไปด้วย แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร รองลงมาคือมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น และมีวิธีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับผู้ที่มีการวิจัยถึงตัวชี้วัดในการประเมินผลการจัดการความรู้ (European foundation, 1988; Arthur Andersen & The American Productivity and Quality Center, 1997; Jin, F. et al., 2007; Zheng, W. and Hu, Y., 2009; Osterhoff, R., 2000)

สรุป ปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเหมาะสมในภาพรวมของการประเมินผลการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์ 3 อันดับ มีความสอดคล้องกับองค์กรทั่วไปที่มีการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม โรงเรียนแพทย์มีวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไปในบางบริบท โดยในการศึกษารุ่นนี้พบว่า ปัจจัยการประเมินผลที่มีความเหมาะสมนอกเหนือจากองค์กรอื่นๆ คือ ปัจจัยที่ 6 ผลลัพธ์ในด้านต่างๆที่เกิดจากการจัดการความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยที่เหมาะสม ได้แก่ ผลลัพธ์ในภาพรวม มีองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน รองลงมาคือมีนวัตกรรมหรือวิธีการแก้ปัญหาข้อผิดพลาดใหม่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี และมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยในด้านการพยาบาล ด้านนักศึกษาแพทย์ และด้านงานวิจัย ที่มีระดับความเหมาะสม ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.46 – 3.77

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 การนำไปประยุกต์ใช้

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยในภาพรวมของการประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อเข้าใจถึงความเหมาะสมในปัจจัยต่างๆว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงไร เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สนใจนำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการจัดการความรู้ที่มีบริบทใกล้เคียงกับปัจจัยต่างๆเหล่านี้ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ และนโยบาย 2) แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ 3) กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้ 4) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร 5) การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ 6) ผลลัพธ์ต่างๆที่เกิดจากการจัดการความรู้ ซึ่งจำเป็นต้องเลือกใช้ในส่วนข้อคำถามย่อยตามกระบวนการการจัดการความรู้ขององค์กรที่ได้จัดทำขึ้นให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรของตน ซึ่งในส่วนของ วัตถุประสงค์ และนโยบาย แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร นั้นเป็นในส่วนของภาพรวมใหญ่ ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องประเมินผลและติดตามผลเป็นระยะเพื่อทราบถึงปัจจัยใดที่มีความเข้มแข็ง หรือปัจจัยใดที่ด้อยลงเพื่อนำผลไปวางแผนและแก้ไขปรับปรุงต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในภาพรวมของการประเมินผลการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนแพทย์ ซึ่งการประเมินผลนั้นจำเป็นต้องมีเกณฑ์การให้คะแนนที่แตกต่างกันไปของแต่ละช่วงเวลาของระยะการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กรซึ่งในส่วนของ เกณฑ์การให้คะแนนในระดับการจัดการความรู้ในระยะเริ่มต้นจนถึงระดับที่องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาถึงการแบ่งช่วงระยะการดำเนินการจัดการความรู้ในแต่ละระดับ ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ในการประเมินผลของการจัดการความรู้ในแต่ละระดับต่อไป

กรม
การ
การ
การ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2544). **ยอดกลยุทธ์ การบริหารสำหรับองค์กร การยุคใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- โรแบร์ , พอลล์ เจมส์. (2543). **หลักการวิเคราะห์ และเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช. (2545). **Benchmarking ทางลัดสู่ ความเป็นเลิศทางธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- เมตตา กฤตวิทย์. (2534). **หลักการสัมภาษณ์ในวงการบริหารธุรกิจและการสื่อสารมวลชน**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2535). **การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : B&B Publishing.
- อำนวยการวิทย์ ชูวงษ์. (2519). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา. หน้า 372.
- เริงชัย จงพิพัฒน์สุข. (2542). **คู่มือผู้ประกอบการและครู : การเรียนการสอนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. พิมพ์ครั้งที่ 6. แก้ไขเพิ่มเติม กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

วารสาร

- นवलเสนห์ วงศ์เชิดธรรม. (2549). การสร้างแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพนั้นไม่ยาก. วารสาร
 สุขุขทัยธรรมมาธิราช มกราคม - มิถุนายน หน้า 40-47.
- สงบ ลักษณะ. (2541). แนวทางประกันคุณภาพการศึกษา. วารสารข้าราชการครู. 18 (สิงหาคม-
 กันยายน). หน้า 2-7.
- พิชัย เสี่ยงมจิตต์. (มิถุนายน-พฤศจิกายน 2550). การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้
 คู่องค์กรอัจฉริยะ. วารสารครูทัศน์. (9) : 13-19.

วิทยานิพนธ์

- จกกลณี ปราบภัย. (2546). สภาพและปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้ระบบบริหาร
 คุณภาพ ISO 9002 ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตกาฬสินธุ์ และวิทยาเขต
 ขอนแก่น วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. เลข : มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏเลย.
- ไกรวุฒิ ใจคำป็น. (2553). กลยุทธ์และความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร:
 กรณีศึกษา โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร
 มหาบัณฑิต. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ผ่องพรรณ วงศ์จันทร์เขียว. (2545). การบริหารงานการประกันคุณภาพสถานศึกษาในโรงเรียน
 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาการบริหารการศึกษา. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- อดิศร จันทพิมพะ. (2550). การจัดการความรู้: การถ่ายทอดความรู้: กรณีศึกษาโรงพิมพ์ธนบัตร
 ธนาคารแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บชม.(บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิณณภักดิ์ ศรีศิริรักษ์. (2553). การบริหารที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของคณะแพทยศาสตร์ศิริราช
 พยาบาลในทัศนนะของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท บริหารธุรกิจ
 (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาติก. balanced scorecard. สืบค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2552, จาก

http://ceu.md.kku.ac.th/site_data/mykku_ceu/30/BSCandStrategyMap.pdf

ภาษาต่างประเทศ

ARTICLES

Kankanhalli, A. and Tan, B. C. Y., “**A Review of Metrics for Knowledge Management Systems and Knowledge Management Initiatives**”, Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004.

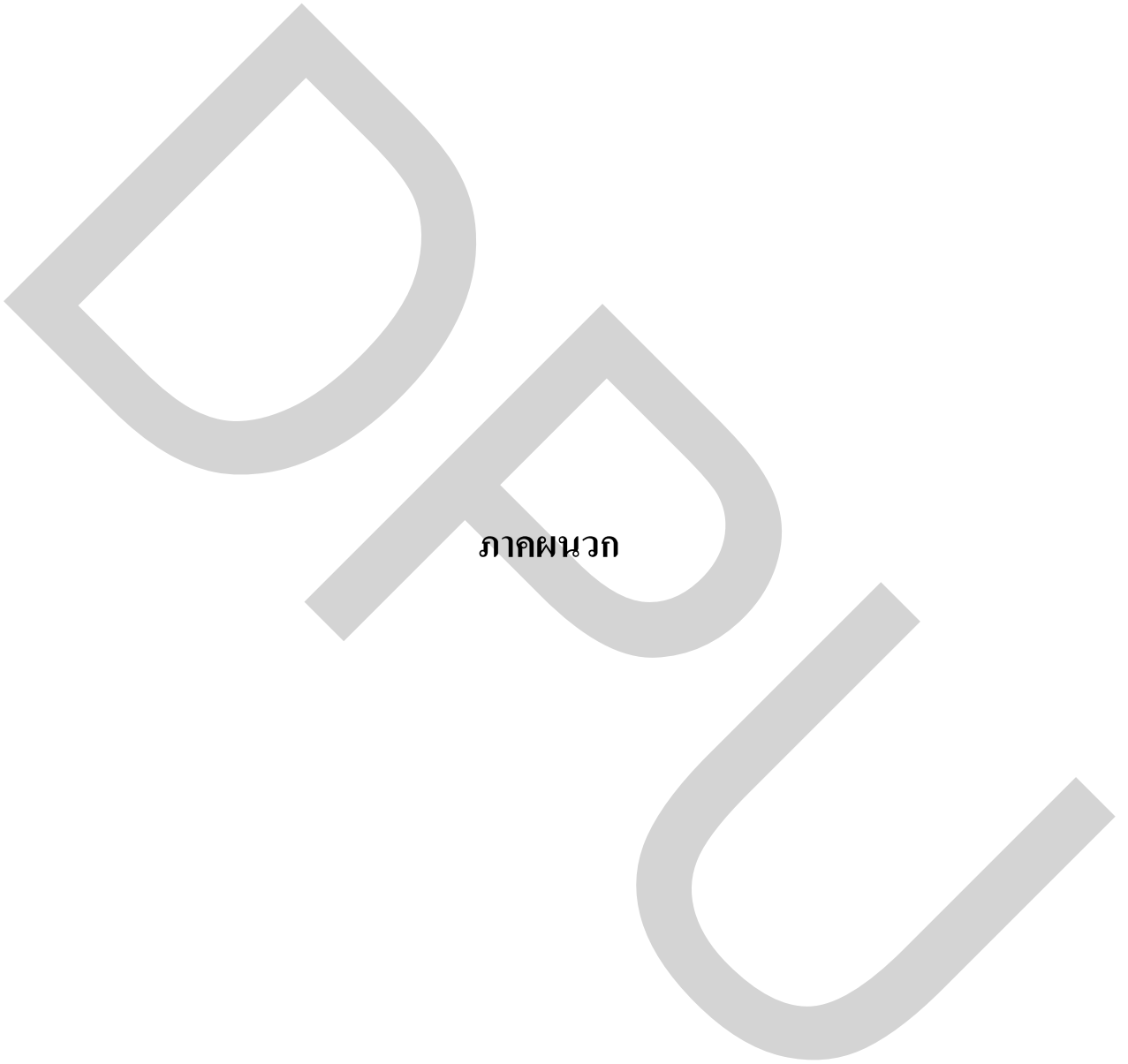
Jin, F. et. al., “**The Evaluation Study of Knowledge Management Performance Based on Grey-AHP Method**”, Proceeding of 8th ACIS International Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking, and Parallel/Distributed Computing, Qingdao, 2007.

BOOK

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., “**The Balanced Scorecard**”, Harvard Business School Press, Boston, MA., 1996.

Developed jointly by Arthur Andersen & The American Productivity and Quality Center, “**The Knowledge Management Tool**”, Chicago, Arthur Andersen, 1997.

Lee, K. C. et. al., “**KMPI: Measuring knowledge management performance**”, Information & Management, Volume 42, Issue 8, p.1149., December 2005.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. นุชรี เปรมชัยสวัสดิ์

คณบดีคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

2. ดร. อรวรรณ อิ่มสมบัติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาการ

จัดการความรู้ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

3. ดร. อัจฉริยา อักษรอินทร์

ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการ สวทช.

NSTDA Academy



ภาคผนวก ข

ความสอดคล้องระหว่างข้อกำหนดกับวัตถุประสงค์

ประเด็นการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	IOC	ความหมาย
	(1)	(2)	(3)			
1. วัตถุประสงค์และนโยบาย						
1.องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรในเรื่องการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.องค์กรมีการแต่งตั้งทีมงานหลักเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4.องค์กรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5.ผู้บริหารมีการแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับการทำการจัดการความรู้ขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6.ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อให้เกิดวิธีการแก้ไขปัญหาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7.ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8.ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9.ผู้บริหารสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10.ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถเฉพาะทางขององค์กรที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาความสามารถเฉพาะทางขององค์กรในด้านใหม่	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11.ผู้บริหารกำหนดให้การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้แก่องค์กรเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาผลตอบแทนต่างๆแก่บุคลากร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12.ผู้บริหารให้การสนับสนุนทางด้านงบประมาณและเวลาในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ประเด็นการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	IOC	ความหมาย
2. แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้	(1)	(2)	(3)			
1.มีวิธีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.มีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.องค์กรมีการวัดผลของการแบ่งปันความรู้ในด้านต่างๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4.องค์กรมีแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและบุคลากรทุกคนรับทราบแผนปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

5.แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์และพันธกิจขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ประเด็นการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	IOC	ความหมาย
3. กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้	(1)	(2)	(3)			
1.องค์กรมีการวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยในเรื่องกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้ และมีแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ไข หรือปรับปรุง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.องค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อดึงความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรมาจัดเก็บ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.องค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการถ่ายทอดความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวผู้เชี่ยวชาญไปยังบุคคลอื่นๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4.องค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) อย่างเป็นระบบ และมีการจัดทำข้อสรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5.องค์กรมีศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) ในองค์กร และมีสมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมของศูนย์นี้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6.มีการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันไปต่อยอดภายในองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7.มีการแบ่งชนิดและประเภทของความรู้ เพื่อจัดทำระบบในฝ่ายและสะดวกต่อการค้นหาและการใช้งาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8.มีการจัดทำดัชนีคำศัพท์ให้เป็นรูปแบบเดียวกันเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันทั่วทั้งองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9.มีการปรับปรุงรูปแบบของกิจกรรมอยู่เสมอเพื่อให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10.มีการวางแผน และมีการเรียนรู้ระหว่างทำงานโดยใช้เทคนิค Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) ในการทำกิจกรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11.มีการสร้างแรงจูงใจ โดยการยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้แบ่งปันความรู้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12.มีการสร้างแรงจูงใจ โดยการยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้นำความรู้ไปปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ประเด็นการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	IOC	ความหมาย
	(1)	(2)	(3)			
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร						
1.บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้แบบเทียบเคียง (Benchmarking)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.บุคลากรมีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรแก่เพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4.บุคลากรมีความสนใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสนใจรับรู้เหตุการณ์ปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5.มีการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นในขณะผู้ทำงานงาน ส่งผลให้เกิด ความคิดใหม่ๆ และวิธีการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6.บุคลากรมักจะมีการทำงานกันเป็นทีมหรือกลุ่ม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7.บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขั้นตอนการทำงาน และแบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8.ทักษะหรือความรู้ส่วนใหญ่ของบุคลากรได้รับการพัฒนาจากผลลัพธ์การทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9.การแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10.การแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ประเด็นการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			รวม	IOC	ความหมาย
5. การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้	(1)	(2)	(3)			
1.มีการจัดกิจกรรมของชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice – CoP)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.มีการจัดการประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.มีการใช้วิธีต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling), ระบบพี่เลี้ยง, การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4.มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ช่องทางต่างๆ ตามความเหมาะสมตามสภาพขององค์กร เช่น เสี่ยงตามสาย, บอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสาร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5.มีการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อช่วยในกระบวนการแบ่งปันความรู้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6.มีการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ก่อให้เกิดคลังความรู้ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึงได้ในเวลาที่ต้องการ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

