

การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาคอร์สแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร
และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาคอร์สแห่งการเรียนรู้:
กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก



พันเอกหญิง นวลทิพย์ อรุณศรี

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

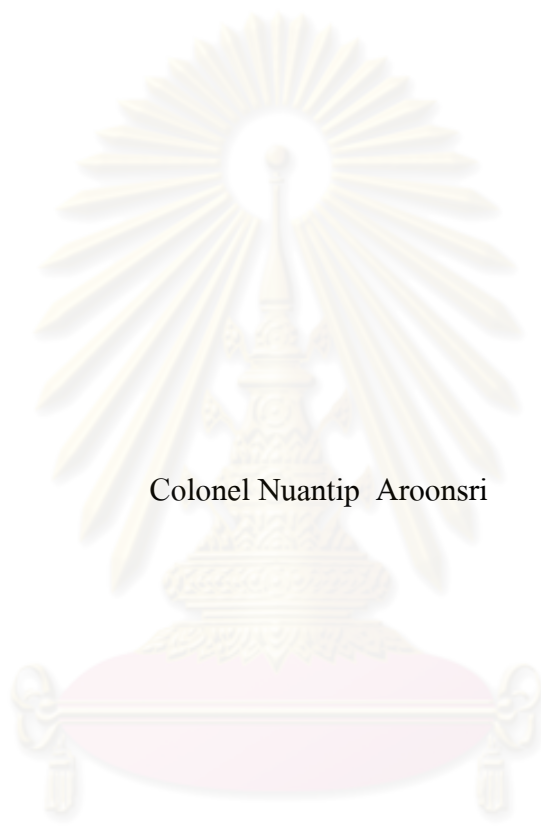
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT PROGRAM
BASED ON THEORY OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CREATION AND ACTION
LEARNING APPROACH: A CASE STUDY OF
THE ROYAL THAI ARMY NURSING COLLEGE



Colonel Nuantip Aroonsri

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Curriculum and Instruction

Department of Curriculum, Instruction and Educational Technology

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎี
การสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาล
กองทัพบก

โดย

พันเอกหญิง นวลทิพย์ อรุณศรี

สาขาวิชา

หลักสูตรและการสอน

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.สำลี ทองธิว

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.พวงทิพย์ ชัยพิบาลสฤณี

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุุณชีพัฒนิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์นธ์ เดชะคุปต์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.สำลี ทองธิว)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.พวงทิพย์ ชัยพิบาลสฤณี)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(พันเอก ดร. อรรถเดช ประทีปอุยานนท์)

นวนลทิพย์ อรุณศรี : การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ใน
องค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาล
กองทัพบก. (DEVELOPMENT OF A LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT PROGRAM
BASED ON THEORY OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CREATION AND ACTION
LEARNING APPROACH: A CASE STUDY OF THE ROYAL THAI ARMY NURSING COLLEGE)

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ.ดร.สาธิต ทองธวัช, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ.ดร.พวงทิพย์
ชัยพิบาลสถิตย์ , 213 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ใน องค์กรและ แนวคิดการ
เรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และเพื่อประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมโดยใช้กรณีศึกษาวิทยาลัย
พยาบาลกองทัพบก กลุ่มเป้าหมายในการทดลองมีจำนวน 42 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้าภาคและคณาจารย์
จำนวน 17 คนและกลุ่มบุคลากรสนับสนุนจำนวน 25 คน การดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการ ขั้นพัฒนา
โปรแกรม ขั้นการทดลองใช้โปรแกรมและขั้นการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสังเกต
อย่างมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสะท้อนความคิด แบบประเมินผลงาน และแบบประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม
ผลการวิจัยพบว่าโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีขั้นตอนการปฏิบัติ 9 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติและการ
เตรียมความพร้อม ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งานและระบุงานตามหน้าที่ ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์และนำเสนอปัญหาในการ
ทำงาน การกำหนดความเร่งด่วนและเป้าหมายในการแก้ปัญหา ขั้นตอนที่ 4 การเล่าเรื่องเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ขั้นที่ 5
การสรุปแนวทางการแก้ปัญหาหรือแนวทางการปฏิบัติใหม่โดยจัดทำเป็นเอกสาร ขั้นตอนที่ 6 การหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนา
แนวทางการปฏิบัติใหม่ ขั้นตอนที่ 7 การนำแนวทางการปฏิบัติใหม่ไปทดลองใช้ ขั้นตอนที่ 8 การสรุปข้อความรู้ที่ได้จากการ
ปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 9 การนำแนวทางปฏิบัติใหม่หรือความรู้ใหม่ไปเผยแพร่ในองค์กร

จากการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมตามตัวชี้วัดด้านลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 5 ข้อ พบว่า ตัวชี้วัด
ที่มีค่าอยู่ในระดับดี 2 ตัวชี้วัด เหมือนกันทั้ง 2 กลุ่มเป้าหมาย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบและด้านความพึงพอใจในการ
เรียนรู้ร่วมกัน ส่วนตัวชี้วัดด้านการถ่ายทอดความรู้ถึงระดับระหว่างกันเพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติงานใหม่หรือความรู้ใหม่
กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ขณะที่กลุ่มเป้าหมายบุคลากรบุคลากร
สนับสนุนมีผลการประเมินอยู่ในระดับดี ตัวชี้วัดด้านการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและ
คณาจารย์มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก และกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนมีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง
สำหรับตัวชี้วัดด้านการร่วมกันหาแนวทางพัฒนางาน กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์มีผลการประเมินอยู่ในระดับ
ดีมากและกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนมีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับตัวชี้วัดด้านลักษณะการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ 10 ข้อ พบว่าวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับดีมากใน 4 ตัวชี้วัดคือ
ด้านการมีผลงานการสร้างความรู้เกิดขึ้นในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ด้านผลงานการสร้างความรู้เป็นประ โยชน์ต่อการ
พัฒนาและตรงตามความต้องการของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ด้านผู้บริหาร มีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างความรู้และด้านมี
กิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ส่วนตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับดีมี 6 ตัวชี้วัด คือด้านการมีระบบและกลไก
การสร้างความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ด้านมีการสร้างความรู้ตามกระบวนการที่มีแนวคิดทฤษฎีสับสนุน ด้านมี
กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่
กลุ่มเป้าหมายและด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในวิทยาลัยกองทัพบก

ภาควิชา หลักสูตร การสอนและเทคโนโลยีการศึกษา
สาขาวิชา หลักสูตรและการสอน.....
ปีการศึกษา 2553.....

ลายมือชื่อนิติ..... น.อ.เนท
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4984657127 : MAJOR CURRICULUM AND INSTRUCTION

KEYWORDS : LEARNING ORGANIZATION / DEVELOPMENT PROGRAM / KNOWLEDGE CREATION / ACTION LEARNING / STORYTELLING

NUANTIP AROONSRI : DEVELOPMENT OF A LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT PROGRAM BASED ON THEORY OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CREATION AND ACTION LEARNING APPROACH: A CASE STUDY OF THE ROYAL THAI ARMY NURSING COLLEGE.
 ADVISOR : ASSOC. PROF. SUMLEE THONGTHEW Ph.D., CO-ADVISOR : ASSOC. PROF. PUANGTIP CHAIPHIBALSARISDI, Ph.D., 213 pp.

The objectives of this research were to develop and assess a learning organization development program based on theory of organizational knowledge creation and action learning approach, using a case study of The Royal Thai Army Nursing College (RTANC). The targets of the experiment were forty-two in total, dividing into two groups comprising of three department heads and fourteen teachers, and another group of twenty-five supporting staffs. The research was conducted in four phases: preparation phase, program development phase, program implementation phase and evaluation phase. Data was collected through participant observation and in-depth interview using observation assessment form, interview form, personal reflection form and evaluation form for program output and outcome. The research result was found that the developed program had nine steps as follow: Step1: Formation of groups of communities of practices and preparation. Step2: Jobs analysis and tasks description. Step3: Problems analysis: setting priority and goals in solving the problems. Step4: Storytelling to share experience. Step5: Summarizing of possible solutions or new courses of actions in the form of document. Step6: Knowledge acquisition in order to develop new courses of actions. Step7: Trial of new course of actions. Step8: Summarizing new knowledge gained from practice. Step9: Sharing of new knowledge or new courses of actions in the organization.

The evaluation of the efficiency of the program according to five indicators for becoming learning personnel revealed that two indicators at the level of "good" for both target groups were "systematic thinking" and "joint learning complacency" whereas indicators about transferring tacit knowledge among the group of department heads and teachers was at the level of "excellence" but for the group of supporting staffs it was at the level of "good". For the indicator about continually acquiring new knowledge, for the target group of department heads and teachers, it was at the level of "excellence" and for the group of supporting staffs it was only at the level of "moderate". About indicator for joint effort job development, it was at the level of "excellence" for the group of department heads and teachers, and "moderate" for the group of supporting staffs. For ten indicators in becoming learning organization, it was found that RTANC had the characteristics of becoming learning organization at the level of "excellence" in the following four indicators: new knowledge creation: new knowledge creation which was useful for the development of and satisfied the need of RTANC, executives had participation in knowledge creation and having knowledge sharing. Other remaining six indicators were at "good" level. These indicators were: systematic knowledge creation, knowledge creation based on supporting concepts and theories, joint learning by communities of practices, determining joint vision, delegation of authority to target groups, and enhancing joint learning atmosphere in RTANC.

