Factors that Make a Qualified Knowledge Management Manager : A Pilot Study at Faculty of Medicine, Srinakharinwirot University*

*Wuttichai Thanapongsathorn***

*Kettip Pluemvong****

*Supaporn Panichsombudkit*****

Abstract

To be a learning organization (LO), we have to have a competence knowledge management (KM) manager to extract tacit knowledge from our experienced staff combines with explicit knowledge. As we don't have any study to show the effectiveness and efficiency of KM workshop, Faculty of medicine, Srinakharinwirot University was (MEDSWU) did a pilot KM learning workshop to study factors that make a qualified KM manager. The objective was evaluated was KM competency, happiness level, quality of life and factors that were made a qualified KM manager. This was an experimental study using five steps of BSTAP model (Before Learning Review + Simulated role play + Team learning + After Learning Review + Post - training implementation) to make among 9 KM managers. The results of KM competency after learning showed KM knowledge increased 100 percent, average mean score increased 5.41 from 10 score, KM skills increased 100 percent, average mean score increased 4.90 from 10 score and KM attitude increased 8 in 9 (88.89%), average mean score increased 1.34 from 10 score (statistical significant). Happiness level increased 8 in 9 (88.89%), average mean score increased 1.91 from 10 score (statistical significant) and quality of life increased 5 in 9 (55.56%) average mean score increased 0.12 from 10 score (no statistical significant). Factors that were made a qualified KM manager: Thailand Quality Award (TQA) 11 core value was the most impact on focus on the future and organizational and personal learning (average mean score 4.56 from 5 score), MEDSWU 6 core value was the most impact on excellence (average mean score 4.44 from 5 score), skills factor was the most impact on punctual personality (average mean score 4.67 from 5 score) and attitude factor was the most impact on intention to be KM manager (average mean score 4.67 from 5 score). In conclusion, BSTAP learning model was increased of KM competency in term of knowledge, skills and attitude without any effect to their quality of life. However, KM learning process should consider trainee factors on the intention to be KM manager and the punctual personality.

Keyword: knowledge management manager, knowledge management, BSTAP learning model

---

* Research report was funded by Faculty of Medicine

** Professor at Faculty of Medicine Srinakharinwirot University

*** Humam resource officer at HRH Princess Mahachakri Sirindhorn Medical center

**** Educator at HRH Princess Mahachakri Sirindhorn Medical center

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างผู้จัดการความรู้ให้มีคุณภาพ : กรณีศึกษาในคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*

*วุฒิชัย ธนาพงศธร**, เกษทิพย์ ปลื้มวงษ์***, สุภาพร พาณิชสมบัติกิจ*****

บทคัดย่อ

ในการจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จะต้องมีผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพ เพื่อตกผลึกองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล และความรู้ที่อยู่ในเอกสาร แต่ยังไม่มีการศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบการฝึกอบรมผู้จัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงได้จัดโครงการนำร่องเพื่อฝึกอบรมสร้างผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงด้านศักยภาพการจัดการความรู้ ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของระดับความสุขในการทำงานและระดับคุณภาพชีวิต และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพด้วยการวิจัยเชิงทดลองแบบกลุ่มเดียววัดผลก่อนและหลังการอบรม โดยใช้กระบวนการฝึกอบรม 5 ขั้นตอนที่บูรณาการ เรียกว่า BSTAP model (Before Learning Review + Simulated role play + Team learning + After Learning Review + Post - training implementation) ผลการวิจัยภายหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมผู้จัดการความรู้จำนวน 9 คน พบว่า ผู้จัดการความรู้มีระดับความรู้เพิ่มขึ้นทุกคน (100%) โดยเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 5.41 (จากคะแนนเต็ม 10) สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีระดับทักษะเพิ่มขึ้นทุกคน (100%) โดยเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 4.90 (จากคะแนนเต็ม 10) สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีระดับเจตคติเพิ่มขึ้น 8 ใน 9 คน (88.89%) เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 1.34 (จากคะแนนเต็ม 10) สูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการเปลี่ยนระดับความสุขในการทำงานและระดับคุณภาพชีวิตหลังการสิ้นสุดการอบรม พบว่า ระดับความสุขเพิ่มขึ้น 8 ใน 9 คน (88.89%) เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 1.91 (จากคะแนนเต็ม 10) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และระดับคุณภาพชีวิตโดยรวมเพิ่มขึ้น 5 ใน 9 คน (55.56%) เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 0.12 (จากคะแนนเต็ม 5) แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพ เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นค่านิยมตามระบบ Thailand Quality Award (TQA) 11 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมุ่งเน้นอนาคต และการเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กร (ระดับเฉลี่ย 4.56 จากคะแนนเต็ม 5) ปัจจัยที่เป็นค่านิยมของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (MEDSWU) 6 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศในผลงาน (ระดับเฉลี่ย

