



## การพัฒนารูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

วิยะดา รัตนสุวรรณ\*

สุมาลี เอี่ยมสมัย\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินสภาพการณ์การสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้และเพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดำเนินการวิจัยระหว่าง 1 มิถุนายน 2553 ถึง 31 มกราคม 2555 การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาสภาพการณ์การสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ (2) การพัฒนารูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ และ (3) ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร กลุ่มตัวอย่าง ที่เข้าร่วมในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง 5 ท่าน อาจารย์จากวิทยาลัยพยาบาลจำนวน 440 ท่าน และผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลจำนวน 12 ท่าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย Factor analysis, Dependent T-test และ ใช้ content analysis วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล มี 4 องค์ประกอบคือ (1) บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้, (2) ความไว้วางใจ, (3) ความรักในองค์กร และ (4) การผลักดันของผู้บริหาร สำหรับ รูปแบบในการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1) ศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ KM ขององค์กร, (2) ประเมินวัฒนธรรม KM ในองค์กร ที่เป็นอยู่ปัจจุบัน, (3) วิเคราะห์วัฒนธรรม KM ที่ต้องการปรับเปลี่ยน, (4) นำปัจจัยองค์ประกอบสร้างเสริมวัฒนธรรม KM มาผลักดันวัฒนธรรม KM, และ (5) ประเมินผลการสร้างเสริมวัฒนธรรม KM ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจารย์ที่เข้าร่วมโครงการประเมินว่ามีความพึงพอใจในโครงการอย่างมากเนื่องจากเป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา ได้แนวทางปฏิบัติที่ดีในการเตรียมความพร้อมนักศึกษาสำหรับนักศึกษาพยาบาลที่ได้รับการเตรียมความพร้อม พบว่าในปีการศึกษา 2553 มีร้อยละของผู้สอบผ่านทุกรายวิชาในการสอบครั้งแรกเท่ากับร้อยละ 80.24 เป็นคะแนนสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ข้อเสนอแนะในการวิจัยคือ ควรมีการนำรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการองค์ความรู้ไปใช้พัฒนาวิทยาลัยพยาบาลอื่นๆ เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพขององค์กรวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกต่อไป

**คำสำคัญ** วัฒนธรรมการจัดการความรู้, องค์กร, วิทยาลัยพยาบาล

\* ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี พะเยา

\*\* พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ วิทยาลัยพยาบาลพระพุทธบาท สระบุรี



## The Development of the Knowledge Management Culture Promotion Model for Nursing Colleges under the Jurisdiction of Praboromarajchanok Institute, Ministry of Public Health, Thailand

Wiyada Ratanasuwan\*

Sumalee Eamsamai\*\*

### Abstract

This research and development aimed to assess situation of knowledge management culture (KM culture), to develop the KM culture promotion model, and to test the effectiveness of the KM culture promotion model in nursing colleges under the jurisdiction of Praboromarajchanok Institute, Ministry of Public Health, Thailand. The study was implemented between 1st July 2010 and 31st January 2012. There were 3 phases of research: (1) assessing the situation of KM culture, (2) developing the KM culture promotion model, and (3) evaluating the effectiveness of KM culture promotion model. Participants were 5 directors of universities where was continuously implemented KM, 440 nursing instructors and 12 directors of the nursing colleges. Factor analysis, Dependent T-test and content analysis were used to analyze the data.

The finding revealed that there were 4 components influenced to KM culture in the nursing colleges: (1) learning organization atmosphere, (2) trust, (3) sense of love in the organization, and (4) support from the leaders. There were 5 steps of the KM cultural model: (1) finding the organization visions and strategies, (2) assessing current organization KM culture, (3) analyzing KM culture needed to change, (4) supporting by KM culture components, and (5) evaluating the effects of KM culture continuously. In addition, nursing instructors who participated in the project reported that they had high satisfaction because the model promoted learning organization atmosphere, and they also had the good practices in order to prepare the readiness of nursing students for taking nursing licensure examination. Also, the majority of students (80.24%) who participated in the project could pass the nursing licensure examination which is the highest score in the national examination compared to nursing colleges under the jurisdiction of Praboromarajchanok institute. Research suggests that this KM culture promotion model should be applied in other nursing colleges in order to promote the effectiveness of organizations.

