

การใช้กระบวนการจัดการความรู้ใน
การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา*

THE USE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES
IN EDUCATIONAL QUALITY ASSURANCE

ณัฐपालิน นิลเป็ง

Natpalin Ninpeng

วริศา วรวงศ์

Varisa Voravong

เขมิกา สิริโรจน์พร

Khemika Sirojporn

สุพัตรา สินธุบัว

Supattra Sinthubua

อุไรวรรณ ทวยจันทร์

Uraivan Thuyjun

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่

Boromarajonani College of Nursing Chiang Mai, Thailand

E-mail: office@bcnc.ac.th

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการใช้กระบวนการจัดการความรู้ รวมถึงปัจจัยความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่ ทั้งนี้กระบวนการจัดการความรู้คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเอง รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ สร้างและแสวงหาความรู้ จัดความรู้ให้เป็นระบบ ประมวลและกลั่นกรองความรู้ เข้าถึงความรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ โดยเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น พัฒนาคนให้มีศักยภาพ และพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน ผลการถอดบทเรียนการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่ พบว่าปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารองค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างบรรยากาศการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หน่วยงานมี

* Received 26 June 2020; Revised 10 October 2020; Accepted 14 October 2020



ช่องทางการสื่อสารที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และมีเครื่องมือการจัดการความรู้หลากหลาย ได้แก่ การใช้แบบฟอร์มติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาที่ประยุกต์มาจาก SECI model และ การใช้แบบฟอร์มการสรุปสาระการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนประเด็นที่ต้องพัฒนาในการดำเนินงานของงานประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการเตรียมการ การพัฒนาเครื่องมือการจัดการความรู้ การพัฒนาคู่มือการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนารูปแบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ และการยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยแนวทางดังกล่าวจะนำผลสู่การพัฒนางานประกันคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: กระบวนการจัดการความรู้, ประกันคุณภาพการศึกษา, การศึกษาพยาบาล

Abstract

The objectives of this research article were to present knowledge management (KM) process and success factors of knowledge management process in educational quality assurance of Boromarajonani College of Nursing, Chiang Mai (BCNC). KM process is managing and organizing knowledge in organization from tacit knowledge originated from human resources and explicit knowledge aiming to increase knowledge accessibility, self development and performance quality among organization's staffs and these processes include knowledge identification, knowledge creation and acquisition, knowledge organization, knowledge codification and refinement, knowledge access, knowledge sharing and learning. Lesson learned from applying KM process showed that good role model of the director in promoting knowledge sharing in workplace, accessible communication, and, using effective tools; SECI model monitoring form and internal audit form are mentioned as important success factors in BCNC knowledge management processes. However, there are 5 indicators/factors that need to improve and develop in BCNC; 1) Staff participation and preparation in transition phase 2) Knowledge management tools 3) Guidebook for quality assurance in education 4) Qualitative methods of KM processes' measurement and 5) Recognition and rewards. Considering these factors may improve efficiency and effectiveness of knowledge management process in educational quality assurance.



Keywords: Knowledge Management Process, Educational Quality Assurance, Nursing Education

บทนำ

สถาบันการศึกษามีภารกิจหลักที่จะต้องปฏิบัติ 4 พันธกิจหลัก คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้ บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ซึ่งการดำเนินการตามภารกิจ ทั้ง 4 ประการดังกล่าวมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และจำเป็นต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่า สามารถพัฒนาองค์ความรู้และผลิตบัณฑิตตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มากขึ้น ดังนั้น สถาบันการศึกษาต้องดำเนินการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562, 2562) เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและได้มาตรฐานตามเกณฑ์คุณภาพ

จากการศึกษาผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษาที่ผ่านมา นั้น ส่วนใหญ่พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ความไม่เข้าใจเจตนารมณ์ของเกณฑ์คุณภาพของผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้คุณภาพ ทำให้การจัดทำรายงานตนเองและรายการหลักฐานไม่สอดคล้องกัน ระบบการบริหารจัดการของสถาบันที่มีการปรับโครงสร้างองค์กรบ่อย ซึ่งส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพของงาน ตลอดจนระบบการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่, 2561) ซึ่งจากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้เขียนและคณะ ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงเลือกใช้แนวคิด การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) มาใช้ในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กร

แนวคิดการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมี



ประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด (ประสิทธิ์ชัย พิบุรัตน์, 2560); (สิทธิพร ชูธรรม และคณะ, 2561) โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม (ยุภาพร ทองน้อย และมุกดา ดวงพิมพ์, 2561); (วิจารณ์ พานิช, 2559) โดยเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น พัฒนาค้นให้มีศักยภาพ และพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน (วิจารณ์ พานิช, 2557)

องค์ประกอบการจัดการความรู้

การดำเนินการจัดการความรู้ นั้น จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการดำเนินการได้อย่างครบถ้วน โดยองค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่สำคัญ (พรพิมล หาราชกริชโยค, 2550) ได้แก่

1. การเรียนรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม โดยวิธีการเรียนรู้จำแนกได้ตามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับหน่วยงาน และทักษะการเรียนรู้
2. หน่วยงาน คือวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัฒนธรรม และกลยุทธ์
3. คน ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น ผู้บริหาร บุคลากร และผู้รับบริการ
4. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น ซึ่งก็คือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับความรู้

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยอาศัย 3 กระบวนการหลัก คือ การก่อให้เกิดความรู้ การรวบรวมความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ (Ruggles, R., 1997) ซึ่งหากพิจารณากระบวนการตามหลักความสัมพันธ์ขององค์ความรู้ตามกรอบแนวคิด SECI Model ที่สร้างโดย โนนาเก และทาเคอุชิ (Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995) จะพบว่าการจัดการความรู้เป็นความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นวัฏจักร โดยเริ่มกระบวนการจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้



ออกจากตัวคน (Externalization) การควบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน ใน 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) S: Tacit to Tacit เป็นกระบวนการที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ด้วยกัน เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้รู้ เช่น การประชุม การระดมสมอง ที่มาจากความรู้ การเรียนรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เฉพาะเรื่อง เฉพาะพื้นที่ แล้วนำมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ที่มีใช้เป็นเพียงการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือตำรา

2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) E: Tacit to Explicit เป็นกระบวนการที่ 2 อธิบายความสัมพันธ์กับภายนอกในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) อาจเป็นการนำเสนอในเวทีวิชาการ หรือบทความตีพิมพ์ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่ถูกฝังอยู่ในความรู้ฝังลึกให้สื่อสารออกไปภายนอก อาจเป็นแนวคิด แผนภาพ แผนภูมิ เอกสารที่สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกันที่เข้าใจได้ง่าย ซึ่งความรู้ฝังลึกจะถูกพัฒนาให้ตกผลึกและถูกกลั่นกรอง แล้วนำไปสู่การแบ่งปัน เปลี่ยนเป็นฐานความรู้ใหม่ที่ถูกนำไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในกระบวนการใหม่

3. การรวบรวมความรู้ (Combination) C: Explicit to Explicit เป็น กระบวนการที่ 3 อธิบายความสัมพันธ์การรวมกันของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่ผ่านการจัดระบบ และบูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ ไปสร้างสรรค์งานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ โดยความรู้ชัดแจ้งได้จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กร แล้วนำมารวมกัน ปรับปรุง หรือผ่านกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่สมาชิกในองค์กร

4. การผนึกฝังความรู้ (Internalization) I: Explicit to Tacit เป็น กระบวนการที่ 4 อธิบายความสัมพันธ์ภายในที่มีการส่งต่อความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) สู่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) แล้วมีการนำไปใช้ในระดับบุคคล ครอบคลุมการเรียนรู้และลงมือทำ ซึ่งความรู้ชัดแจ้งถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ ฝังลึกในระดับบุคคลแล้วกลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร

นอกจากนี้ ในการดำเนินงานจัดการความรู้ขององค์กรหน่วยงานสามารถประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ เทคนิค และแนวปฏิบัติที่สถาบันการศึกษานำมาใช้พัฒนางาน และปรับให้เข้ากับความเหมาะสมขององค์กรตามหลักดำเนินการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (วิจารณ์ พานิช, 2559); (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552); (Ebrahim, M. et al., 2011) ดังนี้



1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) การพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกค้น และใช้งานได้ง่าย

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การแบ่งปันสามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) การนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องไปอีกระดับหนึ่ง

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ สามารถใช้กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาใช้ในการวิเคราะห์การดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้ (อรรธรณ น้อยวัฒน์, 2556); (สำนักงาน กพร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมของผู้บริหารและปฏิบัติงานให้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับและพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน มีมุมมองผู้บริหารและปฏิบัติงานในเชิงบวก (สุกิจ ทองพิลา, 2560) เช่น โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน กิจกรรมการมีส่วนร่วม



ร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ถือเป็นก้าวแรกในการดำเนินการจัดการความรู้ ถ้าหากผู้บริหารสร้างแรงจูงใจอย่างถูกวิธี สถาบันอุดมศึกษาก็มีโอกาสสูงที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ แต่หากก้าวแรกมีการสร้างแรงจูงใจที่ผิดพลาด ก็จะไปสู่ความล้มเหลวในการจัดการความรู้ได้ (วิจารณ์ พานิช, 2548) นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กร ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างบรรยากาศการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเป็นการสร้างความเชื่อมั่น ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอด แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็วจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของสถานศึกษา (วีระพร วงษ์พานิช และสุเทพ ลิ้มอรุณ, 2555) นอกจากนี้ในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น องค์กรประกอบด้วยผู้นำ 3 องค์ประกอบย่อย คือ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการ จะสามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ (ศันสนีย์ จะสุวรรณ์, 2550) ส่วนประเด็นสำคัญที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างสรรค์แนวความคิดในการจัดการความรู้ ได้แก่ ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด รวมไปถึงการเป็นแบบอย่างและการสนับสนุนจากผู้บริหาร (วิไลเลิศ เขียววิมล และคณะ, 2554) ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างครอบคลุม ซึ่งน่าจะทำให้การดำเนินการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การสื่อสาร ในการใช้กระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ทุกคนเข้าใจ และมีส่วนร่วมในสิ่งที่องค์กรจะทำ หรือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ หรือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคนแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร ซึ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสื่อสารที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนางานของสถาบันการศึกษานั้น พบว่าการสื่อสาร เป็น 1 ใน 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ในการรับรู้และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ แม้ว่าในองค์กรจะมีช่องทางการสื่อสารที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และมีการสนับสนุนเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแล้วก็ตาม แต่ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับเพื่อให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ การเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกยังเป็นประเด็นที่องค์กรยังต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการสร้างความรู้ความเข้าใจ การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เรื่องการจัดการความรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง และการสร้างระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการหาช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย



และเปิดกว้างให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการพัฒนางานต่อไป (ดุจแข วงษ์สุวรรณ และคณะ, 2552) ; (วีระพร วงษ์พานิช และสุเทพ ลิ้มอรุณ, 2555)

3. กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากร หลักการสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ ต้องดำเนินการอย่าง ง่ายที่สุดไม่เน้นการใช้เครื่องมือหรูหราหรือยุ่งยากเริ่มจากกิจกรรมดี ๆ เช่น Best Practice กิจกรรมกลุ่มสร้างสรรค์ในงานประจำที่มีอยู่แล้วภายในหน่วยงานหรือองค์กรนำมาจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิช่วยกระตุ้น และมี “คุณอำนวย” ช่วยตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มเหล่านั้นนำเสนอ กิจกรรมของตนอย่างมีชีวิตชีวา และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลัง (สำนักงาน กพร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

4. การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินผล/ปรับปรุง

5. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ตลอดจนการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

การใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา: กรณีศึกษางานพัฒนาคุณภาพการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรม ราชชนนี เชียงใหม่

การวิเคราะห์สภาพปัญหา

กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยฯ ได้ดำเนินการพิจารณาสภาพปัญหาจากการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีที่ผ่านมา พบประเด็นเกี่ยวกับการขาดความเข้าใจเจตนารมณ์และเกณฑ์คุณภาพของผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ การขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพ เนื่องจากการปรับโครงสร้างองค์กร และการขาดความรู้ความเข้าใจของบุคลากรสายสนับสนุนในการเื้อออำนวยต่อการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนา



คุณภาพการศึกษาของสถาบันได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และนำเข้าวาระการประชุม การบ่งชี้ความรู้จากคณะกรรมการจัดการความรู้ของวิทยาลัยฯ เพื่อพิจารณาความสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เป้าประสงค์ ระยะเวลาบรรจุในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของวิทยาลัยฯ โดยพิจารณาแหล่งที่มาของ ความรู้มาจากตัวบุคคลผู้เชี่ยวชาญภายในและภายนอกวิทยาลัยฯ ผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ และ เครื่องมือ Internal Audit Form ฉบับปรับปรุงประมาณครึ่งก่อนที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

วิทยาลัยฯ มีการดำเนินการเตรียมการโดยการร่างจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ พิจารณาถึงความครอบคลุมของตัวแทนบุคลากรของทุกหน่วยงานในองค์กร ทั้งระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติทุกระดับ และจัดการประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้เพื่อชี้แจงรายละเอียด การดำเนินงานภายในปีงบประมาณ กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ ระบบการติดตามและ ประเมินผล และให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันในกระบวนการการบ่งชี้ความรู้ที่ มาจากการสภาพปัญหาของหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นหลัก โดยคณะกรรมการทั้งหมดจะร่วมกัน วิเคราะห์ความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและกำหนดเป็นประเด็นการจัดการความรู้ที่ จำเป็นออกมา ซึ่งผลการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยฯ พบว่า มี การเปิดโอกาสให้ตัวแทนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และกำหนดปัจจัยแห่ง ความสำเร็จร่วมกัน แต่ยังขาดการมีส่วนร่วมในการพิจารณาในประเด็นของการเตรียม โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การกำหนดทีมหน่วยงานที่รับผิดชอบ ระบบการติดตามและ ระยะเวลาการประเมินผล จึงทำให้เกิดอุปสรรคในการกำกับติดตามไม่ได้ตามระยะเวลาที่ กำหนด อีกทั้งการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ยังพร่องในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจในการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรที่จะปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงานการจัดการ ความรู้ในหลายประเด็น

การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้

วิทยาลัยฯ มีการดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพ การศึกษาที่ควบคู่ไปกับกิจกรรมวิพากษ์รายงานการประเมินตนเองของวิทยาลัยฯ ซึ่งเป็น ลักษณะที่ช่วยให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น สอดแทรกไปในเนื้อหาของ งานประจำ และสำหรับเครื่องมือการจัดการความรู้ วิทยาลัยฯ มีการเลือกใช้อย่างหลากหลาย ทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนางานประกันคุณภาพ และเครื่องมือที่ใช้ในการกำกับติดตามการ ดำเนินงาน โดยมีลำดับการเลือกใช้เครื่องมือในกระบวนการ ดังนี้

1. การใช้เครื่องมือ Internal Audit Form กับประสบการณ์ดำเนินงาน โดย Internal Audit Form เป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของ สถาบันพระบรมราชชนก (วิทยาลัยเครือข่ายภาคเหนือในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก,