Department : Curriculum, Instruction and Educational Technology

Field of Study : Curriculum and Instruction

Academic Year : 2010

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-advisor's Signature

M An

Sumlee Thongthaw

Puangtip Chaiphibalsarisdi

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความเมตตาของ รองศาสตราจารย์ ดร.สำลี ทองธิว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาในการให้คำปรึกษาในการทำวิจัยที่ทรงคุณค่า ตลอดจนให้คำแนะนำในการค้นคว้าหาความรู้ การเพิ่มพูนประสบการณ์ในการเรียนรู้ในระดับนานาชาติอย่างกว้างขวางตลอดระยะเวลาของการศึกษา รวมถึงเป็นต้นแบบของการเป็นนักวิจัยและนักวิชาการที่มีแนวคิดมุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงขอกราบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พวงทิพย์ ชัยพิบาลสฤณี อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่กรุณาให้คำแนะนำ ให้ข้อคิดในเนื้อหาการวิจัย ทางด้านพยาบาลศาสตร์และการทำงานวิจัยในสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก คณะผู้บริหาร หัวหน้าภาค และคณาจารย์ตลอดจนบุคลากรทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลา แรงกาย แรงใจ เข้าร่วมปฏิบัติตามโปรแกรมและให้ความช่วยเหลือเติมกำลังความสามารถ จนทำให้ผู้วิจัยดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จอย่างดี โดยเฉพาะพันเอกหญิง ศิริพร พูนชัย และคณาจารย์ในภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น พันโทหญิง ดร.ปราณี อ่อนศรีและพันตรีหญิง ดร.วรรณรัตน์ ศรีกนก

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจเครื่องมือวิจัย และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณหัวหน้าภาคและคณาจารย์ภาควิชาหลักสูตรและการสอนที่ให้ความเมตตาห่วงใย คอยสอบถาม ให้คำแนะนำและให้กำลังใจตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำมาปรับปรุงแก้ไขการเขียนวิทยานิพนธ์ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณกรมยุทธศึกษาทหารบกที่สนับสนุนทุนในการศึกษา ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่อุดหนุนในการนำเสนอผลงานวิจัยในต่างประเทศ และขอขอบคุณบุคลากรคณะครุศาสตร์ทุกท่านที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกงานด้านธุรการทุกด้าน

ขอขอบคุณเพื่อนตลอดจนรุ่นพี่และรุ่นน้องที่กรุณาช่วยเหลือเป็นกำลังใจให้ตลอดมา สุดท้ายนี้ขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัว “อรุณศรี” ทุกท่านที่คอยสนับสนุน แบ่งเบาภาระ และเป็นแรงบันดาลใจให้สำเร็จการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภาพ.....	ญ
บทที่ 1. บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
สมมุติฐานการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
บทที่ 2. การศึกษาวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ตอนที่ 1 ทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร.....	12
ตอนที่ 2 แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.....	15
ตอนที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	19
ตอนที่ 4 แนวคิดการจัดการความรู้.....	32
ตอนที่ 5 วิทยาการกระบวนกร.....	54
ตอนที่ 6 แนวคิดในการพัฒนาโปรแกรม.....	61
ตอนที่ 7 โครงสร้างการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก.....	67
ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	72
บทที่ 3. วิธีดำเนินการวิจัย	
วัตถุประสงค์.....	84
กลุ่มเป้าหมาย.....	84
เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	86

หน้า

การดำเนินการวิจัย.....	91
บทที่ 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ตอนที่ 1 โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและ แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	97
ตอนที่ 2 ผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการ สร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้.....	108
บทที่ 5. โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	
หลักการ.....	127
คุณลักษณะสำคัญของโปรแกรม.....	128
วิสัยทัศน์.....	129
พันธกิจ.....	129
วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการดำเนินงาน.....	129
เป้าหมายของโปรแกรม.....	129
ขั้นตอนการดำเนินงานของโปรแกรมการดำเนินงาน.....	130
การวัดและประเมินผล.....	141
บทที่ 6. สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	142
อภิปรายผลการวิจัย.....	147
รายการอ้างอิง.....	155
ภาคผนวก.....	161
ภาคผนวก ก.....	162
ภาคผนวก ข.....	165
ภาคผนวก ค.....	194
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	213

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	แสดงการเปรียบเทียบขั้นตอนการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	29
ตารางที่ 2	แสดงการเปรียบเทียบลักษณะความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง.....	33
ตารางที่ 3	แสดงกลุ่มเป้าหมายและเครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนการวิจัย.....	90
ตารางที่ 4	ขั้นตอนการดำเนินงานตามโปรแกรม.....	131



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 1	วงจรการสร้างความรู้.....	13
แผนภาพที่ 2	องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	23
แผนภาพที่ 3	ระบบย่อยขององค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	24
แผนภาพที่ 4	ระบบย่อยของสมาชิกองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	25
แผนภาพที่ 5	ระบบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	26
แผนภาพที่ 6	ระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	26
แผนภาพที่ 7	ความสัมพันธ์ของข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และปัญญา.....	32
แผนภาพที่ 8	เสาหลักของการจัดการความรู้.....	35
แผนภาพที่ 9	กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของ Carla O’Dell.....	37
แผนภาพที่ 10	กรอบแนวคิดในการพัฒนาโปรแกรม.....	83
แผนภาพที่ 11	ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.....	95
แผนภาพที่ 12	การสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อพัฒนาโปรแกรมการดำเนินงาน.....	106

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกยุค “สังคมอุดมปัญญา” (Intellectual Society) ที่นานาประเทศเชื่อว่า ความรู้ความสามารถของประชากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ หากประเทศใดสามารถพัฒนาระบบการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า ประชากรมีคุณภาพและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ประเทศนั้นย่อมจะได้รับความเชื่อมั่นจากประเทศอื่น อันจะส่งผลให้การพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศนั้นมีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2551: 1) ประกอบกับในปัจจุบันปัจจัยท้าทายทางด้านเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จึงต้องตื่นตัวเพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน (Paradigm Shift) โดยใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการพัฒนาประชากรและประเทศชาติ

สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในฐานะที่เป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ศาสตร์และวิทยาการแขนงต่างๆ ตลอดจนเป็นบ่อเกิดแห่งนวัตกรรมและเทคโนโลยี อีกทั้งยังเป็นสถาบันทางวิชาการที่ให้ความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติวิชาชีพและวิชาชีพชั้นสูง จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองด้วยการก้าวไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจในการจัดการศึกษา การส่งเสริมการวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญาเพื่อพัฒนาสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติและมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553: 3) รวมถึงเป็นสังคมที่เคารพในศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ด้วยการเคารพความรู้และประสบการณ์ในตัวคนทุกคน (ประเวศ วะสี, 2548) และเป็นกำลังสำคัญในการส่งเสริมให้ประเทศชาติยืนหยัดอยู่ในสังคมอุดมปัญญาได้อย่างมั่นคง

วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ในฐานะที่เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก จึงต้องตระหนักในภารกิจดังกล่าวด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ภารกิจในการผลิตบัณฑิตของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกนั้นนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นภารกิจการผลิตบุคลากรออกไปรับใช้สังคมด้านการพยาบาลและการสาธารณสุข ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณลักษณะในด้านมีความสนใจใฝ่หาความรู้ และมีความกระตือรือร้นในการหาแนวทางพัฒนา

งานของตนอยู่เสมอ จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ทางการพยาบาลและการสาธารณสุขในเชิงรุกได้ ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงของโรคที่มีพัฒนาการอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ประชาชนที่มารับบริการทั้ง ในชุมชนทหารและพลเรือนมีสุขภาพที่ดีทั่วกัน ดังนั้นการที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพพัฒนาไปสู่ การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ย่อมทำให้บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสนับสนุน สามารถสร้างความรู้เพื่อพัฒนางานของตนเองได้ อีกทั้งยังเป็น แบบอย่างที่ดีของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน พยาบาลอันจะเป็นผลผลิตของ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพภาคในอนาคตได้ นอกจากนี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมให้ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพภาคสามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้มีคุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา และสภากาพยาบาลแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรทางวิชาชีพการพยาบาล รวมสามารถพัฒนา สถาบันให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - 2555) ด้านการ พัฒนาองค์กรที่กำหนดไว้ว่า หน่วยงานของรัฐต้องเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อม และความสามารถในการเรียนรู้ การคิดริเริ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อ สถานการณ์ได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

ด้วยเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว วิทยาลัยพยาบาลกองทัพภาคจึงจำเป็นต้องพัฒนา สถาบันไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมอุดมปัญญาและ ปฏิบัติภารกิจของตนได้อย่างสมบูรณ์ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมได้ว่า กระบวนการผลิต และผลผลิตของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพภาคเป็นบุคลากรที่มีความรู้และสามารถสร้างความรู้เพื่อใช้ ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามความต้องการของประเทศ รวมถึงวิทยาลัยพยาบาลกองทัพภาคจะเป็น สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ประการ คือ บรรลุเป้าหมาย ของงาน เป้าหมายการพัฒนาคน เป้าหมายการพัฒนาองค์กร และบรรลุเป้าหมายการเป็นชุมชนหมู่ คณะที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน (วิจารณ์ พานิช, 2549: 3; วรภัทร์ ภูเจริญ, 2548: 137) อันเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่พึงมีในสังคมไทยยุคปัจจุบัน

การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หมายถึง การที่องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ และมีการเรียนรู้ร่วมกันจนเป็นบุคคลแห่งการ เรียนรู้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้สามารถนำความรู้มาพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรจนนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้ (Senge, 1990; Pedler, 1991; Garvin, 1993) ทั้งนี้การเรียนรู้ต้องเริ่มต้นจากระดับบุคคลและถ่ายทอดความรู้กัน ในระดับกลุ่มเพื่อให้สมาชิกองค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ จากนั้นจึงถ่ายทอดความรู้สู่ระดับองค์กร ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันจะสามารถช่วยให้บุคลากรสร้างความรู้ขึ้นได้ด้วยตัวของ

บุคลากรเอง หลักปฏิบัติที่สำคัญของการสร้างความรู้ คือการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ให้มากที่สุดเพื่อให้มีความรู้เกิดขึ้นในองค์กร หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการจัดการให้คนที่มีความรู้ฝังลึกอยู่ในตนเอง ถ่ายทอดออกมาสู่ผู้อื่นที่ต้องการความรู้นั้น ด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (วิจารณ์ พานิช, 2549: 3-5; Marquardt and Reynolds, 1994; Kermally, 2002; Nonaka and Takeuchi, 2004)