---

* บทความวิจัย งานวิจัยได้รับเงินสนับสนุนจากงบประมาณเงินรายได้ประจำปี 2551 ของศูนย์การแพทย์ฯ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

** ศาสตราจารย์ประจำภาควิชาศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

*** บุคลากร งานทรัพยากรมนุษย์ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

**** นักวิชาการศึกษา งานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

4.44 จากคะแนนเต็ม 5) ปัจจัยด้านทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความตรงต่อเวลา (ระดับเฉลี่ย 4.67 จากคะแนนเต็ม 5 ระดับ) และปัจจัยด้านเจตคติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความตั้งใจในการเข้ารับการอบรม (ค่าเฉลี่ย 4.67 จากคะแนนเต็ม 5) สรุปได้ว่า ผลการฝึกอบรมผู้จัดการความรู้โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ BSTAP model สามารถสร้างศักยภาพผู้จัดการความรู้ทั้งในด้านระดับความรู้ ระดับทักษะ และระดับทัศนคติได้มากขึ้น โดยที่ไม่มีผลกระทบต่อระดับคุณภาพชีวิตของผู้เข้ารับการฝึกอบรม สำหรับทักษะที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างผู้จัดการความรู้ ได้แก่ ความตรงต่อเวลา และความตั้งใจในการเข้ารับการอบรม

คำสำคัญ : ผู้จัดการความรู้ การจัดการความรู้ รูปแบบการสร้างผู้จัดการความรู้

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในคณะซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล และในเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในคณะสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้จะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้คณะมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงมากขึ้น โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาติญาณของแต่ละบุคคลในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ รวมทั้งทักษะการปฏิบัติงาน เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ บางครั้งเราจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจนสามารถรวบรวม และถ่ายทอดได้ง่าย โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นทฤษฎี คู่มือต่างๆ เรียกว่า เป็นความรู้แบบรูปธรรม

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรที่จะขาดความต่อเนื่อง เพราะต้องสร้างบุคลากรใหม่ทดแทน ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากขึ้นโดยการส่งไปอบรมแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (เจษฎา นกน้อย, 2552 : 105) หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง โดยจะต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การจัดการความรู้เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่า เนื่องจากกระแสยุคโลกาภิวัฒน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ต้องพัฒนาคนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ สามารถทำงานได้เองอย่างรอบด้าน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กร โดยต้องทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก การจัดการความรู้จัดเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

ในกระบวนการจัดการความรู้จะต้องมีผู้จัดการความรู้ ซึ่งมีศักยภาพทั้งผู้จัดการ ผู้ประสานงาน ผู้อำนวยความสะดวก และผู้จดบันทึก (Director, Facilitator and Note Taker) เพื่อช่วยในกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถ้าไม่มีผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพจะทำให้กระบวนการและผลลัพธ์ที่ได้ไม่บรรลุ หรือบรรลุแต่ไม่ตรงตามเป้าหมาย และอาจทำให้กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรล้มเหลวได้

การจัดการความรู้ จะต้องพิจารณาตั้งแต่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์

ปัจจัยนำเข้า

1. ผู้บริหาร เป็นผู้ตัดสินใจที่จะต้องกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติการ ตลอดจนตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการจัดการความรู้

2. ผู้จัดการความรู้ ที่มีศักยภาพในการดำเนินการ และประสานงาน

3. ผู้ปฏิบัติงานจริง มีความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) ในหัวข้อที่จะตกผลึกองค์ความรู้