7.มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนในการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8.มีเทคโนโลยีที่ช่วยป้องกันความปลอดภัยให้กับข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่เป็นความลับขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ประเด็นการประเมิน				ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)		
6. ผลลัพธ์ในด้านต่างๆ ที่เกิดจากการจัดการความรู้	(1)	(2)	(3)	รวม	IOC	ความหมาย
ผลลัพธ์ในภาพรวม						
1.มีองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.มีนวัตกรรมหรือวิธีการแก้ปัญหาข้อผิดพลาดใหม่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านการรักษาพยาบาล						
4.อัตราการเกิดภาวะแทรกซ้อนอื่นๆ ที่ตามมาของผู้ป่วยในช่วงให้การพยาบาลในโรงพยาบาลลดลง เช่น แผลกดทับ, การติดเชื้ออื่นๆ ในโรงพยาบาล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5.ระยวันนอนเฉลี่ยของผู้ป่วยในโรงพยาบาลลดลง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6.ประสิทธิภาพการดูแลผู้ป่วยในภาพรวมดีขึ้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7.อัตราการฟ้องร้อง การร้องเรียนเกี่ยวกับกระบวนการ การรักษาพยาบาลที่มีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาดสูง ลดลง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8.ความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9.ความพึงพอใจโดยเฉลี่ยของผู้ป่วยต่อบริการพยาบาลเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านนักศึกษาแพทย์						
10.นักศึกษาแพทย์มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11.นักศึกษาแพทย์มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างมีสติและสมเหตุผล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12.นักศึกษาแพทย์มีทักษะการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13.นักศึกษาแพทย์ยอมรับฟังข้อคิดเห็นของพยาบาลหรือเจ้าหน้าที่	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14.นักศึกษาแพทย์สามารถวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาผู้ป่วยได้เร็วขึ้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
15.นักศึกษาแพทย์สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองขณะรักษาผู้ป่วย	+1	+1	0	2	.67	ใช้ได้
16.นักศึกษาแพทย์มีสติในการรักษาผู้ป่วย	+1	+1	0	2	.67	ใช้ได้
ด้านงานวิจัย						
17.งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ ได้รับการจดทะเบียน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ทรัพย์สินทางปัญญา หรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติ						
18.มีงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่องค์กรพัฒนาช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือเวลาในการดูแลรักษาผู้ป่วย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
19.มีแหล่งให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ค

รายนามคณะทำงานการจัดการความรู้ผู้ให้สัมภาษณ์

คณะทำงานการจัดการความรู้ผู้ให้สัมภาษณ์

1. ผศ.พญ.งามจิตต์ เกษตรสุวรรณ

รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพ

คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ผศ.นพ.วรรษยา เป้าอินทร์

รองคณบดีฝ่ายจัดการความรู้และ

เทคโนโลยีสารสนเทศ คณะแพทยศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

3. พญ.ลักษณาพร กรุงไกรเพชร

ประธานอนุกรรมการการจัดการความรู้

คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

4. ผศ.นพ.ปิยะ สมานคติวัฒน์

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายคุณภาพ ประธานโครงการการ

จัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาล

รามธิบดี

5. คุณสมใจ เนียมหอม

รักษาการหัวหน้างานจัดการความรู้

คณะแพทยศาสตร์แพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล



ภาคผนวก ง
กรอบแนวทางการสัมภาษณ์



กรอบแนวทางการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการจัดการความรู้

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ _____

ชื่อหน่วยงานที่สัมภาษณ์ _____

วัน / เวลา และสถานที่ที่สัมภาษณ์ _____

การจัดการความรู้ขององค์กร

1. ท่านเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์อย่างไร
2. การจัดการความรู้ขององค์กรมีการดำเนินการเป็นระยะเวลาเท่าใดแล้ว
3. วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้คืออะไร
4. มีรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างไร

การประเมินผลการจัดการความรู้

1. ใครเป็นผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร
2. องค์กรมีการประเมินผลการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง
3. ผลที่ได้รับจากการประเมินผลการจัดการความรู้เป็นอย่างไร
4. ท่านคิดว่ากระบวนการ/ขั้นตอน ในการประเมินผลการจัดการความรู้นี้ เหมาะสมหรือไม่อย่างไร
5. ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรได้แบ่งเป็น ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์หรือไม่ และผลที่ได้
6. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาเป็นอย่างไร และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร รวมไปถึงการปรับปรุงในครั้งถัดไป



ภาคผนวก จ
ถอดความการสัมภาษณ์

กรอบแนวทางการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการจัดการความรู้

ชื่อหน่วยงานที่สัมภาษณ์ ฝ่ายประกันคุณภาพ การจัดการความรู้คณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
วัน / เวลา และสถานที่ที่สัมภาษณ์ 31 ส.ค. 2553 คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การจัดการความรู้ขององค์กร

1. ท่านเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์อย่างไร

คณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์มีคณะบดีsiทางด้าน โครงสร้างของคณะแพทย์อันเดอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในขณะที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ทำคณะบดีคนเดียวกันแต่อันเดอร์โรงพยาบาล สภากาชาดไทยเพราะฉะนั้นสองหน่วยงานนี้จะทำงานประสานกันก็คือคณะแพทย์ซึ่งมีอาจารย์ส่วนใหญ่ ของคณะแพทย์อยู่ที่คณะแพทย์อาจารย์คณะแพทย์จะทำงานในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ด้วยแต่ในขณะเดียวกัน โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์จะมีหมอ หมอธรรมดาอยู่ที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ 80% ของหมอที่ทำงานในโรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์มาจากคณะแพทย์เหมือนกับเป็นคู่ค้ากันพันธมิตรกันประมาณนั้นการจัดการความรู้ของเราคู่ขนาน กันในเรื่องของการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ทำไปในด้าน โดยส่วนใหญ่ไปทางด้านบริการใน ขณะที่การจัดการความรู้ทางด้านของคณะแพทย์ก็จัดเป็นรูปแบบหนึ่งซึ่งมีนโยบายทางด้านนโยบาย ทางการเรียนการสอน การวิจัย การดำเนินการทางวิชาการ และการบริหารจัดการประมาณนั้น ถามว่าชาว พเจ้าตัวเองนี้เกี่ยวข้องกับอะไรก็คือว่า อยู่ในฝ่ายประกันคุณภาพเป็นรองคณะบดีฝ่ายประกันคุณภาพ งาน ประกันคุณภาพซึ่งเป็นการจัดการความรู้ เป็นงานในซีกของคณะแพทย์

2. การจัดการความรู้ขององค์กรมีการดำเนินการเป็นระยะเวลาเท่าใดแล้ว

อย่างที่เรียนคือว่าเราต้องคุยกันสองอย่างการจัดการความรู้ทางการดำเนินการทางวิชาชีพทางด้าน โรงพยาบาลก็ค่อนข้างที่จะมีรูปแบบง่าย เช่น เข็มดำ มีการดำเนินการนานหลายปีแล้วซีกนี้ซึ่ง โคมไปโคม มาซีกในคณะแพทย์ยังไม่ได้แยกออกมาเป็นรูปร่างชัดเจนอย่างที่เรียนให้ฟัง เช่น นโยบายการเรียน การสอน ทาง การวิจัย การดำเนินการทางวิชาชีพ ถามว่าทำมานานหรือยังต้องเรียนว่าทำมาโดยการ ใช้ส่วน ต่างๆ ไม่ต่ำกว่า 4-5 ปี ทางด้านดำเนินการทางวิชาชีพ แต่ซีกทางด้านคณะดำเนินการมาเกือบ 2 ปีอย่าง ชัดเจนเป็นอย่างเป็นรูปธรรม

3. วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้คืออะไร

เราต้องการให้เราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายความว่าความรู้ที่อยู่ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นความรู้ ในแบบทักษะหรือความรู้ทั่วไปหรือในสิ่งที่จะแชร์กันได้ให้มีความก้าวหน้าเราจะนำมาารวมกันเป็นความรู้ ขององค์กรซึ่งใครจะนำไปใช้ก็นำไปใช้ได้ทำให้ต่อยอดได้ดีขึ้นความก้าวหน้ากระโดดในด้านต่างๆอย่างที่เรียน

มาทางด้านนโยบาย ทางด้านซีการเรียนการสอนการจัดการความรู้ด้านการเรียนการสอน ทำอย่างไร สอนอย่างไรถึงดี ทางด้านการวิจัยวิจัยอย่างไรให้มี publication , fascination การบริหารจัดการคนเราอยู่ไม่ได้ถ้าการเรียนการสอนไม่มีการบริหารจัดการจนนั้นการบริหารจัดการอย่างไรของแต่ละหน่วยย่อยหน่วยใหญ่ และทำให้มีการบริการจัดการไปไวไปเป็นระบบ

4. มีรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างไร

รูปแบบโครงสร้างของการจัดการความรู้ของคณะแพทย Medical Chulalongkorn University Knowledge Management System ซึ่งเราจะมีฝ่ายประกันคุณภาพนั่งอยู่และก็มีอนุกรรมการการจัดการความรู้ มีนโยบายอย่างที่ว่าเมื่อสักครู่แล้ว เสร็จแล้วเป็นการรวบรวมและจัดกลุ่มเรื่อง ซึ่งการรวบรวมและจัดกลุ่มเรื่องมีอะไรบ้าง การค้นหาเชิงรุก การตรวจดำเนินคุณภาพภายใน ผลงานตรงนี้ด้วย ข้อมูลจากหน่วยวิจัยสถาบัน ข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ฝ่ายก็คือว่า คณะแพทยศาสตร์จะแบ่งเป็น 8 ฝ่าย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบัณฑิตย ฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายนวัตกรรม ฝ่ายวิจัย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวางแผน นี่ก็คือข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกตรงนี้ กลุ่มนี้จะดึงข้อมูลเข้ามารวบรวมและจัดกลุ่มพอรวบรวมและจัดกลุ่มทำอย่างไรต่อไปก็คือว่าถ้ารวบรวมและจัดกลุ่มและจบก็คือว่าเข้าสู่ตำแหน่งรวบรวมเข้าไปอินเตอร์เน็ต อินทราเน็ตแล้วแต่ความสำคัญหรือพอรวบรวมแล้วจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ จากการที่ตรงนี้แล้วเราจัดกิจกรรมแล้ว ถ้าเราสามารถนำไปปฏิบัติได้ก็ไปเลย ถ้าสามารถมีการสร้างนวัตกรรมได้ มีการสร้างอะไรขึ้นมาใหม่ ที่ก้าวกระโดด นำไปสู่แหล่งเก็บ และนำไปสู่ Strategic Planning Process (SPP) จากนวัตกรรมเป็นรูทีนก็จะกลายเป็นวงจรไปเรื่อยๆ โดยใช้ Result based analysis

การประเมินผลการจัดการความรู้

1. ใครเป็นผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร

ทางซีกของคณะเรามีกลุ่มอนุกรรมการอยู่แล้วอยู่ภายใต้ฝ่ายนี้คือภาพใหญ่ของคณะแต่จริงๆแล้วในการจัดการความรู้ในส่วนย่อยๆแต่ละหน่วยงานแต่ละฝ่ายก็จะมีจัดการความรู้กิจกรรมของเขาอยู่แล้วด้วยส่วนย่อยเป็นการประเมินแต่ใน ภาพใหญ่ในลำดับคณะก็จะเป็น ฝ่ายประกันคุณภาพโดยคณะอนุกรรมการKM

2. องค์กรมีการประเมินผลการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง

กลุ่มย่อยๆเขาก็จะประเมินของเขาเองแต่ถ้ากลุ่มใหญ่ๆคณะอนุกรรมการจะตามเรื่องและคอยผลักดันให้เกิดขึ้นมา สร้างนวัตกรรม ตัวอย่างการประเมินเช่น มีทั้ง formal และ informal ซึ่งในด้าน informal การจัดการความรู้การทำ E library ของแต่ละภาควิชาก็จะเชิญแต่ละภาควิชามาคุยกันและเชิญท่านรองนวัตกรรมที่คู่เกี่ยวกับห้องสมุด E library มาคุยกันว่าจะทำอย่างไรหลังจากนั้นก็มีการจัด small

group แล้วถ้าซื้อแล้วคนซื้อว่าจริงทุกคนเห็นด้วยก็จะเป็นการสร้างนวัตกรรม มี E library มีรูปแบบที่เรา เช็ดแล้วว่าโอเคและทุกคนต้องการจะเสริมอะไรขึ้นไปทำ small group เพื่อให้มันเด่นขึ้นมาจะเป็น นวัตกรรมมาจากจุดนี้คนรับเรื่องต่อไปคนนี้ก็คอยตามตรงที่ทางเรา (ฝ่ายประกันคุณภาพ) ตามก็คือตาม เซท แต่ formal ในที่ประชุมกรรมการ ในเรื่องของการนำเสนอหรือการประเมินผลการดำเนินงานเราจะมี รายงานผลการดำเนินงานของเราว่าเรื่องKMที่เราจะไปเรามีการสร้างไปถึงไหนแล้วและส่งกลับเข้ามาว่า เรียบร้อยยัง นั่นคือ informal ประชุมกลุ่มของเขาและตามเข็กรายงานประจำปี หรือแบบ formal คือรายงาน ของเราว่า KM ของเราไปถึงไหนเขียนเป็นรายงานเลย

3. ผลที่ได้รับจากการประเมินผลการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

ถ้าไม่นับทางซีกโรงพยาบาล ทางวิชาชีพค่อนข้างดี เพราะว่าเข็มตำอย่าไปสนใจทางนั้นก็ทำได้ดี ขึ้นมาในส่วนนี้ต้องยอมรับว่ามันยาก การทำKMในการเรียนการสอน วิจัยทำอย่างไร การบริหารจัดการตัว แรกที่เราอิงออกไปคือเรื่องของ E library นี้ก็โอเคทุกคนได้ไปพัฒนาของตัวเองต่างคนต่างทำพอสมควรแต่ ละฝ่าย แต่ที่เราถือเป็นนวัตกรรมของคณะเราคือเรื่องการทำ HR human resource ก็คือว่าเรามี present ที่ E library ของแต่ละภาควิชาการเก็บการบริหารจัดการเข้าสู่ นโยบายเรื่องการบริหารจัดการตรงนี้นั้นเป็น อย่างไรการเก็บข้อมูลฐานข้อมูลต่างๆ งานสารบัญญานอะไรต่างๆพวกนี้เป็น โปรแกรมขึ้นมาใหม่ตอนนี้ก็ คืออยู่ในระหว่างให้บริษัทเข้ามาสร้าง โปรแกรมซึ่งเป็นโปรแกรมกลางสำหรับทุกภาควิชาเอาไปใช้ได้โดย ที่แต่ละภาควิชาที่จะถูก โปรแกรมเข้ามาและร่วมดูโปรแกรมและร่วมแอดอัฟอะไรเข้าไปอันนี้อยู่ใน ระหว่างที่ทำอยู่คาดว่าในที่ประชุมกรรมการตอนนั้นสรุปผลแล้วกรรมการบริหารสูงสุดคงจะเสร็จภายใน ปลายปีนี้