**Keyword** knowledge management culture, organization, nursing colleges

\* Director, Boromarajonani College of Nursing, Phayao,

\*\* Nurse Instructor, Boromarajonani College of Nursing, Praputhabat



## บทนำ

ความเจริญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้โลกก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่องค์กรต่างๆ ต้องมีการเร่งรัดปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาตนเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจใหม่ และสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) เพื่อสนับสนุนให้ประเทศมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการศึกษา ทั้งนี้ วิโรจน์ สารรัตน์<sup>1</sup> กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรยุคใหม่ในการปรับองค์กรให้ทันโลก คือโดยองค์กรควรพัฒนาระบบบริหารคือ ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ต้องมีกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และ ต้องมีการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งองค์กรเรียนรู้เป็นองค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ด้วยกัน อย่างต่อเนื่อง

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารต่าง ๆ แล้วนำมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด<sup>2</sup> ทั้งนี้ การจัดการองค์ความรู้ ได้มีการกำหนดไว้ในมาตราที่ 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ของส่วนราชการเองให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างสม่ำเสมอ โดยข้าราชการต้องสามารถรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อเหตุการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งการจัดการ

ความรู้ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้ขับเคลื่อนไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>3</sup> การจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จขึ้นกับปัจจัยดังนี้ (1) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้, (2) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง, (3) การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น, (4) การมุ่งเน้นที่กระบวนการ เพื่อการประยุกต์ใช้ความรู้, (5) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา, (6) การสร้างแรงจูงใจ, (7) บรรยากาศองค์กร, (8) ระบบการบริหาร (9) เทคโนโลยี และ (10) ช่องทางสำหรับถ่ายโอนความรู้<sup>4,5</sup>

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการสนับสนุนให้การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ความรู้ระหว่างบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วัฒนธรรมแนวคิดเชิงบวก และบรรยากาศที่บุคลากรเกิดความไว้วางใจกัน รวมทั้งสนับสนุนการเผยแพร่และเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานแก่คนในองค์กร ก็จะมีส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปใช้<sup>6</sup> วัฒนธรรม มีความหมายครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างอันเป็นแบบแผนในความคิด และการกระทำที่แสดงออกถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ในสังคมของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือสังคมใดสังคมหนึ่ง มนุษย์ได้คิดสร้างระเบียบกฎเกณฑ์วิธีการในการปฏิบัติ การจัดระเบียบตลอดจนความเชื่อ ความนิยม ความรู้ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการควบคุม และใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ<sup>7</sup> ดังนั้นวัฒนธรรมการจัดการความรู้จึงหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเชื่อ ค่านิยม การกระทำของคนในองค์กรที่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานซึ่งเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมี



ความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็น สถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญในการเป็นองค์การที่มีหน้าที่จัดการศึกษาพยาบาล เพื่อผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคม ดังนั้นองค์การมีความจำเป็นต้องเร่งรัดพัฒนาและปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และรุนแรง เพื่อให้มีศักยภาพในการจัดบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ สนองตอบความต้องการของสังคม และสามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้ปัจจุบันการดำเนินการพัฒนาจัดการองค์ความรู้ในแต่ละสถาบันการศึกษาพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกมีความหลากหลายแตกต่างตามสถาบันการศึกษา และยังไม่มีผลการดำเนินการวิจัย การพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมการจัดการความรู้ที่มีความเฉพาะกับวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานในสถานศึกษาพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จึงได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาพยาบาลเพื่อตอบสนองต่อนโยบายการปฏิรูประบบสุขภาพ และผลผลิตคือบัณฑิตพยาบาลที่สามารถให้บริการด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์และส่งเสริมให้ผู้รับบริการได้มีศักยภาพในการดูแลตนเองให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินสภาพการณ์การสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างเสริม

วัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3. เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการวิจัยระหว่าง 1 มิถุนายน 2553 ถึง 31 มกราคม 2555 การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่หนึ่ง การศึกษาสภาพการณ์การสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร**

#### ตอนที่หนึ่ง

1. ศึกษายุทธศาสตร์และความจำเป็นในการดำเนินงานของการจัดการความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการศึกษเอกสารรายงานต่างๆ
2. ศึกษาข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้โดยดำเนินการสัมภาษณ์ คณะผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ จำนวน 5 ท่าน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพการณ์การสร้างเสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร

#### ตอนที่สอง

1. นำข้อมูลจากตอนที่หนึ่งมาสร้างกรอบวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรและสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อนำไปประเมินสภาพการณ์การสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร ในกลุ่มอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 25 แห่ง สุ่มอย่างเป็นระบบได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 440 คน แล้วทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เพื่อจำแนกองค์ประกอบที่มีผลต่อการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้



เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาลมีทั้งหมด 25 ข้อ เป็นมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ ผ่านการตรวจสอบความตรงจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (IOC = 0.98) มีค่าความเชื่อมั่น = 0.87

2. ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล โดยผู้วิจัยดำเนินการการสัมภาษณ์กลุ่ม (focus group) ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 12 วิทยาลัย โดยให้วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT ANALYSIS) ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล

#### **ขั้นตอนที่สอง การพัฒนารูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร**

ทำการร่างรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวทางขั้นตอนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร<sup>9</sup> ร่วมกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล กับผลการวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS ของกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

#### **ขั้นตอนที่สาม การประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร**

**ตอนที่หนึ่ง** การทดลองใช้รูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรที่พัฒนาขึ้น ไปทดลองใช้ที่วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพทุบาท สระบุรี ประกอบด้วย อาจารย์จำนวน 35 คน และนักศึกษาจำนวน 112 คน โดยจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงานตามรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรที่พัฒนาขึ้น เพื่อกระตุ้น

ให้บุคลากรได้มีความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยทดลองทำเรื่องการเตรียมความพร้อมนักศึกษาเพื่อการสอบรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสภาการพยาบาล

**ตอนที่สอง** ประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร โดยประเมินความคิดเห็นของอาจารย์ต่อการดำเนินกิจกรรมการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร และ ติดตามประเมินผลประสิทธิภาพของการนำแนวทางปฏิบัติที่ดีโดยประเมินผลการสอบเพื่อขอรับใบอนุญาตเพื่อประกอบวิชาชีพพยาบาลกับกลุ่มนักศึกษา และนำข้อคิดเห็นของอาจารย์มาปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสม

#### **จริยธรรมทางการวิจัย**

การวิจัยได้รับการรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาการวิจัยในมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพทุบาท สระบุรี

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)
2. ใช้สถิติ Factor analysis เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้
3. ใช้สถิติ Dependent-T-test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพความเป็นจริงและความคาดหวังเกี่ยวกับปัจจัยการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัย

#### **ผลการวิจัย**

##### **ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์การสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร**

1.1 จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันพระบรมราชชนกในถึงประมาณ 2553 พบว่าได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือการเป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านสุขภาพชั้นนำของอาเซียนที่เน้นชุมชน และ



กำหนดกลยุทธ์ในมิติการพัฒนาองค์กรที่สำคัญข้อหนึ่งคือการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้<sup>๑</sup> และได้กำหนดตัวชี้วัดการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกประจำปีงบประมาณ 2553 เป็นตัวชี้วัดที่ 8.1 คือ ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ดังนั้นจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ผลักดันให้ทุกวิทยาลัยมีการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร แต่ทั้งนี้ยังไม่มีผลการดำเนินการวิจัยการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมการจัดการความรู้ที่มีความเฉพาะกับวิทยาลัยพยาบาล ดังนั้น จึงมีความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จากสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในองค์กรที่มีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรได้ 25 ประเด็น ซึ่งจะขอยกตัวอย่างที่นี้ 4 ประเด็น คือ

1.2.1 มีความรักและความภาคภูมิใจในองค์กร “มีความผูกพันต่อองค์กรเนื่องจากอยู่มาตั้งแต่ยุคแรกๆ และเป็นหน่วยงานค่อนข้างเล็ก บุคลากรมีประมาณ 30-40 คน จึงค่อนข้างจะใกล้ชิดกันและทำให้มีการแลกเปลี่ยนกันได้ง่าย

1.2.2 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงาน “ส่งเสริมให้กลุ่มต่างๆ ที่ทำงานร่วมกันอยู่แล้ว รวมกลุ่มกันเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนและ

เลือกทำในสิ่งที่ตนเองสนใจหรือเห็นว่าเป็นปัญหาที่อยากจะทำให้ดีขึ้น รวมกลุ่มกันเป็นชุมชนนักปฏิบัติ”

1.2.3 เน้นเป้าหมายที่ผู้รับบริการและอยากให้เกิดประโยชน์กับผู้รับบริการมากที่สุด “ทุกคนต้องเน้นที่ผู้รับบริการของเรา คืออยากจะทำให้ประโยชน์เกิดแก่ผู้รับบริการของเรามากที่สุด คืออยากให้เขาได้ผลที่ถูกต้อง มีคุณภาพและรวดเร็ว”

1.2.4 มีความรักและพึงพอใจในงาน “ครูส่วนใหญ่มีความรักและศรัทธาในความเป็นครู และมีใจที่จะสอนเด็กอยู่แล้ว ทุกคนมีจุดยืนเดียวกัน คือการพัฒนาวิชาชีพและต้องการสร้างเด็กให้เป็นพยาบาลที่ดี”