4. ทรัพยากร สิ่งสนับสนุน และแรงจูงใจในการจัดการความรู้

กระบวนการ

1. เลือกใช้กระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสมกับผู้ที่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องเหมาะสมและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

3. ความสม่ำเสมอและความต่อเนื่องของกระบวนการการจัดการความรู้

4. การมีส่วนร่วมของทุกคนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผลลัพธ์

1. ต้องวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้องค์ความรู้ที่ตรงกับเป้าหมาย

2. มีการนำองค์ความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่องและนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซ้ำอีกเป็นระยะๆ

3. บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้มากขึ้น และตลอดเวลา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาการเปลี่ยนแปลงด้านศักยภาพการจัดการความรู้ของผู้จัดการความรู้ ภายหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม

2. ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของระดับความสุขและระดับคุณภาพชีวิตของผู้จัดการความรู้ภายหลังจบการฝึกอบรม

3. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพ

สมมติฐานการวิจัย

กระบวนการสร้างผู้จัดการความรู้ให้มีคุณภาพจะต้องเป็นกระบวนการที่สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อระดับความรู้ ระดับทักษะและระดับเจตคติต่อ KM ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะมีระดับมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับกระบวนการฝึกอบรม ถ้ากระบวนการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสูง มีความเหมาะสม ก็จะสามารถสร้างผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพโดยมีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตประจำวันน้อย และอาจจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตในเชิงสัมพันธภาพต่อสังคมให้สูงขึ้นได้ กระบวนการฝึกอบรมจะต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานเดิมที่มีอยู่ในตัวผู้เข้ารับการอบรม ว่ามีความพร้อม มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงไร ในการสร้างศักยภาพของผู้จัดการความรู้ เช่น เจตคติเดิมต่อ KM แรงจูงใจ ความตั้งใจ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

ในการจัดกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ ต้องมีหลายรูปแบบ หลายวิธีร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับศักยภาพเดิมของผู้เข้ารับการอบรม โครงการฝึกอบรมครั้งนี้ประกอบด้วย การบรรยาย การปฏิบัติจริง การแสดงบทบาทสมมุติ การทำงานเป็นทีม การอภิปรายกลุ่ม การอภิปรายเดี่ยว การให้ข้อเสนอแนะรายบุคคลและการติดตามผลหลังจบการฝึกอบรม เรียกว่า แบบจำลอง BSTAP model (Before Learning Review [BLR] + Simulated role play + Team learning + After Learning Review [ALR] + Post - training implementation)

ขอบเขตของการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental research) แบบกลุ่มเดียววัดผลก่อนและหลังการทดลอง โดยสังเกตพฤติกรรมความเปลี่ยนแปลงและการประเมินผลจากแบบสอบถาม เริ่มต้นโดยมีการคัดเลือกจากผู้ที่สมัครเข้ารับการอบรม 35 คน ด้วยวิธีการพิจารณาจากใบสมัครและการสัมภาษณ์ให้ได้เพียงจำนวน 9 คน จากนั้นจึงจัดกระบวนการฝึกอบรม จำนวน 12 ครั้ง ทุกวันพุธ ครั้งละ 3 ชั่วโมง ช่วงระยะเวลา 4 เดือน และติดตามผลอีก 4 เดือนภายหลังจบการฝึกอบรม

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการความรู้จำนวน 9 คน ที่ได้รับการคัดเลือก โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. ประกาศรับสมัครบุคลากรทุกระดับเพื่อเป็นผู้จัดการความรู้ก่อนล่วงหน้า 1 เดือน

2. สัมภาษณ์คัดเลือกโดยทีมวิทยากรให้เหลือเพียงจำนวน 9 ท่าน ในประเด็นหัวข้อ ความตั้งใจ ความพร้อม และแรงจูงใจในการที่จะเป็นผู้จัดการความรู้ โดยมีเงื่อนไขเบื้องต้นว่าจะต้องเข้าร่วมในกระบวนการฝึกอบรมครบทุกครั้ง

3. ประกาศผลการคัดเลือกและเตรียมความพร้อมโดยการแจกหนังสือ “การจัดการความรู้” ให้ศึกษาด้วยตนเองก่อนเข้ารับการฝึกอบรม 1 สัปดาห์

4. จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการทุกสัปดาห์ สัปดาห์ละ 3 ชม. ทุกวันพุธ รวมทั้งสิ้น 12 ครั้ง

2. กระบวนการเรียนรู้

2.1 ฟังการบรรยายในหัวข้อดังนี้

1. ความรู้พื้นฐานเรื่องการจัดการความรู้

2. บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการความรู้ ผู้อำนวยความสะดวก และผู้จดบันทึก

3. เทคนิคการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้

4. เทคนิคการทบทวนก่อนเรียนรู้ (BLR) และทบทวนหลังเรียนรู้ (ALR)

2.2 การฝึกปฏิบัติ โดยแสดงบทบาทผู้จัดการความรู้ ผู้อำนวยความสะดวก และผู้จดบันทึก

2.3 การติดตามผล 4 เดือนหลังจบการฝึกอบรม เพื่อต่อยอดการพัฒนาด้วยการปฏิบัติจริง โดยจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การจัดการความรู้เพื่อองค์กร” จำนวน 2 วัน ณ อาราญาน่า-ภูพิมานรีสอร์ทแอนด์สปา จ.นครราชสีมา

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การประเมินระหว่างฝึกอบรม (Formative assessment) เป็นการประเมินโดยใช้วิธีทบทวนหลังเรียนรู้ (ALR) ด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพจากการอภิปรายของแต่ละคน ในการฝึกปฏิบัติการทุกครั้ง และจากข้อเสนอแนะของวิทยากร เพื่อปรับปรุงแก้ไขในครั้งถัดไป รวมทั้งมีประเมินพัฒนาการของกระบวนการกลุ่มและพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม โดยวิธีบันทึกวีดีทัศน์ไว้ทุกครั้ง

2. การประเมินหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม (Summative assessment)

2.1 ใช้แบบประเมินก่อนการฝึกอบรมและหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม ประกอบด้วย

2.1.1 แบบสำรวจการเปลี่ยนแปลงศักยภาพของผู้จัดการความรู้และระดับความสุขของ

2.1.2 แบบวัดคุณภาพชีวิตขององค์การอนามัยโลกชุดย่อฉบับภาษาไทย (WHOQOL—BREF—THAI) โดยประเมินในรูปแบบ visual analog scale (คะแนน 1-10)

2.2 ใช้แบบสอบถามประเมินในวันสุดท้ายสิ้นสุดการฝึกอบรม คือ แบบสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยในการสร้างผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพ

2.3 ใช้แบบสอบถามประเมินผลลัพธ์ในช่วง 4 เดือนหลังสิ้นสุดการอบรม คือ แบบวัดการเปลี่ยนแปลงศักยภาพของผู้จัดการความรู้ เพื่อแสดงให้เห็นผลหลังจากการนำความรู้และทักษะ KM ไปใช้ในปฏิบัติงานจริงในโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การจัดการความรู้เพื่อองค์กร” ซึ่งผู้จัดการความรู้ทั้ง 9 คน จะต้องแสดงบทบาทจริงในการเป็นวิทยากรร่วมและเป็นผู้จัดการ ผู้อำนวยความสะดวกและผู้จดบันทึก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การเปลี่ยนแปลงด้านศักยภาพในการจัดการความรู้ของผู้จัดการความรู้

การเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย (10 ระดับ)	การเปลี่ยนแปลง (ใน 9 คน)
1. การเปลี่ยนแปลงความรู้ด้านการจัดการความรู้	+ 5.41	เพิ่มขึ้น 9 ใน 9 คน
- ก่อนอบรม 1.47	(p = 0.00)	(100 %)
- หลังอบรม 6.88		
2. การเปลี่ยนแปลงทักษะในการจัดการความรู้	+ 4.90	เพิ่มขึ้น 9 ใน 9 คน
- ก่อนอบรม 1.60	(p = 0.00)	(100 %)
- หลังอบรม 6.50		
3. การเปลี่ยนแปลงของทัศนคติเชิงบวกต่อการจัดการความรู้	+ 1.34	เพิ่มขึ้น 8 ใน 9 คน
- ก่อนอบรม 7.61	(p = 0.02)	(88.89 %)
- หลังอบรม 8.96		