การทำ KM ในงาน HR ซึ่งต้องใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ท่านรองบริหารท่านดูแลเรื่อง HR ท่านมา นั่งฟังด้วยท่านเห็นดีด้วยเป็นอย่างมากเลยก็เลย form team เป็นกลุ่มที่ต้องทำโปรแกรมใหม่โดยที่มีท่าน รองบริหารเป็นหัวหน้าและหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่แอดอัฟขึ้นไปชวนบริษัทเขียน โปรแกรมกลางคุยกันว่า เราต้องการ โปรแกรมของคณะแพทยศาสตร์ โปรแกรมนี้ต้องการให้เป็นแบบไหน โปรแกรมที่เหมือนกัน ทุกภาควิชา ราวๆ 70% ส่วนอีก 30% เป็น information ของแต่ละภาควิชาจะป้อนให้ programmer ว่าของแต่ ละภาควิชาต้องการแอดอัฟอะไรบ้าง ถ้าทำตรงนี้จบต่อไปการดูการทำงานตรงนี้ก็กลายเป็นสิ่งปรกติของ การทำงานรูทีน ไม่ใช่ว่าภาควิชาทำอย่างนี้จบ ภาควิชาใช้ Excell ภาควิชาใช้โปรแกรม Access โดยการทำงาน ทุกภาคเป็นหนึ่งเดียว

4. ท่านคิดว่ากระบวนการ/ขั้นตอน ในการประเมินผลการจัดการความรู้นี้ เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

การประเมินผลการทำ KM ยากและมันก็เกี่ยวกับคนอื่นเราไม่สามารถที่จะทำคนเดียวได้เราจะเป็นหน่วยที่เสาะแสวงหาและก็showตรงนี้ทำกิจกรรมขึ้นมาหลังจากที่เราทำกิจกรรมแล้วงานจะเป็นของคนอื่น นอกจากแปะตัวElectronicคืออินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต แต่งานจริงๆที่จะสร้างขึ้นมาให้เป็นนวัตกรรมแล้วไม่ใช่งานของคณะกรรมการ KM แล้วเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและการทำงานด้านวิชาการต้องรับไปเราก็ต้องไปประเมินตรงนั้นซึ่งก็ต้องบอกตรงๆว่าเราจะไปยุ่งกับงานด้านวิชาการแค่ไหนอันนี้ต้องมี connection ที่ดีทั้งแบบ informal และ formal ตรงนี้ต้องใช้เทคนิคเหมือนกันตรงนี้ก็ปัญหาอยู่บ้างในการประเมินอยู่บ้างในการทำ KM ของเราในซีกของการสร้างนวัตกรรมยากแต่ในซีกของการเข้าถึงเรา อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เราคอนโทรลได้หรือเปล่า

5. ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรได้แบ่งเป็น ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์หรือไม่ และผลที่ได้เป็นอย่างไร

ถ้ากระบวนการนี้เราคงจะครบแล้วเพราะเรามีระบบของเราเลย ก็คือ input processตรงนี้เข้าไปสู่การเก็บเอาไว้ซึ่งใครจะเข้ามาใช้ก็ได้ขึ้นอยู่กับว่าข้อมูลลับแค่ไหนข้อมูลก็คือการสร้างนวัตกรรมพอเสร็จแล้วก็จะมีการประเมินด้วยคณะกรรมการด้วยวิธีการประเมินแบบ result based analysis ก็จะครบวงจรของระบบ

6. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาเป็นอย่างไร และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร รวมไปถึงการปรับปรุงในครั้งถัดไป

เราคุยกับคณะกรรมการว่าระบบนี้โอเคไหมติดอยู่ตรงไหนบ้างกลุ่มแรกคือการนำเข้าตรงนี้ต้องใช้แรงดีในการทำ ทำอย่างไรคือการค้นหาเชิงรุก กลุ่มอนุกรรมการในการค้นหาเชิงรุกต้องใช้เทคนิคอย่างไรบ้าง เช่นเป็น project พิเศษหรือว่าจะใช้การส่งจดหมายผู้รับผิดชอบตรงนี้เรามีการปรับปรุงว่ากระบวนการนำเข้านี้เรามีการปรับปรุงอย่างไร ตรงนี้เราถึงขั้นว่าเราจะนำเรื่องปีที่เราทำคือ ประชุมปลายปีนี้หรือต้นปีหน้าเราจะเอางานของหน่วยวิจัยสถาบันตรงนี้เข้าจะปลายปีนี้คราวที่แล้วเราใช้เชิงรุก เชิงรุกมันก็ยาก ตรงที่เราจะใช้ข้อมูลจากหน่วยวิจัยสถาบันมาทำก็มีการวิเคราะห์กันว่าเชิงรุกทุกๆปีก็ไม่ไหวตรงนี้เรามีงานอยู่แล้ว 3 ปีติดต่อกันเป็น Trend ได้ละเอามาทำนี่ก็เป็นการปรับปรุงอย่างไรก็คือใช้ Result ตรงนี้จะปรับปรุงก็หมายความว่าเชิงรุกอย่างเดียวทุกๆปีภาควิชาก็คงไม่มีอะไรใหม่ๆจะใช้วิธีนี้ กรรมการก็เห็นว่าใช้วิธีนี้ ในขั้นตอนการรวบรวมจัดกลุ่มเรื่อง และการจัดเก็บนี้มี KM อยู่ที่ website ของคณะฝ่ายประกันคุณภาพเรามีการปรับปรุงหน้าตาแบบของตัว internet ของเราให้ดูดีขึ้นและมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบให้มีKMที่ชัดเจนติดต่อกับภายนอกคล้ายๆกับPR เรื่องของKM ภายในคณะก็คือการติดต่อกับ กสพท. กลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย โดยปรับปรุงให้มีผู้รับผิดชอบมากขึ้นให้ความสำคัญกับตัวระบบ Electronic ตรงนี้มากขึ้นส่วนกิจกรรม ก็คือการติดตามผลอันนี้ก็คือปัญหาพอสมควร ถ้าอันไหนที่ไม่อยู่ใน

เมื่อเรา เราไปตามมากก็ไม่ได้เพราะเป็นงานของคนอื่นเขาทำได้ในระดับหนึ่งเราก็ต้องทำตัวเป็นตาสับประรดทำจดหมายอย่างเป็นทางการ บ้าง ใช้เวทีของการสัมมนาคณะกรรมการรายงานผลของแต่ละฝ่าย ยกตัวอย่างเช่นการรายงานผล KM ในที่ประชุมคณะ



กรอบแนวทางการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการจัดการความรู้

ชื่อหน่วยงานที่สัมภาษณ์ การจัดการความรู้คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วัน / เวลา และสถานที่ที่สัมภาษณ์ 30 มิ.ย. 2553 คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การจัดการความรู้ขององค์กร

1. ท่านเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์อย่างไร

เป็นคนเริ่มนำเอาการจัดการความรู้เข้ามา โดยการสนับสนุนจากท่านคณะบดี เสนอให้นำเอาการจัดการความรู้เข้ามาพัฒนาองค์กรก็เริ่มนำเอาเข้ามาตั้งแต่ปี 49 เป็นเวลา 5 ปี

2. การจัดการความรู้ขององค์กรมีการดำเนินการเป็นระยะเวลาเท่าใดแล้ว

3. วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้คืออะไร

เพื่อพัฒนาคนคนเราเก่งคนเราสามารถจัดการความรู้ด้วยตนเองได้เขาก็จะเอาทักษะตรงนี้จัดการความรู้ของหน่วยงานของเขาเองได้ก็จะทำให้ห้องค์กรของเราขับเคลื่อนได้ด้วยความรู้

4. มีรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างไร

รูปแบบก็เริ่มโดยการพัฒนาคนให้คนรู้เทคนิครู้วิธีการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเริ่มด้วยการจับคนมาเจอกันเพื่อค้นหาความสนใจร่วมกันจัดอำนวยความสะดวกให้คนมาพบกัน ในช่วงปีแรกๆเราก็บอกว่าทุกกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นมาสามารถใช้เวลาอาทิตย์ละ 3 ชั่วโมงออกจากงานประจำไปพูดคุยกันได้โดยเจ้านายอนุญาตโดยเจ้านายอนุญาต โดยให้กรอบกว้างๆว่าให้พยายามหาความรู้อะไรที่พัฒนาองค์กรพัฒนาส่วนรวมสนใจเรื่องอะไรบ้างให้เขาเลือกมาเอง เช่น มีกลุ่มหนึ่งสนใจว่าจะทำอย่างไรถึงจะประหยัดค่าน้ำค่าไฟให้กับคณะได้ ต้องมีความรู้เรื่องอะไรที่จะเอามาช่วยประหยัดพลังงานให้กับคณะ เราก็อนุญาตให้เขาตั้งกลุ่มนี้ได้โดยตั้งชื่อกลุ่มว่าการจัดการความรู้ด้านการประหยัดพลังงาน โดยสมาชิกในกลุ่มต้องไปหาว่าการประหยัดน้ำประหยัดไฟจะต้องมีเทคนิคอะไรบ้าง เสร็จแล้วก็เอามาเผยแพร่ให้คนในคณะและเค้าก็มีหน้าที่วัดว่าหลังจากที่เผยแพร่ความรู้เรื่องนี้แล้วประหยัดน้ำได้จริงไหมประหยัดไฟได้จริงไหม เขาก็จะมีกระบวนการไปวัดผลของเขา จะมีคนไปจดมิเตอร์น้ำ มิเตอร์ไฟ ทุกเดือนและก็นั่งประเมินกันว่าทำไมมันเวิกทำไมมันไม่เวิก ก็มาพร้อมกับการใช้ อินทราเน็ต อย่างเมื่อก่อนนี้ยังไม่มี อินทราเน็ต พอเรามี อินทราเน็ต โดยให้บุคลากรทุกคนมีแอดเค้าโดยสามารถใช้อินทราเน็ต ส่งเรื่องเด่น พูดคุยกับทุกคนได้หมดก็เป็นระบบ E-office ฉะนั้นบุคลากรทุกคนก็ใช้ระบบตัวนี้ในการสื่อสารกับทุกคนเช่นกลุ่มประหยัดพลังงานก็คลิกทีเดียวมันก็จะเวียนเทคนิคการประหยัดน้ำที่เดียวให้คนทั้งองค์กรผ่านทางอินทราเน็ต โดย

ไม่ต้องซีร็อกซ์เอกสารแจก โดยกลุ่มของเขาก็มีการพูดคุยกันผ่าน E-office โดยมี 2 ทางคือจัดประชุมพบหน้ากันและอีกทางหนึ่งผ่านอินเทอร์เน็ตก็ต้องสรุปเนื้อหาที่พอจะเป็นองค์ความรู้ได้เราก็จะให้เขาส่งขึ้นคลังความรู้บนเว็บไซต์ โดยรวบรวมความรู้จากทุกกลุ่มและมีค่าตอบแทนเป็นเงินรางวัลให้การประเมินผลการจัดการความรู้

1. ใครเป็นผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร

ภายในก็คือคณะกรรมการ คณะกรรมการ การจัดการความรู้มี 3 ระดับนะ 1) คือระดับบุคคล 2) คือระดับกลุ่มบุคคล 3) คือหน่วยงาน ทุกระดับต้องมาฟรีเซ็น ผลงานปีละ 2 ครั้ง ให้คณะกรรมการประเมินและปรับและก็จะมีการให้คะแนนมีการฟีดแบ็ค และก็จัดอันดับที่ 1 ที่ 2 ที่ 3 แจกรางวัลปีใหม่ทุกปี โดยตัดเงินจากการลู่ดวงประสบความสำเร็จของผลงาน ส่วนใหญ่จะกลุ่มประมาณ 10 คนไม่เกินนี้ มีบางกลุ่มใหญ่เช่น เพราะเขาต้องการคนเข้าร่วมกิจกรรมเยอะ กลุ่มแอโรบิค อยู่ภายใต้กลุ่มการจัดการความรู้ทำอย่างไรให้แข็งแรงโดยทดลองให้เดินแอโรบิค วัดส่วนสูงวัดน้ำหนัก เขาจะมีกระบวนการของเขาว่าเดินแอโรบิคทำให้ร่างกายแข็งแรงจริงหรือเปล่า

2. องค์กรมีการประเมินผลการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง

ก็ประเมินอย่างที่กล่าวมา พอปลายปีก็ฟีดแบ็คไปตอนต้นปีก็เข้ามาปรับกันปรับกิจกรรมบางกลุ่มก็ยุบไปเพราะเสร็จสิ้นภารกิจแล้ว การจัดการความรู้นี้เสร็จแล้วก็ยุบกลุ่มไปและตั้งกลุ่มใหม่แต่ละปีก็จะมีการปรับกิจกรรมทุกปี ทุกวันนี้ก็มีความรู้ประมาณ 30 เรื่อง เพราะไม่ได้ใส่ทุกเรื่องเพราะจะมีคณะกรรมการคัดเรื่องที่จะนำขึ้นบางเรื่องเป็นเรื่องเล็กน้อยเกินไปก็ไม่ได้นำขึ้น

3. ผลที่ได้รับจากการประเมินผลการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

มีหลากหลายบางคนก็ทำได้บางคนก็ทำไม่ได้เรื่องบางกลุ่มก็บอกว่าสมาชิกกลุ่มไม่ให้ความร่วมมือขอยุบกลุ่ม ถ้าหากกลุ่มไหนประสบความสำเร็จก็ได้รับรางวัลไป

4. ท่านคิดว่ากระบวนการ/ขั้นตอน ในการประเมินผลการจัดการความรู้นี้ เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

มันก็ปรับมาทุกปีในปีที่ผ่านมาจะมีการปรับเกณฑ์การให้คะแนน สัดส่วนว่าจะเน้นความสำเร็จโครงการมากน้อยเพียงไหนเน้นผลลัพธ์ ปรับอยู่ทุกๆปี ความเหมาะสมหรือไม่ก็ไม่รู้เพราะเราปรับไปเรื่อยๆสักกระยะหนึ่งเช่นแรกๆ การประเมินก็จะเน้นไปในความสามัคคีภายในกลุ่มเน้นในเรื่องความตั้งใจทำไม่ได้เน้นในเรื่องเนื้อความรู้เท่าไรเพราะมันยังเริ่มต้นเพราะกลัวว่าจะไม่ได้เนื้อความรู้องค์ความรู้ความรู้ พอขึ้นปีที่ 3-4 ก็เริ่มเน้นว่าจะต้องได้ความรู้มาปฏิบัติจริงเพราะฉะนั้นปีหลังจากจะเน้นว่าต้องให้ได้เนื้อความรู้ ช่วงแรกก็จะเน้นการทำงานร่วมกัน สร้างบรรยากาศของกลุ่ม สร้างบรรยากาศในองค์กร ปีหลังๆก็