การจัดการให้ความรู้ฝังลึกถ่ายทอดออกมาสู่ผู้อื่นได้นั้น Nonaka and Takeuchi (1995: 72) ได้เสนอวงจรการสร้างความรู้ SECI ไว้ในทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรว่า ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 4 ระยะ คือ ตั้งแต่ระยะ Socialization คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกระหว่างกัน (Tacit Knowledge to Tacit Knowledge) หมายถึง ระยะที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ตรงในการทำงาน ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skills) ตลอดจนรูปแบบการคิด (Mental Model) ระหว่างกัน จากนั้นเข้าสู่ระยะ Externalization คือ การเปลี่ยนสถานะของความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge to Explicit Knowledge) หมายถึง การนำความรู้ฝังลึกที่มีอยู่มาจัดทำเป็นความรู้ที่เป็นรูปธรรม คืออยู่ในรูปของเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถใช้เผยแพร่ต่อไปได้ และเข้าสู่ระยะ Combination คือ การพัฒนาความรู้ชัดแจ้งให้สมบูรณ์ขึ้น (Explicit Knowledge to Explicit Knowledge) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งอื่นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร หรือจากสื่อต่างๆ เพื่อนำความรู้มาผสมผสาน ปรับแต่งความรู้เดิมให้มีความทันสมัยหรือพัฒนาต่อยอดให้เหมาะสมกับความต้องการในการใช้งานขององค์กร และจัดทำเป็นฐานข้อมูลหรือคลังความรู้ เพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ปฏิบัติในระยะ Internalization คือการเลือกความรู้ชัดแจ้งที่สะสมไว้ไปใช้ตามความต้องการหรือตามความเหมาะสมของลักษณะงาน เมื่อทำซ้ำจนเกิดความเข้าใจ เป็นทักษะความชำนาญของผู้ที่ปฏิบัติจะกลายเป็นความรู้ฝังลึก (Explicit Knowledge to Tacit Knowledge) ของผู้นั้นต่อไปจึงจะมีความรู้เกิดขึ้นจากการของบุคลากรในองค์กรเอง

ดังนั้น การที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องเริ่มต้นสร้างความรู้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (Socialization) ซึ่งควรดำเนินการอย่างเป็นธรรมชาติโดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Storytelling) มาเป็นกิจกรรมหลัก อันหมายถึงกิจกรรมการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เพื่อให้สมาชิกกลุ่มที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน หรือมีเป้าหมายในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานร่วมกันฟังและจดบันทึกประเด็นสำคัญที่ได้รับฟังสำหรับประสบการณ์ที่ถ่ายทอดนั้น ควรมีทั้งประสบการณ์การทำงานที่ประสบผลสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี และประสบการณ์ที่ล้มเหลวเพื่อป้องกันปัญหาที่

อาจจะเกิดขึ้นซ้ำ ทั้งนี้กิจกรรมการเล่าเรื่องมีเป้าหมายไปสู่การสรุปข้อความรู้จากประสบการณ์ และจัดทำเป็นเอกสารไว้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป (วิจารณ์ พานิช, 2549: 143-144)

ทั้งนี้ ก่อนที่จะจัดกิจกรรมการเล่าเรื่องเพื่อสร้างความรู้ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ว่า ความรู้ใดที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก การวิเคราะห์ความรู้ที่ต้องการนั้น วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกสามารถนำเทคนิคเดคัม (DACUM) มาใช้ ซึ่งย่อมาจากคำว่า Developing A Curriculum หมายถึง การใช้กระบวนการกลุ่มซึ่งมีขนาดเล็กมาร่วมกันวิเคราะห์ตั้งแต่ระดับงาน (Job) ว่างานใดมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก จากนั้นจึงวิเคราะห์และระบุหน้าที่ที่ต้องทำเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ (Duty) และระบุงานที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ (Task) ตลอดจนระบุความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติตามหน้าที่ให้สำเร็จ เทคนิคเดคัมมีปรัชญาในการดำเนินการ 3 ข้อ คือ 1) ผู้ที่งานเชี่ยวชาญในงาน (Expert Workers) เท่านั้นที่จะอธิบายลักษณะงานที่ตนปฏิบัติได้ดีที่สุด 2) ผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถอธิบายลักษณะงานที่ตนต้องปฏิบัติได้และ 3) งานที่ปฏิบัติจะต้องประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ถูกต้อง และประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Joyner, C.W. 1996: 243-254) การวิเคราะห์ให้เห็นความเชื่อมโยงดังกล่าว จะช่วยให้วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกรู้ว่าต้องการความรู้ใดในการพัฒนางานแต่ละระดับ และความรู้ที่ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้บรรลุพันธกิจหลักของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกหรือไม่ อีกทั้งยังทราบว่าความรู้ที่ต้องการนั้นมีอยู่แล้วหรือไม่และอยู่ที่ใด รวมถึงรู้ว่าต้องสร้างความรู้หรือวิธีการทำงานใดขึ้นมาใหม่เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกทั้งยังเอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนการสร้างความรู้เป็นขั้นตอนที่พัฒนาให้เกิดขึ้นได้ยาก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550; กระทรวงศึกษาธิการ, 2550; Marquardt, 1996) ปัจจัยสาเหตุสำคัญที่ทำให้การสร้างความรู้เกิดขึ้นได้ยากคือวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสะท้อนถึงความคิด ความเชื่อ ตลอดจนแนวปฏิบัติในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น และมีความแตกต่างกันไปตามธรรมชาติของแต่ละองค์กร โดยพบว่าวัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่หากไม่ใช่วัฒนธรรมที่ต่อต้านการเรียนรู้ก็จะเป็นวัฒนธรรมที่ไม่สนใจที่จะเรียนรู้ ทำให้การเสี่ยงหรือการทดลองวิธีการแบบใหม่จะไม่ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลในองค์กรอย่างจริงจัง วัฒนธรรมที่เสริมการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือวัฒนธรรมการเรียนรู้จากการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการศึกษา เพราะจะทำให้บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และใช้ความรู้ในการทำงาน เนื่องจากวิธีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิถีเดียวคือวิถีแห่งการปฏิบัติ