2. การเปลี่ยนแปลงของระดับความสุขในการทำงานและระดับคุณภาพชีวิตของผู้จัดการความรู้

2.1 การเปลี่ยนแปลงของระดับความสุขของผู้จัดการความรู้

การเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย (10 ระดับ)	การเปลี่ยนแปลง (ใน 9 คน)
ระดับความสุข	+ 1.91	เพิ่มขึ้น 8 ใน 9 คน
- ก่อนอบรม 5.91	(p = 0.01)	(88.89 %)
- หลังอบรม 7.82		

2.2 การเปลี่ยนแปลงของระดับความสุขของผู้จัดการความรู้

คุณภาพชีวิต		ค่าเฉลี่ย	การเปลี่ยนแปลง
1. คุณภาพชีวิตโดยรวม		+ 0.13	เพิ่มขึ้น 5 ใน 9 คน
- ก่อนอบรม	3.73	(p = 0.52)	(55.56 %)
- หลังอบรม	3.85		
2. ด้านสุขภาพกาย		+ 0.05	เพิ่มขึ้น 5 ใน 9 คน
- ก่อนอบรม	3.97	(p = 0.84)	(55.56 %)
- หลังอบรม	4.01		
3. ด้านจิตใจ		+ 0.20	เพิ่มขึ้น 6 ใน 9 คน
- ก่อนอบรม	3.69	(p = 0.29)	(66.67 %)
- หลังอบรม	3.89		
4. ด้านสัมพันธภาพทางสังคม		+ 0.77	เพิ่มขึ้น 6 ใน 9 คน
- ก่อนอบรม	3.89	(p = 0.78)	(66.67 %)
- หลังอบรม	3.92		
5. ด้านสิ่งแวดล้อม		+ 0.18	เพิ่มขึ้น 6 ใน 9 คน
- ก่อนอบรม	3.53	(p = 0.47)	(66.67 %)
- หลังอบรม	3.71		

3. ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพ

3.1 ปัจจัยที่เป็นค่านิยมตามระบบ Thailand Quality Award (TQA) จำนวน 11 ข้อ ที่มีผลต่อการสร้างผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพ

ค่านิยม TQA	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	อันดับ
1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)	4.44	0.52	2
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ (Patient-centered excellence)	3.89	0.60	6
3. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กร (Organizational and personal learning)	4.56	0.52	1
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและคู่ค้า (Valuing faculty, staff, and partners)	4.00	0.70	5
5. ความคล่องตัว (Agility)	4.13	0.64	4
6. การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the future)	4.56	0.52	1
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)	4.22	0.66	3
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)	4.44	0.72	2

ค่านิยม TQA	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	อันดับ
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)	4.22	0.66	3
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on results and creation value)	4.44	0.52	2
11. มุมมองในเชิงระบบ (System perspective)	4.22	0.83	3

3.2 ปัจจัยที่เป็นค่านิยมของคณะแพทยศาสตร์ (MEDSWU) จำนวน 6 ข้อ ที่มีผลต่อการสร้างผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพ

ค่านิยม TQA	**ค่าเฉลี่ย**	**ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน**	**อันดับ**
1. มีคุณธรรมและจริยธรรม (Merits)	3.88	0.64	4
2. มุ่งผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศในผลงาน (Excellence)	4.44	0.52	1
3. มุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Devotion to Customers)	4.33	0.70	2
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	3.78	0.66	5
5. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตแก่บุคลากร (Well being)	3.56	0.72	6
6. สร้างความผูกพันและความรักในองค์กร (Unity)	3.89	0.78	3