จะเน้นเนื้อความรู้เพิ่มขึ้น เช่นกรรมการก็จะตั้งคำถามว่าการจัดการความรู้ของกลุ่มคุณ ทำให้เกิดความรู้ อะไรที่นำมาใช้กับองค์กรเราได้

5. ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรได้แบ่งเป็น ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และ ผลลัพธ์หรือไม่ และผลที่ได้เป็นอย่างไร

Input ไม่มีการประเมินกระบวนการมีการประเมินแต่ละกลุ่ม CoP ประเมินกันเอง ในส่วนของ ระบบมีอยู่แล้วต้องการให้เพิ่ม 10 % Output / Outcome ก็จะประเมินจากตัวกลุ่ม CoP เอง เช่น กลุ่ม ประหยัดพลังงาน Output แต่ละกลุ่มก็ไปหาวิธีลดค่าใช้จ่าย น้ำ ไฟ มาและเผยแพร่ ทั้งทางอินทราเน็ต ภายในองค์กร ติดประกาศ และส่วน Outcome ก็จะดูว่าลดค่าใช้จ่ายได้จริงไหม แต่ละช่วงก็แตกต่างกัน เพราะ ฤดูแตกต่างกัน ก็จะไปเทียบเคียงข้อมูลจากปีก่อนๆในเดือนเดียวกัน

6. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาเป็นอย่างไร และมีการปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นรูปธรรมไปจนถึงการปรับปรุงในครั้งถัดไป

ปัญหามีคนไม่เข้าใจว่าทำไมเอาคนของกันออกไปอาทิตย์ละ 2 ชั่วโมง

กรอบแนวทางการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการจัดการความรู้

ชื่อหน่วยงานที่สัมภาษณ์ การจัดการความรู้คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

วัน / เวลา และสถานที่ที่สัมภาษณ์ 28 ก.ย. 2553 คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

การจัดการความรู้ขององค์กร

1. ท่านเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์อย่างไร

ประธานอนุกรรมการการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ม.บูรพา เป็นตัวแทนคณะแพทยศาสตร์ ม.บูรพา เข้าร่วมประชุมเวลาที่โรงเรียนแพทย์เครือข่ายที่มีการประชุมทุกครั้งจริงๆ โดยหน้าที่คือต้องเข้าร่วมประชุมทุกๆ ครั้ง ยกเว้นว่าติดคนไข้ตรวจต่างประเทศก็จะให้เลขา ซึ่งก็คือคุณสุกัญญา ยิ้มไย เป็นตัวอื่นที่จะไปแทนและรองประธานก็คือคุณ เวรกา กลิ่นวิจิต ซึ่งเป็นรองผู้อำนวยการโรงพยาบาล อันนี้ก็จะเป็นตัวอื่น 3 – 4 คน อีกคนหนึ่งก็คือผู้ช่วยฝ่ายวิชาการคือคุณ พวงทอง อิ่มใจ และน้องวชิระพร ก็จะเป็นคนหลักๆที่จะเป็นผู้เข้าร่วมประชุมและเป็นกรรมการ

2. การจัดการความรู้ขององค์กรมีการดำเนินการเป็นระยะเวลาเท่าใดแล้ว

คือถ้าของคณะเองก็จะเริ่มได้เป็นระยะเวลา 1 ปี ช่วงปี 2552 แต่ว่าในส่วนโรงพยาบาลเขาตั้งมา 25 ปีแล้ว ก็จะมีการทำการจัดการความรู้มาแล้ว 3 – 4 ปี

3. วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้คืออะไร

การจัดการความรู้ของเราต้องการให้องค์กรเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือองค์กรอัจฉริยะ ซึ่งจริงๆมันเป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเลยอันนี้ก็คือมหาวิทยาลัยพึงประกาศยุทธศาสตร์ไปในปี 54 เป็นต้นไปภายใน 10 ปีจะให้เป็้องค์กรอัจฉริยะซึ่งคณะก็ต้องล้อตามมหาวิทยาลัยซึ่งในส่วนของมหาวิทยาลัยเขายังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนแน่นอน ก็มีแต่ที่คณะแพทย์บ้าง บางคณะที่เพิ่งเริ่มกระเฝิบมาซักพียง LV. 1 LV.2 ในบางที่แต่ยังไม่มีความพร้อมว่ามหาวิทยาลัยจะต้องไปในทิศทางไหนแนวไหน ซึ่งตอนนี้เราเป็นเครือข่ายโรงเรียนแพทย์เราก็ไปจอยอยู่ซึ่งบางครั้งเราก็ไปแชร์ไอเดียให้มหาวิทยาลัยว่าเราได้รูปแบบนี้มา

4. มีรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างไร

รูปแบบก็คือในส่วนของโครงสร้างของคณะแพทย์แพทย์ก็จะลงไปที่ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายกิจการนิสิต และที่ฝ่ายบริการ ซึ่ง KM จะเป็นส่วนของของฝ่ายวิชาการเราจะอยู่ในรูปของอนุกรรมการการจัดการความรู้ซึ่งอยู่ในส่วนหนึ่งของกรรมการด้านวิชาการ ซึ่งในของคณะก็จะมีแบ่งออกซึ่งในส่วนของคณะเองการเรียนการสอน และในส่วนโรงพยาบาลก็จะทำเกี่ยวกับการบริการ ในทางปฏิบัติก็คือเป็น

อนุกรรมการร่วมกันแต่ก็แบ่งงานกันไปทำในส่วนของใครของมันแต่ก็เป็นกรรมการร่วมของคณะแพทย์เมื่อก่อนเราจะแยกเลย โรงพยาบาลก็ของโรงพยาบาล คณะก็ของคณะซึ่งเราคิดว่าก็ไม่น่าจะเวิร์คพอมาปีนี้ก็ตั้งคณะกรรมการมาเจอกันในตอนนี่เพิ่งตั้งกรรมการมารวมกัน แต่เดิมของโรงพยาบาลก็จะมีกรรมการทางไอทีของเขายู่ซึ่ง KM ก็จะมีอยู่ในส่วนนี้ด้วยเขาก็จะมี Web blog แยกอยู่ในส่วนของโรงพยาบาลซึ่งในส่วนของคุณนี้ก็เพิ่งจะมี Web site ของคณะและก็มีในส่วนของ KM ของคณะอยู่ในส่วนของงานวิชาการที่ห้อยอยู่ตรงนั้น ละก็พยายามที่จะให้อาจารย์และบุคลากร เข้ามาโพสความรู้พยายามเข้ามาเจอกันซึ่งตอนนี้เพิ่งเริ่มต้นยังไม่ได้ข้อมูลว่าอะไรมากนักแค่นั้นแต่คิดว่าถ้าประชุมกันคราวหน้าก็คงหาเทคนิคเป็นแรงจูงใจเล็กน้อยใครลงบทความก็จะมีค่าตอบแทนให้บ้างเล็กน้อย

การประเมินผลการจัดการความรู้

1. ใครเป็นผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร

ภายนอกยังไม่ มีในส่วนภายในคือผู้บริหารของคณะเข้ามาประเมินซึ่งโรงเรียนแพทย์เพิ่งจะเปิดได้ใหม่จึงยังมีหน่วยงานที่เข้ามาน้อย แต่ในอนาคตก็จะค่อยๆมีหน่วยงานต่างๆเข้ามา

2. องค์กรมีการประเมินผลการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง

ส่วนใหญ่ก็คือเราทำแผนเราก็จะประเมินแผนแจ้งผู้บริหารว่าเราทำได้มากน้อยแค่ไหนว่าเราทำได้ตรงตามเป้าหรือเปล่า จริงๆเรามี 3 LV. คณะแพทย์ของเราก็จะทำจาก 1 ไปถึง 2 ก่อน แต่ในส่วนของโรงพยาบาลเองก็จะเป็น LV. ที่ 2 แล้ว

3. ผลที่ได้รับจากการประเมินผลการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

1 ปีที่ผ่านมา เท่าที่เราทำกันมา 1. ผู้บริหารเอาจริงๆก็คือผู้บริหารยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญมากมายสักเท่าไร เนื่องจากคณะใหม่ยังต้องเน้นไปในเรื่องการเรียนการสอน การวิจัย อยู่จะส่วนใหญ่ซึ่งเรื่องการจัดการความรู้มันก็เป็นอะไรที่ยังไม่ถึงกับจะต้องประเมินหรือมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพราะที่ผ่านมายังไม่ได้เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนเลยของมหาลัย เพราะฉะนั้นคณะยังไม่ได้เน้นเลย พูดยตามตรง ละก็เรื่องงบประมาณยังน้อยอยู่ งบประมาณไม่ถึงแสน และก็ความสนใจของอาจารย์ก็ยังไม่ค่อยมาก เนื่องจากก็อย่างที่บอกทุกคนก็สนใจเรื่องการเรียนการสอน งานวิจัยก็ยังไม่รอดเท่าไรก็ยังคงต้องวิจัยกันอยู่ ซึ่งตอนนี้เราก็ได้จัดการอบรมการจัดการความรู้เบื้องต้นให้ ที่ผ่านมามีหนึ่งปีแรกก็เข้ากันไม่ถึง 50 % เข้ากันน้อย ปีที่ 2 เราก็จัดให้เจ้าหน้าที่สำนักงานของทั้ง 2 ที่เขาเรียกว่าพนักงานสายสนับสนุน ปีนี้ก็ได้รับการตอบรับค่อนข้างดีก็เข้าร่วมเกือบ 100 % และก็เบื้องต้นความสำคัญยังไม่มากปัญหาอยู่ที่ยังไม่เห็นความสำคัญ ต่อไปก็ต้องคุยให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญก่อนมันถึงจะลงไปถึงบุคลากร อาจารย์ นิสิตไม่ต้องพูดถึงตอนนี้ยังไม่รู้จักเลยว่า KM คืออะไรแต่ในส่วนโรงพยาบาลเขาทำได้พอสมควร COP ชุมชนนักปฏิบัติของเขาเรื่องเบาหวานอะไรพวกนี้เขาทำได้พอสมควรเลยเพราะว่าอาจจะเป็นเพราะว่าเกี่ยวกับเซอร์วิสแต่ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่

พยายามอะไรอย่างนี้แต่อาจารย์ แพทย์ก็ยังมีส่วนร่วมยังไม่มากแต่ในส่วนของเจ้าหน้าที่อื่นมีความเข้มแข็งพอสมควรส่วนใหญ่มันติดกันตรงแพทย์เพราะเวลามันไม่แมชกันด้วยซึ่งเราประเมินตรงนี้แล้วแหละว่า % มันน้อย ก็พยายามที่จะเอามาเป็นตัวชี้วัดในระดับองค์กรแพทย์โดยที่บังคับว่าปีหน้า KM พยายามให้เข้าให้ได้นะเป็นตัวบังคับขึ้นมา แต่ไม่รู้ว่าจะเวิร์คหรือเปล่า อาจจะมาแต่ตัวแต่หัวใจไม่มาหรือเปล่า ก็เคยไป palliative ของอาจารย์สกล เป็นตัวนำที่ดีซึ่งจริงๆเราก็ขาดตัวนำที่เก่งๆที่เวิร์คในเรื่องการจัดการความรู้ด้วยคือเราไม่มีตรงนี้ก็เลยกลายเป็นว่าให้ผู้บริหารคนหนึ่งในคณะลงมาช่วยดูซึ่งประสบการณ์ตรงนี้ตรงนี้เราเยอะไหมเราก็ยังไม่เยอะมากเหมือน มศว. อาจารย์วุฒิชัย

4. ท่านคิดว่ากระบวนการ/ขั้นตอน ในการประเมินผลการจัดการความรู้นี้ เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

กระบวนการก็ยังไม่เหมาะสมหรือ อาจจะต้องการพัฒนามากกว่านี้ก็จะเอาจริงๆเลยต้องเริ่มตั้งแต่ผู้นำในการทำ KM เลยและผู้ที่มิใจในการเข้าร่วม KM หลายอย่างรวมกันและที่วัสดุอุปกรณ์งบประมาณอะไรหลายๆอย่าง ถ้าไม่มีมันก็ไปไม่ได้

5. ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรได้แบ่งเป็น ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์หรือไม่ และผลที่ได้

ที่ผ่านมาก็แค่ LV.1 ประมาณว่าอบรมความรู้ CoP ที่มีก็ต้องทำต่อไปให้ต่อเนื่อง

6. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาเป็นอย่างไร และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร รวมไปถึงการปรับปรุงในครั้งถัดไป

ส่วนผู้บริหารก็พูดทำความเข้าใจให้เห็นว่า KM มันสำคัญต่อองค์กรอย่างไร ถ้าคุยกับคณะบดีได้ในการจัดกิจกรรมคนอื่นก็คงจะเกรงใจให้ความร่วมมือส่วนของงบประมาณก็ต้องให้ท่านเข้าใจ เพราะงบประมาณได้แค่ 50000 จัดอบรมได้แค่ 1 2 ครั้งก็หมดแล้วในส่วนของอาจารย์ก็ต้องมีกระบวนการและเทคนิคเข้าไปกระตุ้น จัดรูปแบบ KM ให้น่าสนใจมากขึ้น คนที่ผ่าน Basic cause แล้วก็อาจจะไป Step ต่อไปเช่น KM Café ทำให้บรรยากาศไม่วิชาการมากนัก ให้เขาสนุกนิดหนึ่งในส่วนของนิสิตปี3ก่อนที่จะขึ้นปี4ก็ต้องปลูกความรู้ให้เขาบ้าง ก็จะต้องปูพื้นความรู้ให้เขาบ้างกระบวนการ KM คืออะไร อาจจะมีจัดนอกหลักสูตรนัดเข้ามาก่อนขึ้นปี 4 อาจจะใช้วิชาที่ตนเองสอน indent base แทรกๆเข้าไปบ้างอย่างน้อยให้เขาเข้าใจบ้างเพราะ นักเรียนปี 4 ต้องออกจากเราไปแล้วต้องไปขึ้นที่โรงพยาบาลสมเด็จ และ โรงพยาบาลอภัยภูเบศร

กรอบแนวทางการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการจัดการความรู้

ชื่อหน่วยงานที่สัมภาษณ์ การจัดการความรู้คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

วัน / เวลา และสถานที่ที่สัมภาษณ์ 10 ส.ค. 2553 คณะแพทยศาสตร์คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาล
รามาธิบดี

การจัดการความรู้ขององค์กร

1. ท่านเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์อย่างไร

ผมได้รับการมอบหมายจากทางคณะ โดยจากทางคณะบดีผ่านทางรองคณะบดีให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยคณะบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ โดยดูแลการจัดการความรู้โดยตรงทำหน้าที่โดยตำแหน่งเป็นประธานคณะทำงานการจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้ขององค์กรมีการดำเนินการเป็นระยะเวลาเท่าใดแล้ว