2562) ที่ได้ผ่านการสังเคราะห์เนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจากวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ ซึ่งคือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ถือเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ผู้รับผิดชอบต่อบ่งชี้ขึ้นมาเป็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานควบคู่กับประสบการณ์ความเชี่ยวชาญของตนเอง (Tacit Knowledge)

2. การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ในบางตัวบ่งชี้ที่เปลี่ยนผู้รับผิดชอบใหม่ ได้มีการถ่ายทอดเนื้อหาจากผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้เดิม (Tacit Knowledge) สู่อำนาจผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ใหม่ ซึ่งในลำดับขั้นตอนนี้วิทยาลัยฯ ยังขาดความต่อเนื่องในการส่งต่อความรู้จากผู้รับผิดชอบเดิมสู่อำนาจผู้รับผิดชอบใหม่ เนื่องจากอุปสรรคของระยะเวลาที่เอื้ออำนวยต่อกัน

3. การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming) ในบางกลุ่มงานที่มีความเข้มแข็งและเอื้ออำนวยต่อระยะเวลา จะมีการประชุมวิเคราะห์การเขียนรายงานประเมินตนเอง ซึ่งทำให้เกิดความสอดคล้องและมองเห็นรูปแบบการทำงานในภาพรวม เป็นการส่งต่อความรู้ระหว่างตัวบุคคล (Tacit Knowledge)

4. การใช้รูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) โดยดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมการวิพากษ์ SAR ในรอบต่าง ๆ โดยผู้วิพากษ์มาจากคณะกรรมการที่แต่งตั้งในหลากหลายงานที่มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย รวมถึงเป็นผู้มีประสบการณ์เป็นผู้วิพากษ์งานประกันคุณภาพระดับต่าง ๆ ทั้งจากภายใน และภายนอกวิทยาลัย รวมถึงจนถึงการนำเสนอการวิพากษ์แบบออนไลน์ในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเปิดกว้างมากขึ้นจากผู้ที่มีความสนใจเข้ามามี ส่วนร่วมในกิจกรรม ถือว่าเป็นการส่งต่อความรู้ระหว่างตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับเพื่อนสมาชิกในกลุ่มนำไปใช้แก้ปัญหา และพัฒนางานของตนให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การใช้แบบสรุปลาระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Internal Audit Form วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่ ซึ่งจะมีวิศวกรความรู้ของวิทยาลัยฯ ช่วยในการจัดบันทึกสรุปรายละเอียดส่งต่อผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ แต่ละตัว ซึ่งถือเป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการสรุปความรู้จากตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ในรูปแบบฐานข้อมูล (Knowledge Bases) ที่บุคลากรในองค์กรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาได้ (วิทยาลัยเครือข่ายภาคเหนือในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก, 2562) ซึ่งในขั้นตอนนี้วิศวกรความรู้ของวิทยาลัยฯ ยังขาดความรู้และความเชี่ยวชาญในการสกัดความรู้ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้อย่างครบถ้วนทุกตัวบ่งชี้

6. แบบฟอร์มติดตามความก้าวหน้าการจัดการความรู้วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่ พัฒนารูปแบบการบันทึกตามหลัก SECI model (งานพัฒนาคุณภาพและจัดการความรู้ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่, 2563) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำกับ



ติดตามการดำเนินงาน ที่เป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อนง่ายต่อการใช้งาน และทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันกับคนในองค์กรได้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรวบรวมความรู้