3.3 ทักษะที่เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้จัดการความรู้

ทักษะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก	**ค่าเฉลี่ย**	**ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน**	**อันดับ**
1. ระดับความสามารถในการฟังอย่างลึกซึ้ง และจับใจความสำคัญ	4.33	0.70	4
2. ระดับความสามารถในการพูด และสรุปประเด็นความรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้น	4.56	0.72	2
3. ระดับความสามารถ ในการเขียนเพื่อเผยแพร่ความรู้ และเพื่อการแลกเปลี่ยนต่อยอดความรู้	4.33	0.70	4
4. ระดับความสามารถในการตั้งคำถาม	4.44	0.72	3
5. ระดับความสามารถในการจับประเด็นมาชื่นชม ยกย่องให้กำลังใจ	4.44	0.52	3
6. ระดับความสามารถในการวิเคราะห์ ความเปลี่ยนแปลงองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.00	0.70	5
7. ระดับความสามารถในการประสานงาน	4.33	0.50	4
8. ระดับความสามารถในการทำงานเป็นทีม	4.56	0.52	2
9. ความเป็นคนตรงต่อเวลา	4.67	0.50	1

3.4 เจตคติที่เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้จัดการความรู้

ทัศนคติ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	อันดับ
1. ความตั้งใจในการจัดการความรู้	4.67	0.50	1
2. ความเสียสละเวลาอย่างจริงจัง	4.33	0.50	3
3. ความอดทน อดกลั้น	4.33	0.50	3
4. การเป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี	3.89	0.78	4
5. แรงบันดาลใจในการจัดการความรู้	4.33	0.70	3
6. ความหวังต่อการจัดการความรู้ว่าส่งผลดีในอนาคต	4.56	0.52	2
7. ความมั่นใจและเชื่อมั่นในกระบวนการจัดการความรู้	4.56	0.52	2
8. การยอมรับความสามารถของผู้อื่น	4.56	0.52	2

4. การเปลี่ยนแปลงด้านศักยภาพการจัดการความรู้หลังอบรม 4 เดือน โดยจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อองค์กร

การเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย (10 ระดับ)	การเปลี่ยนแปลง (ใน 9 คน)
การเปลี่ยนแปลงความรู้ด้านการจัดการความรู้ - หลังอบรม 6.88 - ภายหลังอบรม 4 เดือน 6.06	- 0.82 (p = 0.06)	ลด 6 ใน 9 คน (- 66.67 %)
การเปลี่ยนแปลงทักษะในการจัดการความรู้ - หลังอบรม 6.05 - ภายหลังอบรม 4 เดือน 6.39	- 0.11 (p = 0.85)	ลด 3 ใน 9 คน (- 33.33 %)
การเปลี่ยนแปลงของทัศนคติเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ - หลังอบรม 8.96 - ภายหลังอบรม 4 เดือน 8.50	- 0.46 (p = 0.43)	ลด 4 ใน 9 คน (- 44.44%)

การอภิปรายผล

ผลการฝึกอบรมผู้จัดการความรู้ 9 คน โดยใช้ BSTAP model สามารถเพิ่มระดับความรู้ด้าน KM ในทุกคน สามารถเพิ่มทักษะด้าน KM ในทุกคน และสามารถสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อ KM เพิ่มขึ้น โดยก่อนฝึกอบรมจะต้องมีการสร้างเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกทั้ง 9 คน กระบวนการฝึกอบรมได้กำหนดให้ทุกคนจะต้องแสดงบทบาทของผู้จัดการ ผู้อำนวยความสะดวก และผู้จดบันทึก และเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายและวิพากษ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงความรู้และทักษะเป็น

รายบุคคล โดยสมาชิกของกลุ่มเองและทีมวิทยากร ซึ่งในระหว่างการอภิปรายกลุ่มนั้น จะสามารถสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อ KM ให้เกิดขึ้นได้ เนื่องจากทุกคนสามารถเห็นผลของ KM ที่เกิดขึ้นอย่าง

ผลปรากฏชัดเจนว่ามีองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการตกผลึกความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit knowledge) ของ 9 คนร่วมกันในประเด็นที่ตั้งไว้ และมีการนำไปเผยแพร่ใน Weblog "KM9 กระโดด" ของ http://gotoknow.org ภายหลังเสร็จกิจกรรมกลุ่มในแต่ละครั้ง

ในกระบวนการฝึกอบรมมีผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของทุกคน ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ระดับความรุนแรงของผลกระทบนี้จะเกิดมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับลักษณะการใช้ชีวิตของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์ระดับความสุขในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม พบว่า เพิ่มขึ้น 8 ใน 9 คน น่าจะอธิบายจากทุกคนในกลุ่มมีความคาดหวังและมีเป้าหมายในการพัฒนาเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองที่จะไปช่วยสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับองค์กร เป็นการสร้างทีมที่เกิดประโยชน์โดยตรงให้กับตนเองและองค์กร แม้ว่าจะมีความทุกข์จากกระบวนการฝึกอบรม เนื่องจากต้องใช้ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และใช้เวลาของแต่ละบุคคล แต่ผลที่เกิดสร้างความสุขมากกว่าสร้างความทุกข์ และเมื่อวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตโดยรวมพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 5 ใน 9 คน

เนื่องจาก คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้นำเอาระบบ TQA มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ทั้งกระบวนการผลิตบัณฑิตแพทย์ตามมติร่วมของกลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย และกระบวนการให้บริการรักษาคนไข้ตามระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital accreditation) ของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) เมื่อได้นำเอาค่านิยมตามระบบ TQA จำนวน 11 ค่านิยม มาวิเคราะห์หาค่านิยมที่มีผลต่อการสร้างผู้จัดการความรู้ พบว่าค่านิยมที่มีผลกระทบสูงสุด คือ การมุ่งเน้นอนาคต และการเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กร จึงควรที่จะนำค่านิยม 2 ประเด็นนี้มาใช้ปลูกฝังให้เกิดขึ้นเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพราะจะช่วยให้ผู้จัดการความรู้และบุคลากรทุกคน มีเป้าหมายตรงกันและสร้างความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ แต่ถ้าพิจารณาค่านิยม 6 ค่านิยม (MEDSWU) ของคณะแพทยศาสตร์ พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศในผลงาน (Excellence) เป็นค่านิยมที่มีผลกระทบสูงสุด และเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างผู้จัดการความรู้รวมทั้งทีมงานจัดการความรู้ด้วย

ทักษะที่เป็นพื้นฐานจำเป็นในการสร้างผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพ อันดับแรก ได้แก่ ความตรงต่อเวลา เนื่องจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกระบวนการกลุ่ม ที่จะต้องดำเนินงานร่วมกันเป็นทีม ความตรงต่อเวลาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการเริ่มต้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยต้องมีการนัดหมายเวลาที่ชัดเจน ไม่ทำให้ทุกคนเสียเวลาในการรอคอย และจะต้องดำเนินการให้จบลงอย่างตรงเวลา โดยไม่รบกวนเวลาการปฏิบัติงานประจำหรือเวลาส่วนตัวของสมาชิกกลุ่ม อันดับถัดมา ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และการสรุปประเด็นความรู้ที่เกิดขึ้น โดยจะต้องสรุป ได้อย่างชัดเจน รวดเร็ว และตรงกับเป้าหมายของหัวปลาที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อจะได้องค์ความรู้ที่แท้จริงไปใช้ประโยชน์ และนำไปใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อในครั้งถัดไป ทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะจูงใจบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ ทัศนคติที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ความตั้งใจ เนื่องจากถ้าบุคลากรคนใดที่มุ่งมั่นตั้งใจจะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ แม้ว่าจะไม่มีความรู้หรือไม่มีทักษะด้าน KM ก็สามารถที่จะเข้ามาฝึกอบรมเป็นผู้จัดการความรู้ที่มีคุณภาพได้ เจตคติอันดับ ถัดมา ได้แก่ การมีความหวัง และการมีความมั่นใจเชื่อมั่นในเรื่อง KM รวมทั้งการยอมรับในความสามารถของคนอื่น เนื่องจากกระบวนการ KM

เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา และต้องมีการดำเนินการซ้ำแล้วซ้ำอีกอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องมีการนำความรู้ไปใช้จริงและนำกลับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซ้ำอีก ผู้เข้ารับการอบรมต้องเชื่อมั่นว่าเครื่องมือ KM นี้จะช่วยปรับปรุงพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งก็คือองค์กรที่มีชีวิตเหมือนกับมนุษย์คนหนึ่งที่จะต้องใช้ชีวิตในการเรียนรู้ทุกวัน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด

หลังจากจบการฝึกอบรมได้มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ของผู้จัดการความรู้ในช่วง 4 เดือนถัดมา โดยจัดโครงการต่อยอดให้ผู้จัดการความรู้ทั้ง 9 คนได้แสดงบทบาทในการเป็นผู้ช่วยวิทยากรด้าน KM และแสดงบทบาทของผู้จัดการความรู้อย่างเต็มตัว เมื่อวิเคราะห์ผลการประเมินจากแบบสอบถาม พบว่าระดับความรู้ด้าน KM ลดลง 6 ใน 9 คน (66.67%) โดยลดลงเฉลี่ย 0.82 จาก 10 ระดับ (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) ระดับทักษะด้าน KM ลดลง 3 ใน 9 คน (33.33%) โดยเฉลี่ย 0.46 จาก 10 ระดับ (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) และทัศนคติเชิงบวกต่อ KM ลดลง 4 ใน 9 คน (44.44%) โดยลดลงเฉลี่ย 0.11 จาก 10 ระดับ (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) แสดงให้เห็นว่ากระบวนการฝึกอบรมด้วย BSTAP model นี้ ยังสามารถคงไว้ซึ่งศักยภาพด้าน KM ของผู้จัดการความรู้ได้นานอย่างน้อย 4 เดือน แม้ว่าจะมีแนวโน้มลดลงตามระยะเวลาที่ผ่านไป ดังนั้น จึงควรจะได้มีการจัดประชุมทบทวนฟื้นฟูศักยภาพเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ในการจัดประชุม เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา 7 แห่ง ที่หอประชุมของเขื่อนสิรินธร จังหวัดอุบลราชธานี วันที่ 23-25 ตุลาคม 2551 โดยมีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีเป็นเจ้าภาพ ซึ่งมีผู้จัดการความรู้ 5 ใน 9 คน ได้มีส่วนร่วมในการเป็น Facilitator and Note taker ให้กับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และได้รับคำชมเชยจากผู้เข้าร่วมประชุมว่า สามารถปฏิบัติหน้าที่และแสดงบทบาทได้อย่างดี หลังการประชุมได้มีการทำ ALR ระหว่างทีมทั้ง 5 คน พบว่า ประโยชน์ที่ได้ คือ ได้เรียนรู้การเป็น Facilitator and Note taker ในประเด็นหัวปลาที่ไม่ตรงกับบริบทของตนเอง แต่สามารถปรับตัวเข้ากับกระบวนการใหม่และหลากหลายได้ และได้ประสบการณ์ในการตกผลึกองค์ความรู้ จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหลายมหาวิทยาลัย ในประเด็นหัวปลา เรื่อง การบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษา

ในภาพรวม พบว่าผลของการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนากระบวนการสร้างผู้จัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ เพื่อเป็นผู้นำในการพัฒนาสร้างองค์ความรู้ของคณะให้ยั่งยืน สามารถบรรลุเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำผลของการวิจัยไปใช้ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการจัดการความรู้ รวมทั้งนำศักยภาพของผู้จัดการความรู้ทั้ง 9 คน ไปช่วยในกระบวนการตกผลึกองค์ความรู้ของทุกหน่วยงานในคณะแพทยศาสตร์ต่อไป

สรุป การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้ BSTAP model สามารถเพิ่มศักยภาพด้าน KM ให้กับผู้จัดการความรู้ได้ โดยไม่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต และสามารถนำศักยภาพมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้จริง แม้ว่าจะจบการฝึกอบรมไปแล้ว 4 เดือน โดยที่ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์จะต้องนำค่านิยมด้านการมุ่งเน้นอนาคต ด้านการเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กร และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศในผลงาน มาปลูกฝังให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเป็นรูปธรรม และในการสร้างผู้จัดการความรู้กลุ่มใหม่ ควรจะคัดเลือกบุคลากรที่มีความตั้งใจที่จะเป็นผู้จัดการความรู้ ผู้ที่มีความมั่นใจเชื่อมั่นในกระบวนการจัดการความรู้ รวมทั้งผู้ที่ยอมรับความสามารถของคนอื่น และจะต้องสร้างทักษะความตรงต่อเวลาให้เกิดขึ้นในกระบวน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

เจษฎา นกน้อย. (2552). *นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่ปัญญาปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กเพรส จำกัด.