1.3 ผู้วิจัยได้นำประเด็นข้อคิดเห็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ จากขั้นตอนที่ 1 นำไปตรวจสอบความตรงของเนื้อหากับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 แห่ง หลังจากนั้นนำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล เป็นแบบสอบถามจำนวน 25 ข้อ ใช้การสุ่มอย่างเป็นระบบ คัดเลือกอาจารย์จากวิทยาลัยพยาบาลทั่วประเทศ จำนวน 25 แห่ง รวมเป็น 440 คน เพื่อตอบแบบสอบถาม หลังจากนั้นใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) วิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 1-4



**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ของการเสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้  
ในองค์กร ขององค์ประกอบที่ 1 : บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (n=440)

| ตัวแปร                                                                                                                           | องค์ประกอบ 1 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. วิทยาลัยกำหนดให้บุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานสำเร็จเป็นตัวอย่างและเป็นวิทยากร                                                        | 0.77         |
| 2. วิทยาลัยมีการนำกิจกรรมการจัดการความรู้ไปสอดแทรกกับงานประจำที่มีอยู่เดิม                                                       | 0.75         |
| 3. บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางอื่นๆเช่น เว็บไซต์และเวบบอร์ด                                                        | 0.74         |
| 4. วิทยาลัยจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาและสนับสนุนในการทำงาน                                                            | 0.74         |
| 5. วิทยาลัยกำหนดให้มีเวทีที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับที่เป็นเจ้าของผลงานได้<br>มีการนำเสนอผลงานด้วยตนเอง                       | 0.72         |
| 6. วิทยาลัยส่งเสริมให้มีการสังเคราะห์หรือรวบรวมประสบการณ์การทำงานบุคลากร<br>วิทยาลัยกำหนดให้มีเวทีที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ | 0.69         |
| 7. วิทยาลัยสร้างโอกาสแห่งการชื่นชมยินดีกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีการปฏิบัติที่ดีโดย<br>การยกย่องชมเชย                                | 0.64         |
| 8. บุคลากรมีการรวมกลุ่มทำงานเป็นกลุ่มย่อยเพื่อแก้ไขปัญหาที่ประสบร่วมกัน                                                          | 0.64         |
| 9. บุคลากรมีการนำวิธีปฏิบัติที่ดีไปขยายผลหรือนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอื่น                                                       | 0.63         |
| 10. บุคลากรมุ่งเน้นการสร้างความรู้จากการปฏิบัติ                                                                                  | 0.63         |
| 11. บุคลากรเห็นความสำคัญหรือเห็นประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้                                                                 | 0.56         |
| 12. บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมโดยใช้ประสบการณ์ของแต่ละคนเข้ามาช่วยพัฒนางาน                                                         | 0.47         |
| Eigenvalues                                                                                                                      | 12.46        |
| % of variance accounted for                                                                                                      | 49.85        |
| Cumulative % of Variance                                                                                                         | 49.85        |
| Kaiser-Meyer Olkin = 0.96, Bartlett's Test of Sphericity = < 0.001                                                               |              |

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ของการเสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้  
ในองค์กร ขององค์ประกอบที่ 2 : ความไว้วางใจ (n=440)

| ตัวแปร                                                               | องค์ประกอบ 2 |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. บุคลากรมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ระหว่างกัน                         | 0.82         |
| 2. บุคลากรอยู่ร่วมกันแบบพี่น้องมีความรักใคร่และไว้วางใจซึ่งกันและกัน | 0.79         |
| 3. บุคลากรมีจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับผู้อื่น                           | 0.78         |
| 4. บุคลากรให้เกียรติและเคารพความคิดเห็นผู้อื่น                       | 0.64         |
| Eigenvalues                                                          | 1.81         |
| % of variance accounted for                                          | 7.23         |
| Cumulative % of Variance                                             | 57.00        |
| Kaiser-Meyer Olkin = 0.96, Bartlett's Test of Sphericity = < 0.001   |              |