วิทยาลัยฯ ได้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เริ่มจากการสร้างแสงหา และรวบรวมความรู้จากผู้รับผิดชอบแต่ละตัวบ่งชี้ โดยการให้ผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ นำความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ภายในตัว ประกอบกับการใช้เครื่องมือ Internal Audit Form ฉบับปีงบประมาณครั้งก่อน นำมาพิจารณาการดำเนินงานตัวบ่งชี้ นอกจากนี้มีการสร้างแสงหา และรวบรวมความรู้ จากผู้เชี่ยวชาญภายในและภายนอกวิทยาลัยฯ โดยดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ในการประชุมวิพากษ์ รายงานผลการประเมินตนเอง รวมถึงการรวบรวมหลักฐานผลการดำเนินงาน นอกจากนี้วิทยาลัยฯ มีการวางแผนการสร้างแสงหา รวบรวมความรู้จากกิจกรรมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ระหว่างผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ และกลุ่มงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพิ่มเติม โดยหลังจากสร้างแสงหารวบรวมความรู้แล้ว ทำการวิเคราะห์เพื่อรักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป

หลังจากดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดำเนินการรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบโดยการสรุปเป็นวาระการประชุม หรือทำการสรุปในแบบสรุปสาระแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Internal Audit Form (ดังแสดงในตารางที่ 1) ที่พัฒนามาจากแบบตรวจสอบ (QUALITY AUDITS) โดยเพิ่มเติมช่องบันทึกข้อเสนอแนะ/แนวปฏิบัติที่ดีจากผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ และจุดเน้น/สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขที่ได้จากการวิพากษ์จากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยฯ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการพิจารณาสรุปประเด็นสำคัญในการจัดทำเป็นแนวปฏิบัติ/คู่มือ/Flow chart ต่อไป

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างแบบสรุปสาระแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Internal Audit Form

องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้/ มาตรฐาน	ประเด็น การ ตรวจสอบ	เอกสารหลักฐาน ร่องรอยการ ปฏิบัติงาน	ข้อเสนอแนะ/แนว ปฏิบัติที่ดีจาก ผู้รับผิดชอบ	จุดเน้น/ สิ่งที่ต้องปรับปรุง แก้ไข
--------------------------------------	---------------------------	---	---	--

นอกจากนี้กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการพัฒนาเครื่องมือ Internal Audit Form ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่ ที่ได้สรุปจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ มาเป็นรูปแบบของตนเองที่มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในองค์กร และดำเนินการเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้โดยการส่งเครื่องมือ Internal Audit Form ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่ ผ่านช่องทางอีเมลส่วนบุคคล และ Web Site ของวิทยาลัยฯ เพื่อให้บุคลากรของวิทยาลัยสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ มีการเผยแพร่เครื่องมือ Internal Audit Form ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่ ในวาระการประชุมประจำเดือนของอาจารย์ รวมถึงเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของวิทยาลัยที่จะดำเนินการเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ และวางแผนการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงเป็นคู่มือการ



ดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาที่มีความครอบคลุมรูปแบบการดำเนินงานมากยิ่งขึ้นในอนาคต

การเรียนรู้นำความรู้มาใช้พัฒนางาน

ปัจจุบัน กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการพัฒนารูปแบบการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการใช้เครื่องมือ Internal Audit Form ของวิทยาลัยฯ ในการดำเนินการและการเขียนรายงานประเมินตนเองตามตัวบ่งชี้ที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยฯ ได้ใช้แบบฟอร์มติดตามความก้าวหน้าการจัดการความรู้ ที่ได้ประยุกต์ตามหลักโมเดล เซกิ (SECI Model) ของ Nonaka, I. & Takeuchi, H. ในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืนโดยการหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก กับความรู้ชัดแจ้ง เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร ทั้งนี้การนำหลักการ SECI Model มาประยุกต์ใช้ในการกำกับติดตามผลดำเนินงาน เนื่องจากพบว่าเป็นโมเดลที่มีความสอดคล้องกับการพัฒนารูปแบบงานประจำขององค์กรที่มีการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปพร้อมกับการดำเนินงานประจำได้ (Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995)