ท้าวความกลับไปประมาณปี 2549 นะครับซึ่งช่วงนั้นเป็นปีแรกที่เราได้มีการเปิดตัวของ website การจัดการความรู้ของคณะ ซึ่งเวลาประมาณการพอดีผมเองจำเวลาที่แน่นอนไม่ได้น่าจะราวๆ 5-6ปี ที่เราเริ่มดำเนินการกิจกรรมของ KM

3. วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้คืออะไร

วัตถุประสงค์หลักเลยคือต้องการให้บุคลากรของคณะสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ให้กับกันและกันเพื่อใช้พัฒนางานประจำอันนั้นเป็นหัวใจหลัก

4. มีรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างไร

รูปแบบที่สำคัญก็คืออยู่ใน 2 ลักษณะก็คือพูดในแง่ของรูปแบบกิจกรรมละกันนะครับกิจกรรมก็จะ มี 2 ลักษณะใหญ่ก็คือลักษณะที่ 1. ก็เป็นลักษณะแบบ face-to-face หรือแบบ confrontation หรือ Socialization ก็คือว่าผู้คนพบปะหน้ากัน โดยที่มีกลุ่มของ community of practice ที่เขารวมตัวกันจัดตั้งขึ้น โดยที่เขาสมัครใจและด้วยการจัดตั้งก็มี และมีเวทีของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจาก CoP แล้วก็จะจะมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งมีการเชิญผู้ที่มีความรู้ความสามารถภายในคณะมาแนะนำหรือมาให้ความรู้โดยทั่วไป ก็ทุกๆบรรยายมาแลกเปลี่ยนความรู้กันในกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนซึ่งจัดเดือนละ 1 ครั้ง อันนั้นเป็นอันที่ 2. ส่วนอันที่ 3 นี้ก็จะมีลำดับอันใหญ่ของคณะอันนี้จะป็นกิจกรรมที่จัดเป็นประจำจัดปีละครั้งก็คือจัดงานมหกรรมคุณภาพ ซึ่งลักษณะของการจัดการก็จะนำผลงานที่เกิดขึ้นภายในรอบปีทั้งหมดของคณะ นำมาประกวดก่อนและเลือกเรื่องที่เด่นเอามานำเสนอแบบเป็น Oral presentation ก็จะมีการวิพากษ์การ

แลกเปลี่ยนกันมีการshareกันระหว่างผู้ที่แลกเปลี่ยนผู้ที่นำเสนอกับผู้ที่เข้าฟัง อันนี้คือกลุ่มที่ 1 ส่วนกลุ่มที่ 2 ในลักษณะ virtual ก็คือทางคณะมีการจัดทำ website KM RAMA ซึ่งเราได้เริ่มมีการเปิดตัว Web ในปี 2549 ซึ่งตอนนั้นได้รับความนิยมเยอะมากเพียงแต่ในช่วงหลังเรามีปัญหาในเรื่องบุคลากรที่ดูแล Web ทำให้ตัวของ Web KM ยังไม่ค่อยเดินหน้าเท่าที่ควรส่วนมากกลุ่ม CoP จะมีมากในส่วนของสายการพยาบาลกับสายปฏิบัติการด้านการรักษาพยาบาลเพราะฉะนั้นเกิดจากความสนใจในด้านเดียวกันของกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานที่มารวมตัวกันเองและตั้งชื่อกลุ่มเอง เช่นกลุ่มปัจจุบันที่มี End of life care คือสำหรับผู้ช่วยระยะสุดท้ายหรือกลุ่มของพวกเขาพลเรือจริง หรือกลุ่มของผู้ป่วยที่มีภูมิลำเนาอยู่เพราะต้องโดนตัดค่าใช้จ่าย เพราะว่าถ่ายทางกันไม่ได้ต้องถ่ายอุจจาระจากลำไส้ที่เปิดทางหน้าท้องแบบนี้ อันนี้ก็เป็นกรรวมกลุ่มของพยาบาลซึ่งเขาจะจัดกิจกรรมของเขาเองโดยที่ตัวเองคือในทางคณะเป็นผู้ออฟเซฟ เฉยๆเป็นผู้รวบรวม เฉยๆเป็นผู้รวบรวมผลที่ได้ผลพลอยได้จากกิจกรรมเท่านั้น คือการให้เวลาให้สถานที่ตามที่เขาขอมาถ้าไม่ได้รเรศวส โดยตรงเราก็จะไม่ได้ช่วยในจุดนั้น

การประเมินผลการจัดการความรู้

1. ใครเป็นผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร

เราก็มีหลายระดับนะค่อยๆไล่ไปละกัน จากที่เราได้ทำงานกันมาและได้มีการประเมินกันมาเป็นระยะ อันดับที่ 1 คือการประเมินภายใน ก็มีเป็นกลุ่มของอาจารย์ที่ปรึกษาและฝ่ายที่บริหารทั้งฝ่ายที่ปรึกษาของคณะและที่รองคณะบดีฝ่ายต่างๆโดยจัดตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในก็จะมีโหมดของการจัดการความรู้ด้วยโดยที่จะ Base on มาตรฐาน TQA ส่วนองค์กรจากภายนอกก็จะมีประเมินในระดับมหาวิทยาลัยก็จะมีกรรมการจากมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นคณะประเมินที่ทีมงานประเมินที่ได้รับการแต่งตั้งโดยตรงจากมหาวิทยาลัยซึ่งโดยทั่วไปก็จะเป็นอาจารย์ที่อยู่ภายนอกคณะเป็นกรรมการที่จะตรวจประเมินโดยมาตรฐานของมหิดลเองก็จะมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินเฉพาะของมหิดลเองเขาโดยอิงมาตรฐานคล้ายๆ TQA แต่ไม่ได้ลอก TQA มาทั้งหมด โดยจะมี ทีมและแบบประเมินด้วย โดยเขาจะมี criteria เล่าว่าการประเมินจะใช้อะไรบ้าง ใครเป็นหลักโดยทั่วไปของทางมหิดลเองจะมี 7 ระดับ 1 ต่ำสุด 7 นี้เป็น Best Practice ได้เลย โดยดูกระบวนการของ PDCA เขาใช้ระบบ PDCA เข้ามาจับ ในระดับคณะอย่างที่เรียนให้ทราบว่าเขาใช้เกณฑ์อย่างที่บอก CQI PDCA คือถ้ามีการคือถ้ามีการพัฒนาจนถึงขั้น Best practice แล้วมีการ improve อยู่ตลอดเวลาที่ได้คะแนนเต็ม นอกจากนี้ก็จะมีในระดับคณะแล้วก็จะมีการประเมิน กพร. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ก็จะมีการประเมินของ กพร. อีก และก็มีการสถาบันพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งในโหมดหนึ่งในการประเมินของ สถาบันพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ก็จะมี KM ด้วย และของ กสพท. กลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย เขาก็จะเป็นกลุ่มคณะแพทยศาสตร์ 17 สถาบันก็จะมีประเมินอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้การเยี่ยมกันไม่ได้เป็นการประเมินเป็น formal

2. องค์การมีการประเมินผลการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง

ในปัจจุบันนี้เราต้องยอมรับว่าเราทำมาในระยะหนึ่งก็จริงแต่ในด้านการประเมินเป็นผู้เริ่มต้น เพราะฉะนั้นเราก็จะนำวิธีการประเมินคือเราจะดูจากวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดที่เราเซทอัพขึ้นมาแล้วก็ใช้การประเมิน โดยการอภิปรายในระหว่างคณะกรรมการ คณะทำงานการจัดการความรู้ อันนี้คือการประเมินตนเองคือสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดตามเป้าหมายเท่านั้นเอง ข้อนี้ยังไม่มีการลงพื้นที่ การออกแบบสอบถาม การออกแบบสอบถามเป็นแค่การประเมินกิจกรรมเฉยๆ ยังไม่ได้ประเมิน KM ทั้งระบบ เกณฑ์การให้คะแนนคือความพึงพอใจในเรื่องเนื้อหาสาระก็คือเกณฑ์ 1 – 5 ตามลำดับ ต้องปรับปรุง พอใช้ ปานกลาง ดี ดีมาก อันนั้นก็คือเกณฑ์ที่เราใช้แต่ว่าเป็นการประเมินกิจกรรมเฉยๆ ไม่ได้มีการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ทั้งองค์กร เพราะประเมินค่อนข้างยาก แต่เรามีบางส่วนที่เราประเมินได้เช่นว่า เราดูการพัฒนาของ CoP เราดูการพัฒนาจนเกิดเป็น innovation จากกรณีกิจกรรม CoP หรือมีกิจกรรมการจัดการความรู้

3. ผลที่ได้รับจากการประเมินผลการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

ผลยังไม่ค่อยได้ตามเป้าหมายก็ถือว่ายังอยู่ในระดับต่ำ ก็คือปัญหาใหญ่คือผลการดำเนินงานของ KM เป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก ก็คงต้องดูตาม มิติ เราต้องดูตามมิติ 3 ด้านเป็นหลัก 1. มิติทางด้านกระบวนการ อันนี้ได้ตามเป้าหมาย อันนี้เรามีการจัดกิจกรรมทุกเดือนๆเราก็ทำได้ในทุกปีที่ผ่านมาแต่ในปีที่เราไม่สามารถทำได้เนื่องจากเกิดจากเหตุการณ์ไม่สงบทำให้ 2 – 3 เดือนเราไม่สามารถทำกิจกรรมได้ อยู่ในเงื้อมมือของเวลา มิติทางด้านกระบวนการเราไม่มีปัญหา มิติที่ 2 ทางด้านบุคคล เราได้แค่เพียงด้านความพึงพอใจที่บรรลุเป้าหมายนะ แต่ที่ไม่บรรลุคือการติดตามการนำเอาไปใช้ยังบอกยาก เพราะฉะนั้นด้านบุคคลคือความพึงพอใจส่วนอีกอันหนึ่งทางด้านองค์ความรู้ อันนี้เอายังจับวัดยากเพราะว่าองค์ความรู้เกิดขึ้นใหม่เยอะเพราะ ณ ที่นี้มันเป็นโรงเรียนแพทย์ดังนั้นจะบอกจริงๆว่าบรรลุเป้าหมายนี้ยังไม่สามารถตอบได้แน่ชัดในขณะนี้ แต่ที่แน่ๆเราไม่สามารถจับได้ว่าเราบรรลุจริงๆอาจจะไม่ได้บรรลุอาจจะไม่ได้หมายความว่าเราไม่บรรลุ อาจจะบรรลุเพียงแต่เรายังไม่มีโอกาสที่เราจะไปจับมันได้ เรามี innovation เกิดขึ้นทุกปีแต่มันยังเป็นปัจเจกชนก็คือว่า innovation ได้จากคนคนเดียวหรือกลุ่มคนเล็กๆไม่ได้ทำงานร่วมกันหรือทำงานประสานกัน เพราะฉะนั้นเรายังไม่เห็นภาพชัดเจนว่า innovation นั้นเกิดขึ้นจากกิจกรรม KM จริงๆหรือเปล่าหรือว่าเกิดขึ้นเพราะเขาทำเองคนเดียวหรือเปล่า มันมี innovation บางอย่างที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม KM เช่นว่า innovation ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน อันนี้เกิดจากกลุ่มที่ทำงาน KM อย่างที่ผมบอกว่าคุณลักษณะโรงเรียนแพทย์คือทุกคนต้องพัฒนาตนเองและมีกลุ่มคนหนึ่งก็คืออาจารย์ที่ต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพราะเป็นผู้ที่ต้องพัฒนาองค์ความรู้ ดังนั้นมันจะเกิดขึ้นด้วยตนเองอยู่แล้ว ไม่ต้องมี KM ก็เกิดขึ้นเพียงแต่

ว่าเขาไม่ได้ถ่ายทอดให้คนอื่นต่อเลยไม่ได้เรียกว่า KM เพียงแต่ว่าตัวองค์ความรู้พัฒนาได้ตลอดเวลา ถ้าดู outcome แต่ความรู้มันวัด KM ไม่ได้

4. ท่านคิดว่ากระบวนการ/ขั้นตอน ในการประเมินผลการจัดการความรู้นี้ เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ในขณะที่ทำตอนนี้เหมาะสมแล้วตามบริบทเท่าที่เรามีเนื่องจากว่ารูปแบบการทำงานของ คณะทำงานการจัดการความรู้ในรามาชิปตีเรา ไม่ได้ใช้บุคลากรประจำ แต่อาศัยจิตอาสาหรือบังคับนิดๆ ให้มาเป็นกรรมการ และก็ทำงานด้วยกันตั้งนั้นทุกคนมีงานประจำของตนเองเรายังไม่มีการเพียง พอที่จะทำการประเมินแบบสอบถามและลงพื้นที่เรากำลังจะเริ่มการประเมินความรู้ความเข้าใจการ จัดการความรู้ในบุคลากรในปีเรากำลังออกแบบสอบถามอยู่แต่เรายังไม่ได้นำมาใช้คิดว่าตรงจุดนี้เรายัง ไม่เกิดขึ้นส่วนการลงพื้นที่เข้าไปสำรวจอยู่เรายังไม่สามารถทำได้เนื่องจากบุคลากรเรายังไม่เพียงพอ เรา ต้องใช้วิธีการสอบถามทางโทรศัพท์ และตามการลงทะเบียนของ CoP ปัญหาคือขณะนี้ยังไม่มียุทธศาสตร์ ทางด้านนั้นตั้งนั้น นโยบายขณะนี้ยังใช้บุคคลที่มีจิตอาสาอยู่

5. ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรได้แบ่งเป็น ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และ ผลลัพธ์หรือไม่ และผลที่ได้เป็นอย่างไร