**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ของการเสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้  
ในองค์กร ขององค์ประกอบที่ 3 : ความรักในองค์กร (n=440)

| ตัวแปร                                                             | องค์ประกอบ 3 |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. บุคลากรมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน                        | 0.77         |
| 2. บุคลากรมุ่งเน้นเป้าหมายที่ประโยชน์ของผู้รับบริการ               | 0.74         |
| 3. บุคลากรมีความรักและภาคภูมิใจในองค์กร                            | 0.67         |
| 4. บุคลากรมีจิตสำนึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน                  | 0.66         |
| 5. บุคลากรมีความรักและพึงพอใจในงาน                                 | 0.62         |
| Eigenvalues                                                        | 1.26         |
| % of variance accounted for                                        | 5.03         |
| Cumulative % of Variance                                           | 62.11        |
| Kaiser-Meyer Olkin = 0.96, Bartlett's Test of Sphericity = < 0.001 |              |

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ของการเสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้  
ในองค์กร ขององค์ประกอบที่ 4 : การผลักดันของผู้บริหาร (n=440)

| ตัวแปร                                                                                       | องค์ประกอบ 4 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. วิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรอย่างน้อย<br>ปีละ 1 ครั้ง         | 0.82         |
| 2. ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรทุกระดับในการทำงานเป็นทีม                                   | 0.63         |
| 3. วิทยาลัยจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารข้อมูลความรู้และข่าวสารภายใน<br>หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ | 0.59         |
| 4. วิทยาลัยกำหนดให้ KM เป็นกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร                                          | 0.59         |
| Eigenvalues                                                                                  | 1.09         |
| % of variance accounted for                                                                  | 4.38         |
| Cumulative % of Variance                                                                     | 66.49        |
| Kaiser-Meyer Olkin = 0.96, Bartlett's Test of Sphericity = < 0.001                           |              |

จากตารางที่ 1- 4 มีองค์ประกอบของ  
การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร  
วิทยาลัยพยาบาล 4 องค์ประกอบคือ (1) บรรยากาศ  
ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้, (2) ความไว้วางใจเชื่อใจ,  
(3) ความรักในองค์กร และ (4) การผลักดันของ

ผู้บริหาร ซึ่งองค์ประกอบทั้งสี่อธิบายความแปรปรวน  
ของการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร  
ได้ 66.49% โดย องค์ประกอบที่ 1 ได้ 49.85%,  
องค์ประกอบที่ 2 ได้ 7.23%, องค์ประกอบที่ 3 ได้  
5.03%, และ องค์ประกอบที่ 4 ได้ 4.38%



1.4 ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล โดยผู้วิจัยดำเนินการการสัมภาษณ์กลุ่ม (focus group) ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน

12 วิทยาลัย โดยให้วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT ANALYSIS) ที่เกี่ยวข้องกับ การสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ในองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งได้สรุปผล ดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินการสร้างเสริมวัฒนธรรม การจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาลของกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล (n=12)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>จุดแข็ง</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีบุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่หลากหลาย</li> <li>2. บุคลากรมีความรักในองค์กร และมีความเอื้ออาทรต่อกัน</li> <li>3. บุคลากรมีความรับผิดชอบและตั้งใจมุ่งมั่นในการทำงาน</li> <li>4. ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรในการทำงานเป็นอย่างดี</li> </ol> | <b>จุดอ่อน</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อาจารย์มีภาระงานมากและขาดผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้อย่างจริงจัง</li> <li>2. การติดต่อสื่อสารภายในวิทยาลัยยังไม่เป็นระบบ</li> <li>3. ยังขาดการนำ การจัดการความรู้ มาเป็นกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน</li> <li>4. บุคลากรมีความคุ้นชินกับการทำงานแบบเดิมและไม่อยากเรียนรู้ที่จะพัฒนางาน</li> </ol> |
| <b>โอกาส</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาของ สมศ. และ สกอ. มีตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้</li> <li>2. มีกัลยาณมิตรที่ดีจากแหล่งฝึกหลักที่ให้การดูแลช่วยเหลือนักศึกษาเป็นอย่างดี</li> </ol>                                                                                 | <b>อุปสรรค</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถาบันขาดงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาระบบเทคโนโลยี</li> <li>2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันขาดความเสถียร</li> </ol>                                                                                                                                                                         |

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผู้วิจัยร่างรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยประยุกต์ใช้

กรอบแนวทางขั้นตอนการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กร<sup>๑</sup> ร่วมกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล และ SWOT ANALYSIS ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ดังตารางที่ 6