นอกจากนี้ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากวัฒนธรรมการบริหารแบบสั่งการเป็นการบริหารแบบเอื้ออำนาจ เพื่อให้บุคลากรกล้าริเริ่มหรือสร้างสรรค์วิธีการทำงานแบบใหม่ (วิจารณ์ พานิช, 2549: 229-236)

ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) อันเป็นแนวคิดที่บุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงและเกิดการเรียนรู้ขึ้นขณะปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร (Marquardt, 2007) จึงเป็นแนวคิดที่ควรนำมาใช้เป็นปัจจัยผลักดันให้วงจรสร้างความรู้ SECI ของ Nonaka and Takeuchi (1995: 72) ดำเนินไปได้ครบวงจรอย่างต่อเนื่อง เพราะเมื่อทุกคนในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติเพื่อพัฒนางานหรือต่อยอดความรู้ บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกย่อมสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้ อันหมายถึงการมีคุณลักษณะของการเป็นผู้สนใจหาความรู้ และแสวงหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ในการพัฒนางานอยู่เสมอ เมื่อบุคลากรนำความรู้ของตนมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น จนทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกจึงกลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และขยายผลไปทั่วองค์กร จนเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างความรู้ และการจัดการความรู้ในองค์กรพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประสบผลสำเร็จคือการประสานองค์ประกอบหลักขององค์กร ได้แก่ตัวองค์กรเอง ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีเข้าไว้ด้วยกัน โดยมีปัจจัยแวดล้อมสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ วิธีการจัดการความรู้ในองค์กร การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ของคนในองค์กร (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ และ พลพวรรณ คำพรรณ, 2550; สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547) ขณะเดียวกัน การรวมพลังของบุคลากรในองค์กรทั้งผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรสนับสนุน โดยมีบุคคลภายนอก ได้แก่ นักวิจัยหรือนักวิชาการเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือนับเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรประสบผลสำเร็จได้ ดังผลงานวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนของ ทิศนา แจมมณี และคณะ (2547) ได้พบว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนาจะมีความเป็นไปได้สูงเมื่อมีการรวมพลังจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ครู ผู้บริหารและนักวิจัยหรือนักวิชาการจากภายนอกสถาบัน โดยรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนาที่สร้างขึ้น สามารถปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามบริบทและปัจจัยที่แตกต่างกันของโรงเรียน ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบผลสำเร็จคือ ภาวะผู้นำ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนการสนทนาและการแสดงความ

คิดเห็นของทีมงานอันจะทำให้เกิดการถ่ายโอน ผสมผสานความรู้เกิดขึ้นในองค์กรโดยการจัดการความรู้ในแต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะตามบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น (Choi, 2000; Zarraga and Garca-Falcon, 2003) นอกจากนี้จากการศึกษารูปแบบการสร้างความรู้จากการวิจัยและการใช้ข้อมูลจากการจัดบันทึกเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ การถ่ายโอนและต่อยอดความรู้ยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างพอใจการใช้ข้อมูลจากการจัดบันทึกและการมีฐานข้อมูลความรู้ เพราะกลุ่มตัวอย่างสามารถเลือกใช้ข้อมูลได้ตามความต้องการของตน (Dobbins, DeCorby, and Twiddy, 2004)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัย จึงได้พัฒนาโปรแกรมการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรโดยใช้ทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกรอบในการสร้าง จากนั้นจึงนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมาทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกทุกระดับตั้งแต่ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรสนับสนุน โดยที่การดำเนินการของโปรแกรมจะกระทำควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานตามปกติและเป็นไปตามบริบทโครงสร้างและวัฒนธรรมของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาของกระทรวงกลาโหมที่มีคุณลักษณะทางโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างจากสถาบันอื่น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ระหว่างการร่วมปฏิบัติงานในองค์กร จุดมุ่งหมายของการนำโปรแกรมมาทดลองใช้นี้ เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงลักษณะของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกกว่ามีการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกได้มีการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินงานไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

คำถามการวิจัย

1. โปรแกรมการดำเนินงานเพื่อพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นพื้นฐานในการพัฒนา มีลักษณะอย่างไร
2. การนำโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้ จะส่งผลให้บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้หรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
2. เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมุติฐานการวิจัย

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ และมีการเรียนรู้ร่วมกันจนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้สามารถนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรจนนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้ (Senge, 1990; Pedler, 1991; Garvin, 1993) ซึ่งการพัฒนาบุคคลแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการปฏิบัติตามวงจรการสร้างความรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร (Nonaka and Takeuchi, 1995: 72) ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ให้เกิดในองค์กรมากที่สุด เมื่อมีความรู้เกิดขึ้นในองค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร องค์กรนั้นจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขณะเดียวกัน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) อันเป็นแนวคิดที่กลุ่มบุคคลได้รวมตัวกันเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในที่ทำงานหรือในองค์กรที่ตนทำงานอยู่จนทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นขณะปฏิบัติงานนั้น (Marquardt, 2007) จะสามารถช่วยเสริมให้การสร้างความรู้ในองค์กรดำเนินไปได้ตรงตามความต้องการขององค์กรยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่สนับสนุน ทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าว ได้แก่ Zolingen, Streumer, and Stoker (2001) ศึกษาพบว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นในการดำเนินงานจึงต้องให้ความสำคัญต่อการกำหนดสมรรถนะหลักและกลยุทธ์ขององค์กร การกระตุ้นให้สร้างหรือแสวงหาความรู้ที่ต้องการ โดยมีการประมวลความรู้เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ระบบข้อมูลที่ทันสมัย รวมถึงให้ความสำคัญต่อการเผยแพร่ความรู้จากการทำงานข้ามสายงาน หรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรใหม่กับบุคลากรอาวุโสด้วยการกระตุ้นให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นประจำ ขณะที่ Zarraga และ Garca-Falcon (2003) ศึกษาพบว่า การสนทนาในที่ทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการถ่ายโอน และการผสมผสานของความรู้ของทีมงาน ส่วนปัจจัยสำคัญรองลงมาคือความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นของบุคคลในการทำงาน นอกจากนี้

งานวิจัยของ Stark (2006) ยังพบว่าแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาทั้งตัวบุคลากรและหน่วยงาน เพราะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเริ่มจากการดำเนินงาน โครงการที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรและเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันที่ยั่งยืน

สำหรับ ตัวชี้วัดด้านคุณลักษณะของบุคลากรในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการศึกษาของจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) ได้แก่ บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องและบุคลากรมีทักษะพื้นฐานด้านการแสวงหาความรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารควรมีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการแบ่งปันความรู้ ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรและสร้างคุณค่าทางจิตใจเพื่อกระตุ้นการสร้างความรู้หรือสร้างนวัตกรรมในองค์กร ส่วนด้านองค์กรควรมีคุณลักษณะต่อไปนี้เป็นที่ มีความเชื่อพื้นฐานว่า “ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่บุคลากรทุกระดับให้คุณค่าสำคัญแก่การเรียนรู้” ให้คุณค่ากับการปรับปรุงคุณภาพงาน มีการจัดทำแผนงานที่ชัดเจนให้ความรู้แก่บุคลากรที่ตรงกับสายงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษานั้น จะมีความเป็นไปได้สูงเมื่อมีการรวมพลังจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ครู ผู้บริหารและนักวิจัยหรือนักวิชาการจากภายนอกสถาบัน โดยสามารถปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามบริบทและปัจจัยที่แตกต่างกันขององค์กร (ทิสนา แฉมมณี และคณะ, 2547)

จากทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติและข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. เมื่อบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกได้ดำเนินงานโดยใช้โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สูงกว่าก่อนการทดลอง
2. เมื่อวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกดำเนินงานโดยใช้โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าก่อนการทดลอง

ขอบเขตของการวิจัย

1. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรสนับสนุนของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในชั้นประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม ได้แก่

ตัวแปรจัดกระทำ คือ โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

2.1 กลุ่มเป้าหมายมีลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ตามตัวชี้วัด 5 รายการ คือ มีวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างกันเพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ มีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และมีการร่วมกันหาแนวทางพัฒนางานของตน

2.2 วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามตัวชี้วัด 10 รายการ คือ มีระบบและกลไกการสร้างความรู้ในองค์กร มีกระบวนการสร้างความรู้ที่มีแนวคิดทฤษฎีสันับสนุน มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ มีผลงานการสร้างความรู้เกิดขึ้นในองค์กร ผลงานการสร้างความรู้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและตรงตามความต้องการขององค์กร ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างความรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม มีกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในองค์กร มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรและมีการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

3. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย 2 ภาคการศึกษา

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างความรู้ในองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนสถานะของความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้งเพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในองค์กร ตามวงจรการเรียนรู้ของ Nonaka and Takeuchi (1995) ซึ่งประกอบด้วย 4 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 คือ Socialization หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ระยะที่ 2 คือ Externalization หมายถึงการนำความรู้ฝังลึกของบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มาจัดทำเป็นเอกสาร ระยะที่ 3 คือ Combination หมายถึงการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งอื่น และนำความรู้นั้นมาพัฒนาความรู้เดิมให้สมบูรณ์ขึ้นและจัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ปฏิบัติ และระยะที่ 4 คือ Internalization หมายถึงการนำความรู้ไปปฏิบัติเกิดความรู้ความชำนาญจนกลายเป็นความรู้ฝังลึกของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกต่อไป