ถ้าได้ด้านข้อมูลอาจไม่สมบูรณ์อาจได้บางส่วน และบางส่วนในบางมิติด้วย ข้อมูลในด้านกระบวนการใน การจัดทำอันนี้เราได้ แต่ว่าข้อมูลทั้งหมดในภาพรวมทั้งหมดเพราะองค์กรเราใหญ่ พื้นที่มันกว้างด้วย คือ พื้นที่ทางกายภาพมันกว้างด้วย และก็ส่วนย่อยๆมีห้องเต็มไปหมดเราได้ไม่หมด ซึ่งตอนนี้ถามว่ามี CoP เกิดขึ้น หรือมีการจัดกลุ่ม CoP ก็อย่างผมตอบไม่ได้เลยเพราะเยอะมาก เพราะบางกลุ่มไม่ได้ลงทะเบียน เรา ไม่ได้มีกฎบังคับว่า CoP ต้องลงทะเบียน หรือว่า CoP ต้องลงทะเบียนกับทางมหาวิทยาลัยแต่ทาง มหาวิทยาลัยก็อยากได้เช่นนั้นแต่ด้วยเราไม่ได้มีแรงจูงใจที่มากเพียงพอผลบังคับใช้ที่มีโทษที่รุนแรงสิ่ง เหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นเพราะเขามีการ form team แบบ informal ได้เพราะฉะนั้นเราจะได้ Group อย่างเป็นทางการมากกว่าข้อมูลนำเข้าเราได้หรือข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นแบบ exit poll เรามีทำ นั้นเอง สำรวจความคิดเห็นของการจัดกิจกรรมเป็นอย่างไรมีการติดตามการนำไปใช้ โดยเฉพาะสิ่งที่จับ ต้องได้ คือ งานมหกรรมคุณภาพเรารู้ว่ากลุ่มไหนที่ลงทะเบียนกับทางเราอันนี้เราจะตามติดได้ว่าอันนี้เขา ได้เอาไปใช้ขนาดไหน หรือมีคนนำผลงานของเขาไปใช้ได้ขนาดไหน แต่ในด้านของกระบวนการอย่างที่ เรียนให้ทราบเมื่อสักครู่นี้ในการประเมินได้แบ่งเป็นนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ผลที่ได้อย่างที่ บอกได้แค่ในบางมิติในบางส่วนของมิตินะ อย่างง่ายๆอย่าง output และ outcomes มีคนถามผมว่าถ้าใช้ KM แล้วอย่างๆในการรักษาพยาบาลมันช่วยลดต้นทุนไหม เอาจริงๆปัจจัยที่มีผลในการลดต้นทุนมีอยู่ เยอะแยะเลยไม่ใช่แค่เรื่อง KM เช่นเรื่องการวางนโยบาย just in time การวางนโยบายเรื่อง inventory ให้ มันดีมันก็ลดต้นทุนได้เราก็ไม่ต้องทำ KM ก็ยังได้ ดังนั้นเราจะพูดถึงว่า output outcomes ที่ relate กับ KM

โดยตรงโดยไปมองทางด้าน finance ด้านอื่น ๆ นั้นผมว่ายากในใจผมสำหรับที่นี้นั้น เพราะว่าถ้าเรามองย้อนกลับไปในพื้นที่ของคณะแพทย์เองในบริบทนี้มันมีพันธกิจอะไรมันไม่ได้มีแค่ product แต่เป็นชิ้นงานเพียวๆ หรือชิ้นงานที่ในรูปแบบเดียวหรือชิ้นงานที่สัมผัสได้เพียงอย่างเดียว มันมีชิ้นงานที่สัมผัสไม่ได้หลายๆ อย่างยกตัวอย่างเช่น เรามีพันธกิจด้านการสอนอันนั้น product ของเราก็คือบัณฑิตแพทย์ อันนี้เราก็จับต้องได้ว่าจับที่คนก็คนแต่ผลงานที่ออกไปนั้น relate กับ KM ไหมมันเราตอบยาก พันธกิจอันที่ 2 ก็คือพันธกิจทางการบริการรักษาพยาบาล product ของเราก็คือการบริการรักษาพยาบาล ตรงนี้ก็จับต้องยากมันดีเพราะอะไร มันดีเพราะว่าหมอเก่งก็พอแล้วหรือว่าดีเพราะพยาบาลเก่งช่วยกันดูแลผู้ป่วยได้ มันก็ดีนะตรงนั้นมันก็คืออยู่แล้วอันนั้นมัน improve หรือเปล่าผมก็ว่ามันน่าจะ improve ได้ตรงนั้น อยู่แล้วโดยดูจากจำนวนคนไข้ อัตราการหายของคนไข้ อัตราการเสียชีวิตก็น้อย แล้วมัน relate กับ KM หรือเปล่า อาจจะเป็นส่วนหนึ่งเท่านั้นเองแต่ไม่ได้ทั้งหมด เป็นต้น มิติที่ 3 หรือพันธกิจที่ 3 คือการวิจัยตัวนี้ยังพอจับต้องได้คือต้องมีผลงานวิจัยที่ต้องกลั่นออกมา และตีพิมพ์ มิติถัดไป การบริการทางวิชาการก็ได้ในรูปแบบของกิจกรรม ความพึงพอใจแต่ตัวองค์ความรู้เองนี่จับต้องได้จริงๆ แต่ความรู้จาก CoP ก็มีตัวอย่างอยู่บ้างคือนำความรู้ตรงนั้นไปใช้ แต่พวกนี้เราได้เก็บ document แบบรายงานหลายๆ ที่มีคนนำกิจกรรมนี้ไปใช้มีคนนำกิจกรรมนี้ไป share ต่อในส่วนของเทคโนโลยี website นั้นตอนนี้มันนิ่งไปเยอะแต่ในตอนที่ Active มากๆ นั้นก็คือว่ามันมีทั้งในส่วนของการ 1) share ความรู้กันเองเวทีสนทนาแบบ forum 2) Post ความรู้ที่ได้จากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้าไป 3) เปิด link โยงเข้าไปใน CoP ต่างๆ อย่างที่เราวาง platform ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมามันยังไม่ได้เท่าที่ควรเพราะบุคลากรที่ดูแล web โดยตรงไม่มีมันเลยนึ่งไป

6. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาเป็นอย่างไร และมีกรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร รวมไปถึงการปรับปรุงในครั้งถัดไป

ปัญหาและอุปสรรคเราเคยสรุปกัน เราเคยประชุมกรรมการคณะทำงานการจัดการความรู้ นั่ง list ปัญหาเพื่อการในการเปลี่ยนถ่ายคณะทำงานจะได้ส่งมอบงานให้เขาได้มีเยอะเลยหลายข้อตั้งแต่ ในด้านของ 1) มิติทางด้านผู้นำ มีวิสัยทัศน์ชัดเจนไหมในด้านการจัดการความรู้ ในช่วงแรกเหมือนจะดีเพราะเรามุ่งหน้าไปทางด้าน TQA ก็เหมือนจะได้รับการวิสัยทัศน์ที่ดีในช่วงหลังๆ เราไม่ได้มีการทบทวนในเรื่องวิสัยทัศน์ในเรื่องภาวะผู้นำทำให้เราไม่ได้รับแรงขับเคลื่อนเรื่อง KM ได้ไม่เต็มที่ 2) หน่วยงานเราไม่ได้จัดตั้งเป็นหน่วยงาน KM ที่ชัดเจนด้วยอำนาจหน้าที่ทำให้ขับเคลื่อนอะไรได้ไม่มาก 3) ภาระงานประจำของคณะกรรมการ ไม่มีเวลาที่จะเข้ามาช่วยงานเข้าร่วมประชุม โดยส่วนใหญ่ก็จะเป็นปัญหาเรื่องบุคลากร 4) ด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากรยังขาดอยู่เยอะทางด้านผู้นำเองเราต้องทำแผนขึ้นไปเสนอ คือเราไปบอกเองให้ top down เป็นไปไม่ได้และทางเบื้องบนเองจะ top down หรือเปล่า แต่ส่วนตัวของเราเองในส่วนไหนเราทำได้เราก็ทำไปเรามุ่งประโยชน์ขององค์กรมุ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหลักเสียก่อนในด้าน

ภาวะผู้นำในการนำองค์กรที่มันบกร่องไปเรคิดว่าคงไม่มีวิธีการที่จะดำเนินงานให้อย่างชัดเจนนอกจากเราจะทำโครงการไปเสนอให้ผู้นำสูงสุดเรามีการขับเคลื่อนนะให้ท่านเห็นความสำคัญปรับวิสัยทัศน์กันไปจริงๆในระดับมหาวิทยาลัยด้วยกันในด้านนี้คงไม่ค่อยยากมากโดยทั่วไปทางคณะบดีท่านจะคิดว่ามันเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิจัยหรือว่าเป็นเรื่องการสร้างองค์ความรู้มันจะไม่ค่อยอยากนักแต่สิ่งที่ท่านมักจะมองไม่เห็นคือการจัดการความรู้มันไม่ใช่แค่อาจารย์ ต้องเน้นทุกระดับ ทั้งสายสนับสนุน สายบริการ สายธุรการ สิ่งตรงนี้ท่านมักจะมองไม่เห็น เพราะฉะนั้นจะทำอย่างไรถึงจะ recognize ได้ผู้นำคือคุณเอื้อ ถ้าผู้นำไม่เห็นความสำคัญแล้วผู้จะตามก็ไม่รู้ว่าทำไปเพื่ออะไร

กรอบแนวทางการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการจัดการความรู้

ชื่อหน่วยงานที่สัมภาษณ์ การจัดการความรู้คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

วัน / เวลา และสถานที่ที่สัมภาษณ์ 29 ต.ค. 2553 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

การจัดการความรู้ขององค์กร

1. ท่านเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์อย่างไร

ตอนนี้อยู่ในตำแหน่งรักษาการการจัดการความรู้ในส่วนวางแผน นโยบายและดำเนินการและติดตามประเมินผลในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

2. การจัดการความรู้ขององค์กรมีการดำเนินการเป็นระยะเวลาเท่าใดแล้ว

ของศิริราชมี 3 พันธกิจ ถ้า KM ของศิริราชเริ่มมาตั้งแต่ปี กุมภาพันธ์ 46 – สิงหาคม 47 อยู่ในช่วงโครงการนำร่องจะดำเนินการอยู่ในส่วนฝั่งโรงพยาบาลเรื่องการให้บริการหลังจากนั้นปี 47 ก็จะเป็นงานการจัดการความรู้เป็นผู้รับผิดชอบในส่วนของส่งเสริมสนับสนุนให้ความรู้และพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ทั้งหมด ถ้าพูดถึงพันธกิจการศึกษาที่เรามีการวางแผนอย่างชัดเจนก็จะประมาณปีนี้อย่างชัดเจน คือของศิริราชจะมีการทับซ้อนอยู่บ้างระหว่างบริการกับการศึกษาแต่เราไม่ได้เข้าไปเต็มระบบแต่ในปีนี้มีมีการไปประสานงานกับทางด้านรองคณะบดีฝ่ายการศึกษาพอดีของศิริราชจะมีการศึกษามีรอง 2 ท่านคือก่อนปริญญาคือนักศึกษาแพทย์ กับหลังปริญญาพวกแพทย์ประจำบ้าน เราก็มีการประสานงานพูดคุยกันว่าจะมีการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่ฝ่ายการศึกษาก็ประสานงานกันไปละก็จะดำเนินการในปีนี้ได้ถ้าวิจัยก็จะไปพร้อมๆกันกับบริการแต่จริงๆมันก็ไม่ได้ชัดเจนขนาดนั้นมันก็ทับซ้อนกันอยู่แต่ถ้าจะพูดถึงในเชิงระบบที่เราเข้าไปทำให้อย่างชัดเจนทางด้านการศึกษาก็คือปีนี้

3. วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้คืออะไร

หลักๆก็คือพัฒนาคนพัฒนางานพัฒนาองค์กรและก็เพื่อให้ใช้ตัวการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ที่เราตั้งเอาไว้

4. มีรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างไร

รูปแบบมันก็ขึ้นอยู่กับช่วงพัฒนาการการจัดการความรู้ก็ถ้าในช่วงโครงการนำร่องเลขนี้ก็จะใช้ 6 Step Model ในช่วงแรกนะคือโครงการนำร่องในช่วงที่ 2 ก็ศิริราชก็จะมีพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในช่วงที่ 2 ก็จะมี Model ของศิริราชในช่วงนี้ก็จะจะมี Model ของศิริราชอีกตัวหนึ่งก็จะอยู่ในบริบทของศิริราช ณ ปัจจุบันนี้เราใช้ Model นี้และเราก็มี KM Strategy หรือกลยุทธ์ในเรื่องของการจัดการความรู้

เพราะว่าเราดำเนินการ ไปสักระยะหนึ่งเราก็พบว่าเมื่อเราวิเคราะห์องค์กรเราก็ค้นพบว่าเรามีจุดแข็ง ข้อที่ควรพัฒนาและก็ค้นพบว่าในการผลักดันองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทางด้าน KM เราต้องพัฒนาตรงนี้ขึ้นมา ก็ศิริราชก็จะมีในส่วนของ LINK SHARE LEARN ตรงนี้เป็นกลยุทธ์ของศิริราชในเรื่องของการทำ KM

การประเมินผลการจัดการความรู้

1. ใครเป็นผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร

หน้าที่การประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรก็จะอยู่ในส่วนการจัดการความรู้เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง โดยมีทางคณะกรรมการเป็นผู้มอบหมายให้ประเมินผลและติดตามความก้าวหน้าในเรื่องของ KM หน่วยงานภายนอกถ้าจะมองในส่วนที่จะเป็นศิริราชมีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเราก็อยากจะรู้ว่าผลที่เราทำออกมาแล้วเป็นอย่างไร ก็ได้เข้าร่วมกับทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในโครงการเขาเรียกว่า KMA ในเรื่องของ Knowledge Management Assessment ที่ใช้เกณฑ์ของ TQA และก็จะมีการที่ปรึกษาของสถาบันเพิ่ม คือ Mr. robert J. osterhock มาช่วยในการพัฒนาแบบประเมินตัวนี้แบบประเมินการบริหารจัดการความรู้ พัฒนาแบบประเมินเพื่อใช้ในประเทศไทย ก็คือพัฒนาแบบประเมินวิธีการประเมิน ระบบการประเมิน เพื่อนำตรงนี้ไปขยายผลองค์กรที่ต้องการจะประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อความเป็นเลิศในประเทศไทยซึ่งศิริราชเข้าร่วมมาตั้งแต่ปี 2549 แล้วก็มีการพัฒนาแบบประเมินและก็เอาไปขยายผลในเรื่องของการประเมิน KMA เราก็ทำร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตและก็มีการประเมินไปครั้งแรกในปี 2551 และที่สถาบันเพิ่มก็นำไปขยายผล 45 องค์กรนำร่องปีต่อมาก็มีการนำไปขยายผลไปใน 3 องค์กรและที่ผ่านมาก็ 30 กันยากก็ได้ตัวแบบประเมินและก็ได้วิธีการประเมินผลและมันก็ขึ้นอยู่กับว่า Measurability ของ KM ขององค์กรอยู่ในระดับไหนแล้ว คือถ้าเกิดในช่วงแรกก็อาจจะประเมินง่ายๆแค่ประเมิน input หรือประเมิน process หรือจะประเมิน outcome indicator ขึ้นอยู่กับระดับการเจริญเติบโตของ Measurability ของ KM ถ้าเกิดทำมาสักระยะหนึ่งเราต้องการวัดการบริหารจัดการความรู้ทางสถาบันก็แนะนำว่าให้พัฒนาแบบประเมิน KMA นี้ขึ้นมาเพื่อประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรก็จะใช้ตัว KMA และมันเป็นการประเมินผลในเชิงระบบที่ทำให้เราเห็นภาพรวมโดยทั้งหมดซึ่งของศิริราชจะประเมินตัวนี้ แล้วก็อีกส่วนหนึ่งเราจะมีการประเมินทั้ง process ประเมินทั้งการบริหารจัดการและอีกส่วนหนึ่งที่ศิริราชทำก็คือการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เราเรียกว่าดัชนีองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้แบบสอบถามและก็นิวทิดของ ไมเคิล มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) มาใช้ซึ่งศิริราช กำหนดให้มีการสำรวจทุกๆ 2 ปี ในปี 51 สำรองเฉพาะบุคลากรทางคลินิก ปีนี้จะสำรวจให้ครบบุคลากรทุกกลุ่ม