**ตารางที่ 6** รูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

|                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ขั้นตอนที่ 1 : ศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ KM ขององค์กร                                                                                                                                                                  |
| ขั้นตอนที่ 2 : ประเมินวัฒนธรรม KM ในองค์กร ที่เป็นอยู่ปัจจุบัน                                                                                                                                                         |
| ขั้นตอนที่ 3 : วิเคราะห์วัฒนธรรม KM ที่ต้องการปรับเปลี่ยน                                                                                                                                                              |
| ขั้นตอนที่ 4 : นำปัจจัยองค์ประกอบการสร้างเสริมวัฒนธรรม KM มาผลักดันวัฒนธรรม KM ได้แก่<br>4.1 สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>4.2 สร้างความไว้วางใจ<br>4.3 สร้างความรักในองค์กร<br>4.4 มีการผลักดันของผู้บริหาร |
| ขั้นตอนที่ 5 : ประเมินผลการสร้างเสริมวัฒนธรรม KM ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                |

**ขั้นตอนที่ 3 ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

3.1 นำรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ไปทดลองใช้กับวิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนีพระพุทธบาท สระบุรี โดยดำเนินตามขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร พบว่าวิทยาลัยพยาบาลพระพุทธบาท สระบุรี มีวิสัยทัศน์คือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร ผลิตรายการที่มีคุณภาพสูงและพัฒนาบุคลากรที่สามารถให้บริการสุขภาพอย่างมืออาชีพเพื่อตอบสนองระบบสุขภาพชุมชนในระดับประเทศ และ ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร จึงได้ร่วมกันกำหนดให้มีกลยุทธ์การสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นกลยุทธ์

หนึ่งที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาองค์กรของทางวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 2** ประเมินวัฒนธรรม KM ในองค์กร ที่เป็นอยู่ปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์อาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลพบว่า มีการกระตุ้นให้ทางวิทยาลัยได้ดำเนินงาน KM ในงานประกันคุณภาพการศึกษา แต่ทั้งนี้ยังขาดความต่อเนื่อง และขาดบรรยากาศที่กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

**ขั้นตอนที่ 3** วิเคราะห์วัฒนธรรม KM ที่ต้องการปรับเปลี่ยน ผู้วิจัยได้ให้อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีพระพุทธบาท สระบุรี สังกัดพระบรมราชชนก ตอบแบบสอบถาม โดยประเมินสภาพความเป็นจริงและความคาดหวังเกี่ยวกับปัจจัยการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล หลังจากนั้นเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพความเป็นจริงและความคาดหวังตามองค์ประกอบ ดังตารางที่ 7



**ตารางที่ 7** เปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพความเป็นจริงและความคาดหวังเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัย (n = 35)

| องค์ประกอบ                              | สภาพความเป็นจริง |      | ความคาดหวัง |      | p-value  |
|-----------------------------------------|------------------|------|-------------|------|----------|
|                                         | Mean             | SD   | Mean        | SD   |          |
| 1. สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 38.60            | 5.62 | 54.45       | 6.55 | < 0.001* |
| 2. สร้างความไว้วางใจ                    | 12.75            | 2.05 | 18.80       | 1.58 | < 0.001* |
| 3. สร้างความรักในองค์กร                 | 17.20            | 2.55 | 23.45       | 2.19 | < 0.001* |
| 4. มีการผลักดันของผู้บริหาร             | 13.65            | 2.39 | 18.60       | 1.96 | < 0.001* |

\* Significant at p-value < 0.01, using Dependent T-test

จากตารางที่ 7 พบว่า สภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value < 0.001) ทั้ง 4 องค์ประกอบ ดังนั้นจึงสรุปว่าวัฒนธรรม KM ที่วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพทุทบาทมีความต้องการในการปรับเปลี่ยนคือ (1) สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้, (2) สร้างความไว้วางใจ, (3) สร้างความรักในองค์กร และ (4) มีการผลักดันของผู้บริหาร

**ขั้นตอนที่ 4** นำองค์ประกอบการสร้างเสริมวัฒนธรรม KM มาผลักดันวัฒนธรรม KM ได้แก่ (1) สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้, (2) สร้างความไว้วางใจ, (3) สร้างความรักในองค์กร และ (4) มีการผลักดันของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ทดลองทำเรื่องการเตรียมความพร้อมนักศึกษาเพื่อการสอบรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสภาการพยาบาลโดยนำองค์ประกอบทั้งสี่มาประกอบในแผนงานเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้มีความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ทั้งนี้กิจกรรมเริ่มต้นจากกิจกรรมการสร้างความรักและไว้วางใจโดยการสำรวจความต้องการในการสร้างบรรยากาศในองค์กรและระดมสมองเพื่อกำหนดค่านิยมร่วมกัน คือ ช่วยเหลือเกื้อกูล มีน้ำใจและใฝ่เรียนรู้ กิจกรรมจิตตปัญญา