การประเมินผลการดำเนินงาน

วิทยาลัยฯ มีการนำผลการประเมินคุณภาพมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับ ให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพของวิทยาลัยฯ แต่อย่างไรก็ตามการวัดผลอาจจะยังไม่มีชัดเจน กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงได้วางแผนการประเมินผลเชิงคุณภาพในรูปแบบ Focus group และวิเคราะห์ด้วยผลการวิจัยต่อไปในอนาคต เพื่อมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการด้านการพัฒนาคุณภาพให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น นอกจากนี้ หลังเสร็จสิ้นการประเมินผลการดำเนินงาน พบว่า วิทยาลัยฯ ยังขาดระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างเป็นรูปธรรม มีเพียงการสื่อสารให้ทราบในการประชุม พูดกล่าวชมเชยผลการดำเนินการในภาพรวม หรือระบุถึงบางกลุ่มงานที่มีผลการดำเนินงานที่เด่นชัดภายหลังรับทราบผลการประเมินคุณภาพจากสถาบันต่าง ๆ (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่, 2561) ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาการดำเนินงานในองค์กรประกอบนี้ต่อไป

ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน

1. **ผู้บริหารองค์กร** เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างบรรยากาศการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเป็นการสร้างความเชื่อมั่น ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอด แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็วจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร



2. การสื่อสารในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ทุกคนเข้าใจ และมีส่วนร่วมในสิ่งที่องค์กรจะทำ หรือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยฯ พบว่ามีการสื่อสารหลายช่องทาง และหลายรูปแบบภายในองค์กร ได้แก่ การจัดประชุมทั้งระดับผู้บริหาร เพื่อวางแผนการดำเนินงานตามระบบและกลไกการดำเนินงานของงานพัฒนาคุณภาพ และประชุมประจำเดือน เพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินงานทั้งเรื่องระบบและกลไกการดำเนินงานของงานพัฒนาคุณภาพ แผนการดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการช่วงต้นปีงบประมาณ และรายงานผลการดำเนินงานของ แต่ละกลุ่มงานตามรอบ 6 และ 12 เดือน มีการให้บุคลากรในกลุ่มงานแจ้งผลการดำเนินงานผ่านแบบฟอร์มรายงานความก้าวหน้าการจัดการความรู้เมื่อสิ้นสุดแต่ละระยะ และการสื่อสารผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะจัดปลายปีงบประมาณ สำหรับการสื่อสารเผยแพร่สู่บุคคลภายนอกทำการเผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดี คู่มือ หรือ Flow Chart ผ่านทางเว็บไซต์ (Web Site) ของวิทยาลัยฯ ซึ่งปัจจุบันอยู่ในช่วงพัฒนาช่องทางสื่อสารเป็นเว็บบอร์ด (Web Bord) เพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารให้กว้างไกลมากขึ้น

3. มีกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้หลากหลาย ทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนางานประกันคุณภาพ และเครื่องมือที่ใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินงาน การใช้แบบฟอร์มติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาที่ประยุกต์มาจาก SECI model และการใช้แบบฟอร์มการสรุปสาระการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สรุป

จากการถอดบทเรียนการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี เชียงใหม่ครั้งนี้ ถึงแม้ว่าจะใช้กระบวนการจัดการความรู้ครบทั้ง 7 ขั้นตอนในการดำเนินการ อย่างไรก็ตามยังพบประเด็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการความรู้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ตั้งแต่ในเรื่องของการมีส่วนร่วมและการสร้างแรงจูงใจในเตรียมการจัดการความรู้ การปรับกระบวนการทั้งกระบวนการส่งต่อความรู้อย่างต่อเนื่องในระบบพี่เลี้ยง การสร้างความเข้มแข็งในกระบวนการประชุมระดมสมอง การเพิ่มศักยภาพของวิศวกรความรู้ในการสกัดความรู้ การปรับปรุงคู่มือการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาเชิงคุณภาพ รวมถึงการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ทั้งนี้เชื่อว่าหากองค์กรได้ดำเนินการพัฒนาตามประเด็นดังกล่าว จะส่งผลให้เกิดการพัฒนางานประกันคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ดียิ่งขึ้น พัฒนาคือ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ และพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น