2. องค์กรมีการประเมินผลการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง

ก็ตามที่พี่กล่าวไว้ ประเมินทั้ง process ประเมินการบริหารการจัดการความรู้ KMA ถ้าประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ LO

3. ผลที่ได้รับจากการประเมินผลการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

ก็ขึ้นอยู่กับว่าเราดำเนินการในเรื่องไหนขึ้นอยู่กับระดับการจัดการความรู้ในช่วงแรกอย่างที่บอก ก็อาจจะประเมินแค่ input process output หรือขอบเขตที่เราทำ คือถ้าเราทำในเรื่องใดเราก็วัดในเรื่องนั้นก็วัด input ถ้าเราทำเรื่อง web ก็วัดทางด้าน web ถ้าเราทำด้าน CoP ก็จะมีตัวชี้วัดทางด้าน CoP ถ้าเรามีการดำเนินการด้านกระบวนการหลักใดใดเราก็จะมีกระบวนการในการทำ outcome ของกระบวนการหลักนั้นๆ ส่วนผลที่เราได้เราก็จะเข้ามากำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการหรือกิจกรรมหรือมาประเมินว่าเราควรมีการพัฒนาอย่างไรเราก็ทำโครงการเพื่อปิด Gap แต่ส่วนที่ที่เราใช้ KMA เราก็จะเห็นภาพรวมของการทำ KM ทั้งหมดโดยใช้เกณฑ์ TQA เราก็จะรู้ว่าในแต่ละหมวดเราขาดในเรื่องอะไรพอเราทราบจุดอ่อนแล้วเราก็มาวางแผนโครงการเพื่อจะปิด Gap โดยหลักการเราก็จะประเมินตัวเองในข้อไหนเราทำได้เราก็เก็บไว้เป็นจุดแข็งในข้อไหนที่เรายังมี Gap อยู่ ยังมีข้อควรพัฒนาเราก็วางแผนการดำเนินการเราก็นำลงสู่การปฏิบัติ และก็กลับมาประเมินผลอีกครั้งหนึ่งว่าผลที่เราทำผลมันดีขึ้นอย่างไรก็นำผลมาปรับปรุง แต่คงไม่ได้ว่าทำกิจกรรมหรือดำเนินการใดโดยไม่ได้ตั้งวัตถุประสงค์

4. ท่านคิดว่ากระบวนการ/ขั้นตอน ในการประเมินผลการจัดการความรู้นี้ เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

อาจจะเหมาะกับบริบทของศิริราช เพราะว่าเราทำเพื่อพัฒนา Monitor ตัวเองแล้วก็คิดว่าเรายังมีข้อตรงไหนที่เราต้องพัฒนาเพิ่ม แล้วก็ที่สำคัญก็คือว่า KMA มันก็ช่วยให้เราเห็นภาพรวมของการบริหารจัดการทั้งระบบบางทีเราคิดว่าเราจะไป focus ในเรื่องนี้แต่ในหมวดนี้มันยังขาดอยู่ก็ไม่ได้ในบางอย่างมันก็ต้องดำเนินการไปพร้อมๆกันของเราตอนนี้มันใช้หลายตัวถ้าพูดในส่วนของ KMA มันจะเป็นแบบสอบถามที่ใช้แนวคิดหลักการของ TQA ของแต่ละหมวดเสร็จแล้วมันจะต้องไปประเมินตนเองในแต่ละหมวดเสร็จแล้วมันก็ต้องไปประเมินตนเองในแต่ละหมวดนั้นมันก็มีข้อคำถามของ TQA แต่จะเน้นไปในเรื่องของ KM และเราก็มาคิดว่าเราข้อนี้เราทำหรือยังทำได้ไหมมีปัญหาอะไรไหมคือว่าเราก็พัฒนาตรงนั้นขึ้นมาแล้วก็ประเมินตัวเองเสร็จเราก็จะมีที่ปรึกษามาเชื่อมโยงยืนยันว่าข้อนี้เราทำได้คินะ คะแนนเต็ม 5 เราได้เท่าไร ซึ่ง tool ตัวอื่นๆก็จะมี tool หลายๆตัวก็ขึ้นอยู่กับว่า บางอันเราก็จะใช้เมื่อหลายๆปีก่อนก็จะเป็น tool ง่ายๆมันจะเป็น Quiz ถามง่ายๆเลยว่าใช่หรือไม่ซึ่งถามว่าได้ไหมก็อาจจะได้ในระดับหนึ่งมันขึ้นอยู่กับว่าเราทำเพื่อวัตถุประสงค์อะไรถ้าเกิดเราทำเต็มแล้วเราไม่ทำอีกแล้วเราเต็มแล้วมันก็คงไม่ใช่เพราะว่าเราจะทำเพื่อพัฒนาเพราะฉะนั้น tool อันนี้มันจะเหมาะกับช่วงเวลาหนึ่งแต่พอทำไปเยอะแล้วเอาอันนี้มาประเมินเราก็ได้อันนี้เต็ม ฉะนั้นเราถามว่าเราจะทำอะไรต่อหละ เราก็ต้องเอาแบบประเมินตัวนี้ เพราะมันเป็นการประเมินสากลตัวนี้นะเพราะ TQA KMA มันใช้แนวคิดของ TQA และใน

Quiz TQA มันก็มาจาก Malcolm Borish เพราะฉะนั้นก็คือว่าถ้าเราต้องการยกระดับให้เราเป็นระดับสากลเราก็ต้องเอามาตรฐานระดับสากลมาจับหรือมาวัดการทำงานของเราโดยมีการประเมินซ้ำ ทุกๆ 2 ปี เราทำเรื่องไหนเราก็ประเมินเรื่องนั้น

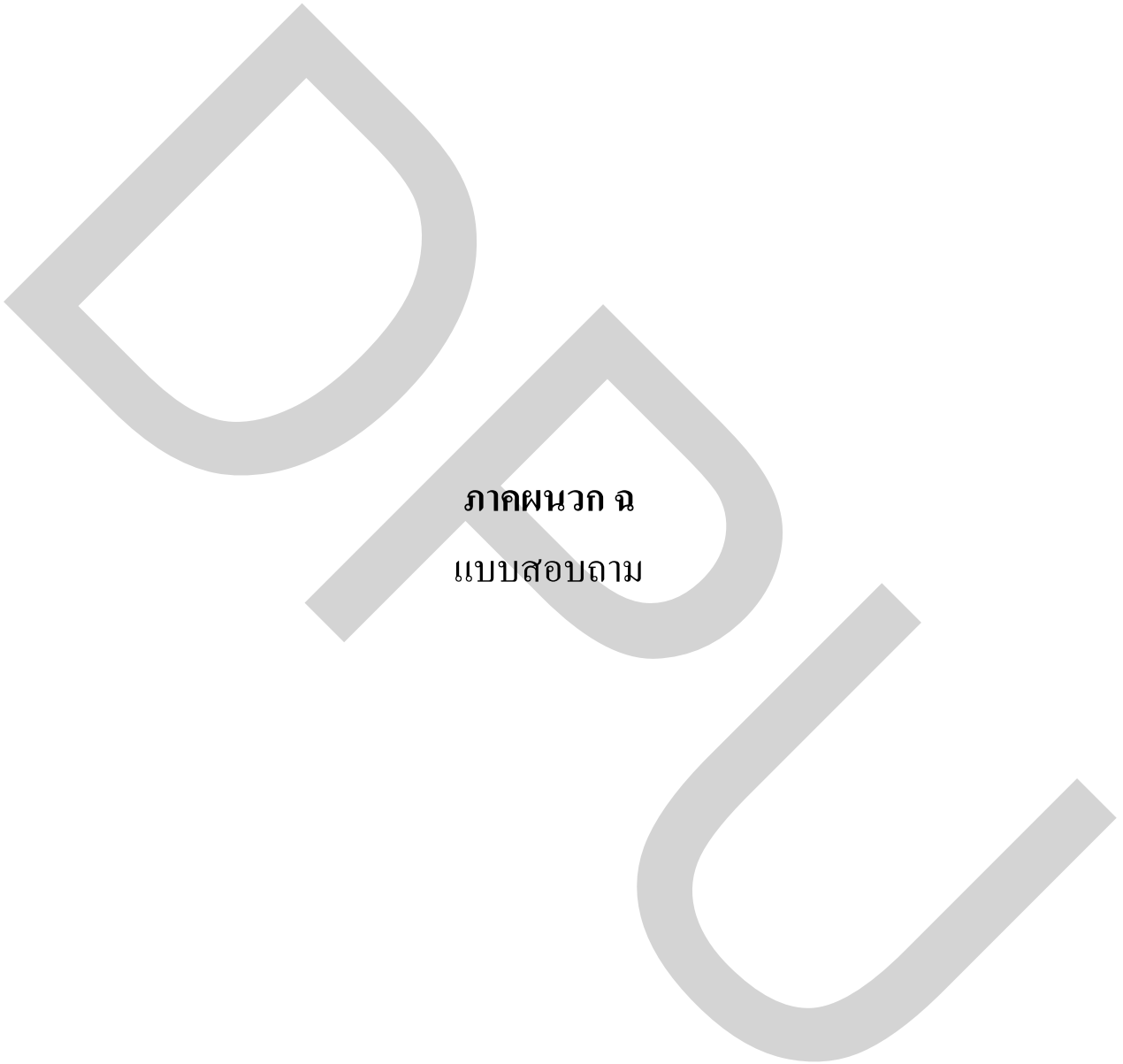
5. ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรได้แบ่งเป็น ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์หรือไม่ และผลที่ได้

มี ก็มีการประเมิน ถ้าระบบใหม่ที่เราได้ใช้ KM เดิมระบบเราก็ประเมินได้เต็มที่เลยเนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรใหญ่เช่นในเรื่องนี้เราไม่ได้ใช้ KM นั้นมันจะตอบได้ใหม่ว่าเราได้มาจากผลที่เราทำ KM คนอื่นมักจะมองแบบนั้นเราก็เลยมีการดำเนินการ กระบวนการหลักเลยคือ เราใช้กระบวนการทำ KM เข้าไปเต็มๆเลยก็คือเช่นในเรื่องการทำวิจัย R-To-R จากโครงการงานประจำสำนักงานวิจัย โครงการนี้จะใช้กระบวนการ KM ในการพัฒนาส่งเสริมผลักดันและก็ตอนนี้ที่ระบบสำคัญของโรงพยาบาลที่เรามีการใช้กระบวนการ KM ขับเคลื่อนก็จะเป็นในเรื่องของกระบวนการให้ยา ความปลอดภัยในการให้ยาผู้ป่วย ซึ่งตรงนี้เราใช้กระบวนการ KM เพราะฉะนั้นก็คือว่า 2 ระบบนี้เราสามารถ refer ได้ว่าเกิดจากการทำ KM แต่จากระบบอื่นมันอาจจะ เขาเอาไปใช้หรือไม่ใช้บางที่มันวัดยาก แต่เรามองว่าถ้าหน่วยงานมีการใช้ ก็จะต้องบอกว่าอันนี้ใช้หรือไม่ใช้มันตอบไม่ได้เพราะเวลาเราให้กลุ่ม ก็มันจะมีกลุ่มที่เราให้ อุปกรณ์ทั้งหมด หรือว่าให้เฉพาะกลุ่มใด มันก็จะมี contaminate หรือ contact กันอยู่แล้วซึ่งจากผลงานที่เรามีการทำ KM มันก็จะมีตัววัดตัวอื่นๆที่ใกล้เคียงก็คือจากเดิมที่เรามีโครงการ CQI หรือ โครงการนวัตกรรมอะไรต่างๆจากเดิมที่มีการ จากเดิมแต่ละปีจะมีการส่งเข้าประกวดเราก็มีจำนวน โครงการที่ส่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆอันนี้คือจำนวนโครงการที่ส่งเข้าและได้รับรางวัล แต่ที่เรารู้สึกมีผลที่ชัดเจนจำนวน โครงการเหล่านี้มีผลตอบรับจากบุคลากรในการเข้ามามีส่วนร่วมส่งเข้าโครงการมากขึ้นตอนนี้ก็เกือบทุกหน่วยงานมีการส่ง จากบรรยากาศที่เราใช้พวก tool พวก KM ต่างๆพวกนี้คือจากหลัก 10 เป็นหลัก 100 และ หลาย 100 หรือตอนนี้ก็ 700-800 โครงการแต่ 500-600 รายการก็ได้รับรางวัล 200 300 โครงการแต่ตอนหลังเกณฑ์เราก็เข้มข้นมากขึ้นเราก็จะมีในส่วนเกณฑ์การจัดการความรู้เข้าไปผนวกด้วยในส่วนของพวกเขาโครงการเหล่านี้ถ้าทาง outcomes ทางเทคโนโลยี ก็จะเป็นพวก Click Weight พวกนี้ก็จะ เป็น process ทั้งหมดแต่ถ้า outcomes ก็จะเป็นจำนวน download ไปใช้หรือจำนวน comment ที่ออกมาแต่ในส่วนความรู้ CoP ก็นอกจากเราดูจำนวนครั้งในการจัดประชุมจำนวนสาระที่เราจัดทำขึ้นในปีนี้จะดูว่าสาระความรู้จากหน่วยงานของเขาเขาก็ได้นำไปใช้ในหน่วยงานของเขาอยู่แล้วแต่สิ่งที่เราต้องการอยู่ในช่วงของการยกระดับหรือว่ามีการตรวจสอบตรงนี้แค่อยู่ในระดับกลุ่มให้อยู่ในความรู้ขององค์กรซึ่งจะต้องมีกระบวนการในการตรวจพิจารณาและก็ขยายผลความรู้ของ CoP และเป็นความรู้ขององค์กรและนำลงสู่การปฏิบัติในส่วนตรงนี้ก็จะต้องมีกระบวนการในการบริหารจัดการ ซึ่งตอนนี้เขาใช้โดยสมัครใจหรือว่าสมาชิกเขาใช้ในหน่วยงานหรือว่าความรู้บางเรื่องมันเป็นเรื่องที่ดีน่าจะขยายผลน่าจะยกระดับไม่ใช่แค่เพียงเฉพาะกลุ่มนะถ้าให้เป็นไป