ศึกษาเพื่อการปรับเปลี่ยนการคิดเชิงบวกและการสร้างความสุขในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน ได้แก่ การจัดให้มีสุนทริยสนทนาและรับประทานอาหารร่วมกันเดือนละ 1 ครั้ง กำหนดนโยบายการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรโดยการสอดแทรก KM ผลผสมผสานเข้าไปในงานประจำ อีกทั้งผู้บริหารมีส่วนสนับสนุนในเรื่องของระบบเทคโนโลยี เวลา วัสดุอุปกรณ์ แผนงานมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้อาจารย์มีพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยได้ร่วมกันในการวิเคราะห์สภาพปัญหาของผลการสอบรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสภาการพยาบาลที่มีผลการสอบลดลงอย่างต่อเนื่อง ในปีที่ผ่านมาและร่วมกันแลกเปลี่ยนเพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนและการเตรียมความพร้อมนักศึกษาในการสอบรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสภาการพยาบาล จึงเป็นการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

**ขั้นตอนที่ 5** ประเมินผลการสร้างเสริมวัฒนธรรม KM ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ในแผนงานการเตรียมความพร้อมนักศึกษาเพื่อการสอบรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสภาการพยาบาล มีการดำเนินการประเมินผลในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลของอาจารย์อย่างต่อเนื่องโดยให้จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มงาน/ฝ่าย



อย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน/กลุ่มงานและประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ของกลุ่มงานต่างๆในwebsite KM ของวิทยาลัย

3.2 หลังจากอาจารย์มีพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยได้ร่วมกันในการวิเคราะห์สภาพปัญหาของผลการสอบรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสภาการพยาบาลที่มีผลการสอบลดลงอย่างต่อเนื่องในปีที่ผ่านมา และร่วมกันแลกเปลี่ยนเพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนและการเตรียมความพร้อมนักศึกษาในการสอบรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสภาการพยาบาล ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการสอบ 7 ประการ คือ

1. ตรวจสอบความพร้อมของผู้เรียน
2. ชักซ้อมความเข้าใจ
3. วิเคราะห์แยกแยะโดยใช้ข้อสอบ
4. เสนอแนะแนวทางการเรียนรู้
5. ประเมินความเสี่ยงนักศึกษา
6. หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด
7. เสริมสร้างความเป็รื่องปราศรัยและกำลังใจ

3.3 ผลการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกพบว่า อาจารย์ที่เข้าร่วมโครงการประเมินว่ามีความพึงพอใจในโครงการอย่างมากเนื่องจากการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น และทุกคนมีเป้าหมายชัดเจนในการเตรียมความพร้อมนักศึกษาให้มีผลการสอบเพื่อการสอบรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสภาการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

“การที่วิทยาลัยมีรูปแบบในการเสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร ทำให้อาจารย์ทำงานง่ายขึ้น เพราะทุกคนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา อีกทั้งยังมีการทำงานเป็นทีม รู้สึกมีความสุขกับความสำเร็จของนักศึกษา”

“บรรยากาศในการทำงานทำให้บุคลากรมี

ส่วนร่วมมากขึ้น มีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น เพราะเราได้พูดคุยแลกเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา”

3.4 ผลการประเมินประสิทธิผลของการเตรียมความพร้อมนักศึกษาในการสอบเพื่อขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสภาการพยาบาลพบว่า นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2553 มีร้อยละของผู้สอบผ่านทุกรายวิชาในการสอบครั้งแรกเท่ากับร้อยละ 80.24

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาลมี 4 องค์ประกอบคือ (1) บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้, (2) ความไว้วางใจ, (3) ความรักในองค์กร และ (4) การผลักดันของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จคือ (1) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้, (2) การสนับสนุนผู้บริหารระดับสูง, (3) การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น, (4) การมุ่งเน้นที่กระบวนการ เพื่อการประยุกต์ใช้ความรู้, (5) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา, (6) การสร้างแรงจูงใจ, (7) บรรยากาศองค์กร, (8) ระบบการบริหาร (9) เทคโนโลยี และ (10) ช่องทางสำหรับถ่ายทอดความรู้<sup>4,5</sup> ทั้งนี้ ปัจจัยด้านบุคลากรมีความรักในองค์กร ค่อนข้างมีความเป็นเอกลักษณ์ของปัจจัยความสำเร็จการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง<sup>10</sup> ซึ่งจะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนการสร้างวัฒนธรรมการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาลที่สำคัญประเด็นหนึ่ง นอกจากนั้นความต้องการการผลักดันจากผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล



ประสบความสำเร็จ อีกทั้งลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป็นแบบประชาธิปไตยและผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร<sup>11</sup> ซึ่งจะเป็นผลดีทำให้องค์กรมีการพัฒนาที่รวดเร็วขึ้น

มาร์คาร์ด<sup>12</sup> กล่าวว่า ลักษณะการจัดการความรู้ที่สำคัญประเด็นหนึ่ง คือ การได้นวัตกรรมและ หลังจากได้ทดลองและเรียนรู้จะได้แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ทั้งนี้หลังจากผู้วิจัยได้นำรูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร ไปทดลองใช้ที่วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท สระบุรี โดยทดลองทำเรื่องการเตรียมความพร้อมนักศึกษาเพื่อการสอบรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสภาการพยาบาล โดยสร้างบรรยากาศให้อาจารย์ได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนได้แนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการสอบ 7 ประการ คือ (1) ตรวจสอบความพร้อม, (2) ชักชวนความเข้าใจ, (3) วิเคราะห์แยกแยะ, (4) เสนอแนะแนวทาง, (5) ประเมินความเสี่ยง, (6) หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด, และ (7) เสริมสร้างความปรารถนา และกำลังใจ

การสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการสร้างเสริมพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเชื่อค่านิยม การกระทำของคนในองค์กรที่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เพราะ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด<sup>2</sup> ทั้งนี้รูปแบบการสร้างเสริมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล เป็นรูปแบบที่เหมาะสม สามารถเพิ่มประสิทธิภาพกับหน่วยงานได้ ดังเห็นได้จากผลการวิจัยเมื่อได้ทดลองใช้รูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พบว่าอาจารย์ที่เข้าร่วมโครงการประเมินว่ามีความ

พึงพอใจในโครงการอย่างมากเนื่องจากเป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น และทุกคนมีเป้าหมายชัดเจนในการเตรียมความพร้อมนักศึกษาให้มีผลการสอบเพื่อการสอบรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสภาการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังพบว่านักศึกษาพยาบาลที่ได้รับการเตรียมความพร้อม ในปีการศึกษา 2553 มีร้อยละของผู้สอบผ่านทุกรายวิชาในการสอบครั้งแรกเท่ากับร้อยละ 80.24 เป็นคะแนนสูงสุดเป็นอันดับที่หนึ่งของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

รูปแบบการสร้างเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กรวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นรูปแบบที่มีความเฉพาะเจาะจงกับลักษณะองค์กรพยาบาล ดังนั้น ควรมีการนำรูปแบบไปใช้พัฒนาวิทยาลัยพยาบาลอื่นๆ เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพขององค์กรวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

1. วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหารการศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธิ; 2546.
2. สุทธิ ลินทอง. การจัดการองค์ความรู้. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ; 2552.
3. มนต์ชัย เทียนทอง. ทำ KM ยากจริงหรือ. เอกสารประกอบการบรรยาย วันที่ 24 กันยายน 2551; คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพมหานคร; 2551.
4. Davenport, T. & Prusak, L. Working Knowledge. USA: Harvard Business School Press; 1998.
5. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท แซทไฟร์ พรินติ้ง จำกัด; 2548.



6. เยาวลักษณ์ สงวนพานิช. องค์ประกอบการจัดการเรียนรู้ [อินเทอร์เน็ต].2554. [เข้าถึงเมื่อ 30 ม.ค. 2555]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.stou.ac.th/study/sumrit/10-53\(500\)/page7-10-53\(500\)](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/10-53(500)/page7-10-53(500)).
7. สุพัตรา สุภาพ. สังคมวิทยา. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช; 2528.
8. สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร [อินเทอร์เน็ต].2555. [เข้าถึงเมื่อ 30 ม.ค. 2555]. เข้าถึงได้จาก: [http://km.opsmoac.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=461](http://km.opsmoac.go.th/ewt_dl_link.php?nid=461)
9. กลุ่มงานพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์. แผนกลยุทธ์สถาบันพระบรมราชชนก 2553. สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร: มปส; 2553.
10. วังภา ศรีบุญพิมพ์สว. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความยืดหยุ่นผู้พันต่อองค์การของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข [วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต]. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2543.
11. ศิริวรรณ วงศ์ประกรณ์กุล. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับบรรยากาศองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข [วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต]. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2543.
12. Marquardt, M.J.& Reynolds, A. The global learning organization. Glenview, Ill.: Scott, Foreman; 1996.