ข้อเสนอแนะ

1. การสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรที่จะปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงานการจัดการความรู้
2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเป็นวิศวกรความรู้ที่มีคุณภาพ
3. กำหนดระบบและกลไกในการส่งต่อความรู้จากผู้รับผิดชอบเดิมสู่ผู้รับผิดชอบใหม่ให้ชัดเจน
4. การพัฒนาเครื่องมือการจัดการความรู้และการพัฒนาปรับปรุงคู่มือการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนารูปแบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ
6. สนับสนุน ยกย่องชมเชย และให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่. (2561). แผนพัฒนาคุณภาพและปรับปรุงแก้ไข (Improvement plan). เชียงใหม่: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่.
- กลุ่มงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่. (2561). แผนพัฒนาคุณภาพและปรับปรุงแก้ไข (Improvement plan). เชียงใหม่: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่.
- งานพัฒนาคุณภาพและจัดการความรู้ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่. (2563). คู่มือการดำเนินการจัดการความรู้ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ 2563. เชียงใหม่: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่.
- ดุจแข วงษ์สุวรรณ และคณะ. (2552). การจัดการความรู้ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมหิดล. ใน รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประสิทธิ์ชัย พิบุลรัตน์. (2560). การเปลี่ยนผ่านของการจัดการความรู้. วารสารวิชาการ กสทช, 2(2017), 116-133.
- พรพิมล หารษาภิรมย์โชค. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562. (2562). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 57 ก. หน้า 124-128 (1 พฤษภาคม 2562).
- ยุภาพร ทองน้อย และมุกดา ดวงพิมพ์. (2561). การจัดการความรู้มุ่งสู่วัฒนธรรมบริการในยุค Library of Thing. วารสารข่ายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค, 5(2), 159-168.



- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- _____. (2557). การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. เรียกใช้เมื่อ 1 พฤษภาคม 2563 จาก http://123.242.165.136/document_file/Article/N0001528/1097206195-1.pdf
- _____. (2559). ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิทยาลัยเครือข่ายภาคเหนือในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. (2562). คู่มือแบบตรวจสอบคุณภาพ Internal Audit Form ในวิทยาลัยเครือข่ายภาคเหนือในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. ใน โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีด้านการประกันคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการจัดการความรู้ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง ร่วมกับวิทยาลัยเครือข่ายภาคเหนือในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง.
- วิไลเลิศ เขียววิมล และคณะ. (2554). ศึกษาสถานการณ์การดำเนินการจัดการความรู้ของวิทยาลัยในสังกัด พระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข. วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข, 21(1), 96-105.
- วีระพร วงษ์พานิช และสุเทพ ลิ้มอรุณ. (2555). ปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 4(1), 237-246.
- คันสนีย์ จะสุวรรณ. (2550). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงาน กพร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือการจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. เรียกใช้เมื่อ 1 พฤษภาคม 2563 จาก <http://203.157.7.7/KM/blog/myfile/1354851866.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ จำกัด.
- สิทธิพร ชูสิทธิ์ธรรม และคณะ. (2561). รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. วารสารการบริหารปกครอง, 7(1), 129-150.
- สุกิจ ทองพิลา. (2560). ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของอาจารย์วิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วารสารการพยาบาลและการศึกษา, 10(3), 83-97.



อรรณน น้อยวัฒน์. (2556). มุมการจัดการความรู้. เรียกใช้เมื่อ 5 พฤษภาคม 2563 จาก https://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book56_4/km.html

Ebrahim, M. et al. (2011). Development of Conceptual Framework for Knowledge Management Process. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 7(8), 864-877.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Retrieved May 1, 2020, from https://books.google.co.th/bookshl=th&lr=&id=tmziBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&ots=pcaBPYAE&sig=kMO_PSMJgbYeLDXni2xaQR5LsTM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Ruggles, R. (1997). *Knowledge Management Tools*. London: Routledge.