อย่างธรรมชาติการนำกลับมาไปใช้ก็จะซ้ำอันนี้อาจจะต้องมี process หรือมีการบริหารจัดการบางเรื่องถ้าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญหรือเรื่องเร่งด่วนจะต้องพิจารณาว่าควรเป็น นโยบายใหม่หรือถ้าบางเรื่องเป็นเรื่องที่มีส่วนเกี่ยวข้องเราจะทำอย่างไรให้คนที่ต้องใช้ความรู้นั้นหรือหน่วยงานที่จะต้องใช้ความรู้นั้นทราบหรือนำความรู้นั้นไปใช้ก็ต้องมีการบริหารจัดการ

6. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมาเป็นอย่างไร และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร รวมไปถึงการปรับปรุงในครั้งถัดไป

ตอบยากเพราะว่า 1. เรามีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้หรือเปล่า process หรือวงล้อมันมีกี่วงแล้วเราทำไปถึงขั้นไหน สุดท้ายที่เราต้องการคือการนำความรู้นั้นไปใช้ แต่อัตราตรงวัดความรู้บางทีมันก็วัดยากบางเรื่องมันเป็นเรื่องเล็กๆ วัดเฉพาะหน่วยได้แต่บางเรื่องเป็นเรื่องที่มี impact หรือมี involve ก่อนข้างเยอะมันก็จะวัดยาก ประการที่ 2. มันมีการวัดค่อนข้างยาก มันไม่ใช่ระบบปิด บางคนจะบอกว่ามันใช่แค่ KM เรื่องเดียวหรือเปล่า มันก็เคยมีความยากก็เลยไม่มีความกล้า มันก็เลยเป็นที่มา แล้วยังไงที่จริงมันไปวัดแค่ KM อย่างเดียวจริงๆแล้วไม่ใช่จริงๆแล้วมันต้องไปวัดตัวผลลัพธ์ขององค์กรหรือผลลัพธ์ของงานนั้นและเราใช้กระบวนการของ KM ในกระบวนการนั้นต่างหากเพราะฉะนั้นสิ่งที่เราต้องการวัดเราไม่ได้วัด KM แต่เราวัดกระบวนการงานอันนั้นที่ใช้ KM ในการพัฒนามันจะเป็นอีก shot หนึ่งสรุปแล้วก็คือว่าเราคงไม่ได้วัดว่าทำ KM หรือเราคงวัดว่า งานนั้นเราใช้กระบวนการ KM แล้วงานนั้นมันดีขึ้นหรือไม่อย่างไรและเราได้ใช้กระบวนการ KM ทุกขั้นตอนหรือเปล่า ไม่ใช่ที่เราใช้ขั้นตอนเดียวแล้วเราไปบอกว่ามันดีขึ้นก็ต้องกลับมาทบทวนดู ส่วนใหญ่ปัญหาที่เจอ ก็คือว่าเวลาที่เราเข้าไปทำ KM เราไม่ได้มีการทำ ไม่มีความเข้าใจในเรื่องของกระบวนการ KM ว่าในเรื่องของงานตัวนี้จะต้องมีการกำหนดความรู้ที่สำคัญ จัดให้เป็นหมวดหมู่ ทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย และก็ทำให้คนแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน Share ไม่พอ นำไปใช้อย่างไร ตอนนี้มันไม่ใช่แค่แลกเปลี่ยนอย่างเดียว ปัญหาคือการแลกเปลี่ยนกันเยอะมาก แต่การนำไปใช้น้อย เมื่อเราทำไปถึงระดับหนึ่งขั้นตอนไหนเราทำได้ไม่ดีเราก็ไปเสริมและพัฒนาตรงนั้น ไม่ใช่ว่าเน้นกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งก็ต้องทำให้ครบวง วงไหนขั้นตอนไหนที่เราทำได้ดีเราก็ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



ภาคผนวก จ
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเรื่องแนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เรื่อง "การศึกษาแนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์" แบบสอบถามนี้สำหรับบุคลากรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้หรือผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการประเมินผลการจัดการความรู้ในโรงเรียนแพทย์ คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน จำนวน 6 หน้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลองค์กร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ปัจจัยในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวม

นิยามศัพท์

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวม, สร้าง, จัดระเบียบ, แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยการจัดให้คนมาปฏิบัติสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือประสบการณ์ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุน

Best Practices คือ วิถีปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ หรือวิถีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือคู่ความ เป็นเลิศ

BAR หรือ Before Action Review คือ การพูดคุยกันของสมาชิกในกลุ่มกิจกรรมนั้นๆ เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการทำกิจกรรม โดยมุ่งเน้นประเด็นไปที่เป้าหมายของการทำกิจกรรมนั้น

AAR หรือ After Action Review การเรียนรู้หลังการทำงาน คือ การทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้นหลังการทำงาน หรือหลังการจัดกิจกรรม

นวัตกรรม คือ ความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผลในเชิงบวก เพื่อให้สิ่งต่างๆเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า หรือผู้ผลิต

*หมายเหตุ 1. กรุณารวบรวมและส่งแบบสอบถามคืน (ภายในวันพุธที่ 28 มีนาคม 2555)

2. ท่านสามารถเลือกตอบแบบสอบถามได้อีกช่องทางหนึ่งผ่านทางอินเทอร์เน็ต ตาม URL นี้

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGVmcGZ3U2d6QUI0SjVvQIA4V3NROXc6MQ>

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

มนต์ชัย พงษ์นุ่มกุล

ที่อยู่ผู้วิจัย 7 ซ. 8/9 หมู่บ้านประชาชนเวศน์ 3 ถ. ติวานนท์ อ. เมือง จ. นนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 087-700-3238

E-mail Monchai.pon@dpu.ac.th

ส่วนที่ 1 ข้อมูลองค์กร

1.1 องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ทำงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะหรือไม่

 มี ไม่มี

1.2 ระยะเวลาการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร _____ ปี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.1 ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ _____

2.2 อายุ _____ ปี

2.3 อายุงาน _____ ปี

หากท่านเกี่ยวข้องในส่วนของคณะทำงานการจัดการความรู้กรุณาตอบคำถามข้อ 2.4 – 2.5 หรือ หากท่านเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้กรุณาตอบคำถามข้อ 2.6 – 2.7

สำหรับคณะทำงานการจัดการความรู้

2.4 ท่านเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในส่วนตัว

 ประธานคณะทำงานการจัดการความรู้ หรือเทียบเท่า รองประธานคณะทำงานการจัดการความรู้ หรือเทียบเท่า คณะกรรมการการจัดการความรู้ หรือเทียบเท่า เลขานุการการจัดการความรู้ หรือเทียบเท่า อื่นๆ โปรดระบุตำแหน่ง _____

2.5 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง _____ ปี _____ เดือน

สำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

2.6 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากวิธีการทำงานแบบ Best practices การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน AAR (After Action Review) อื่นๆ โปรดระบุกิจกรรมที่ท่านเข้าร่วม _____

2.7 จำนวนครั้งเฉลี่ยต่อปีในการเข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมด _____ ครั้ง

ส่วนที่ 3 ปัจจัยในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวม

ท่านคิดว่าหัวข้อเหล่านี้สามารถนำมาประเมินผลการจัดการความรู้ได้หรือไม่ กรุณาใส่เครื่องหมาย ในช่อง ที่ท่านคิดว่าเหมาะสม โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

- 1 หมายถึง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง
- 2 หมายถึง ไม่เหมาะสม
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 4 หมายถึง เหมาะสม
- 5 หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง

3.1 วัตถุประสงค์ และนโยบาย	ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง	ไม่เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	เหมาะสม	เหมาะสมอย่างยิ่ง
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้					
2.องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรในเรื่องการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ					
3.องค์กรมีการแต่งตั้งทีมงานหลักเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้โดยเฉพาะ					
4.องค์กรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร					
5.ผู้บริหารมีการแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับการทำการจัดการความรู้ขององค์กร					
6.ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อให้ เกิดวิธีการแก้ไขปัญหาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ					
7.ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มทำงาน					
8.ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นรูปธรรม					
9.ผู้บริหารสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร					
10.ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถเฉพาะทางขององค์กรที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาความสามารถเฉพาะทางขององค์กรในด้านใหม่					
11.ผู้บริหารกำหนดให้การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้แก่องค์กร เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาผลตอบแทนต่างๆแก่บุคลากร					
12.ผู้บริหารให้การสนับสนุนทางด้านงบประมาณและเวลาในการจัด กิจกรรมการจัดการความรู้					

3.2 แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้	ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง	ไม่เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	เหมาะสม	เหมาะสมอย่างยิ่ง
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. มีวิธีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร					
2. มีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น					
3. องค์กรมีการวัดผลของการแบ่งปันความรู้ในด้านต่างๆ					
4. องค์กรมีแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและบุคลากรทุกคนรับทราบแผนปฏิบัติงาน					
5. แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร					
3.3 กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้					
1. องค์กรมีการวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยในเรื่องกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้ และมีแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ไข หรือปรับปรุง					
2. องค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อดึงความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรมาจัดเก็บ					
3. องค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการถ่ายทอดความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวผู้เชี่ยวชาญไปยังบุคคลอื่นๆ					
4. องค์กรมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) อย่างเป็นระบบ และมีการจัดทำข้อสรุปสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้					
5. องค์กรมีศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) ในองค์กร และมีสมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมของศูนย์นี้					
6. มีการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันไปต่อยอดภายในองค์กร					
7. มีการแบ่งชนิดและประเภทของความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและการใช้งาน					
8. มีการจัดทำดัชนีคำศัพท์ให้เป็นรูปแบบเดียวกันเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันทั่วทั้งองค์กร					

3.3 กระบวนการที่ใช้ในการจัดการความรู้ (ต่อ)	ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง	ไม่เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	เหมาะสม	เหมาะสมอย่างยิ่ง
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. มีการปรับปรุงรูปแบบของกิจกรรมอยู่เสมอเพื่อให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ					
10. มีการวางแผน และมีการเรียนรู้ระหว่างทำงาน โดยใช้เทคนิค Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) ในการทำกิจกรรม					
11. มีการสร้างแรงจูงใจ โดยการยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้แบ่งปันความรู้					
12. มีการสร้างแรงจูงใจ โดยการยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้นำความรู้ไปปฏิบัติ					
3.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร					
1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้แบบเทียบเคียง (Benchmarking)					
2. บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)					
3. บุคลากรมีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรแก่เพื่อนร่วมงาน					
4. บุคลากรมีความสนใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสนใจรับรู้เหตุการณ์ปัจจุบัน					
5. มีการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นในขณะทำงาน ส่งผลให้เกิดความคิดใหม่ๆ และวิธีการแก้ไขปัญหภายในองค์กร					
6. บุคลากรมักจะมีการทำงานกันเป็นทีมหรือกลุ่ม					
7. บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขั้นตอนการทำงาน และแบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน					
8. ทักษะหรือความรู้ส่วนใหญ่ของบุคลากรได้รับการพัฒนาจากผลลัพธ์การทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร					
9. การแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร					
10. การแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กร					

3.5 การใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้	ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง	ไม่เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	เหมาะสม	เหมาะสมอย่างยิ่ง
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. มีการจัดกิจกรรมของชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice – CoP)					
2. มีการจัดการประชุมทางวิชาการภายในองค์กรเป็นประจำ					
3. มีการใช้วิธีต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเล่าเรื่อง (Story Telling), ระบบพี่เลี้ยง, การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น					
4. มีการติดต่อสื่อสาร โดยใช้ช่องทางต่างๆ ตามความเหมาะสมตามสภาพขององค์กร เช่น เสี่ยงตามสาย, บอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสาร					
5. มีการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อช่วยในกระบวนการแบ่งปันความรู้					
6. มีการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ก่อให้เกิดคลังความรู้ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึงได้ในเวลาที่ต้องการ					
7. มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนในการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร					
8. มีเทคโนโลยีที่ช่วยป้องกันความปลอดภัยให้กับข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่เป็นความลับขององค์กร					
3.6 ผลลัพธ์ในด้านต่างๆ ที่เกิดจากการจัดการความรู้					
ผลลัพธ์ในภาพรวม					
1. มีองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแลกเปลี่ยน					
2. มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี					
3. มีนวัตกรรมหรือวิธีการแก้ปัญหาข้อผิดพลาดใหม่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี					
ด้านการรักษาพยาบาล					
4. อัตราการเกิดภาวะแทรกซ้อนอื่นๆ ที่ตามมาของผู้ป่วยในช่วงให้การพยาบาลในโรงพยาบาลลดลง เช่น แผลกดทับ, การติดเชื้ออื่นๆ ในโรงพยาบาล					
5. ระยะเวลานอนเตียงของผู้ป่วยในโรงพยาบาลลดลง					
6. ประสิทธิภาพการดูแลผู้ป่วยในภาพรวมดีขึ้น					

ด้านการรักษาพยาบาล (ต่อ)	ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง	ไม่เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	เหมาะสม	เหมาะสมอย่างยิ่ง
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. อัตราการฟ้องร้อง การร้องเรียนเกี่ยวกับกระบวนการ การรักษาพยาบาล ที่มีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาดสูง ลดลง					
8. ความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น					
9. ความพึงพอใจโดยเฉลี่ยของผู้ป่วยต่อบริการพยาบาลเพิ่มขึ้น					
ด้านนักศึกษาแพทย์					
10. นักศึกษาแพทย์มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
11. นักศึกษาแพทย์มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างมีสติและสมเหตุผล					
12. นักศึกษาแพทย์มีทักษะการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้					
ด้านนักศึกษาแพทย์					
13. นักศึกษาแพทย์ยอมรับฟังข้อคิดเห็นของพยาบาลหรือเจ้าหน้าที่					
14. นักศึกษาแพทย์สามารถวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาผู้ป่วยได้เร็วขึ้น					
15. นักศึกษาแพทย์สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองขณะรักษาผู้ป่วย					
16. นักศึกษาแพทย์มีสติในการรักษาผู้ป่วย					
ด้านงานวิจัย					
17. งานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ ได้รับการจดทะเบียน ทรัพย์สินทางปัญญา หรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและใน ระดับนานาชาติ					
18. มีงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่องค์กรพัฒนาช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือเวลา ในการดูแลรักษาผู้ป่วย					
19. มีแหล่งให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับใน ระดับชาติหรือระดับนานาชาติ					

ข้อคิดเห็น _____

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

มนต์ชัย พงษ์นุ่มกุล

ประวัติการศึกษา

คอมพิวเตอร์ธุรกิจ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พ.ศ. 2550

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

เลขานุการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการความรู้
และสาขาวิศวกรรมเว็บ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
เลขที่ 110/1-4 ถนนประชาชื่น หลักสี่ กรุงเทพฯ ๑ 1021