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานร่วมกันของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และนำแนวทางการแก้ปัญหาไปทดลองปฏิบัติ ปรับแก้ไข จนได้ข้อความรู้ที่เป็นแนวทางปฏิบัติงานใหม่ซึ่งเป็นไปตามขั้นตอนการ

เรียนรู้จากการปฏิบัติของของ Marquardt (1996) ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลุ่ม ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอปัญหาให้แก่กลุ่ม ขั้นตอนที่ 3 การปัญหาด้วยมุมมองใหม่ ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 6 การปฏิบัติและขั้นตอนที่ 7 การเกิดการเรียนรู้

กลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติ หมายถึง บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกในแต่ละหน่วยงาน ได้แก่ บุคลากรหัวหน้าภาคและคณาจารย์จากภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์และภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน บุคลากรสนับสนุนจากแผนกธุรการ ห้องสมุด แม่บ้านหอพักและเจ้าหน้าที่โรงครัว ต่างเข้ากลุ่มในหน่วยงานของตนเองเพื่อปฏิบัติตามโปรแกรมการพัฒนากิจกรรมแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อสร้างความรู้ตามสภาพปัญหาที่แต่ละกลุ่มเผชิญ หรือสร้างความรู้เพื่อพัฒนางานตามความต้องการของหน่วยงาน

โปรแกรมการดำเนินงาน หมายถึง แผนการจัดกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นสำหรับให้บุคลากรนำไปใช้ควบคู่กับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและสามารถสร้างความรู้เพื่อพัฒนางานของตนเองได้ ซึ่งองค์ประกอบของแผนต้องประกอบด้วย หลักการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย โครงการหรือกิจกรรม และการวัดและการประเมินผล

โปรแกรมการพัฒนากิจกรรมแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง แผนการจัดกิจกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อให้บุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกใช้ปฏิบัติควบคู่ไปกับการดำเนินงานตามปกติ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรสามารถสร้างความรู้เพื่อพัฒนางานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตน การพัฒนาโปรแกรมใช้ทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรของ Nonaka and Takeuchi (1995) และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ Marquardt(1996) เป็นพื้นฐาน โครงสร้างของโปรแกรมประกอบด้วย หลักการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายของโปรแกรม โครงการหรือกิจกรรม และการวัดและการประเมินผลโปรแกรม การดำเนินงานตามโปรแกรมประกอบด้วย 9 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติตามความสนใจหรือตามลักษณะงาน ขั้นตอนที่ 2 กลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติวิเคราะห์งาน กำหนดหน้าที่และระบุงานตามหน้าที่ ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์และระบุปัญหาในการทำงาน กำหนดความเร่งด่วนในการแก้ปัญหาและกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ขั้นตอนที่ 5 การสรุปแนวทางแก้ปัญหา หรือแนวทางการปฏิบัติใหม่โดยจัดทำเป็นเอกสาร ขั้นตอนที่ 6 การหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา หรือแนวทางการปฏิบัติใหม่ให้เหมาะสมกับการใช้งาน ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์

ในการนำแนวทางปฏิบัติใหม่ไปทดลองใช้ ขั้นตอนที่ 8 การสรุปข้อความรู้ที่พัฒนาขึ้น ขั้นตอนที่ 9 การเผยแพร่ข้อความรู้ในองค์กร

ประสิทธิภาพของโปรแกรม หมายถึง ภายหลังจากที่ได้ปฏิบัติตามโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ มีวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างกันเพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ มีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และมีการร่วมกันหาแนวทางพัฒนางานของตน และวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ มีระบบและกลไกการสร้างความรู้ในองค์กร มีกระบวนการสร้างความรู้ที่มีแนวคิดทฤษฎีสันับสนุน มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการศึกษา มีผลงานการสร้างความรู้เกิดขึ้นในองค์กร ผลงานการสร้างความรู้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและตรงตามความต้องการขององค์กร ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างความรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม มีกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในองค์กร มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรและมีการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

กลุ่มเป้าหมาย หมายถึงผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรสนับสนุนของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้แนวทางพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรที่สามารถใช้ดำเนินการในเวลาเดียวกันที่สถาบันการศึกษาสาขาพยาบาลศาสตร์สามารถนำโปรแกรมประยุกต์ไปใช้ได้เหมาะสมกับบริบทของตนได้
2. สามารถพัฒนาต่อยอดโปรแกรมให้พัฒนาในเชิงลึกโดยมุ่งพัฒนาเนื้อหาความรู้ในกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะสร้างความรู้เฉพาะสาขา

บทที่ 2

การศึกษาวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ผู้วิจัย ได้ศึกษา ทฤษฎี แนวคิด ที่ใช้ในการพัฒนาโปรแกรม เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตอนที่ 1 ทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร (Theory of Organizational Knowledge Creation)

ตอนที่ 2 แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

ตอนที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ตอนที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตอนที่ 5 วิทยากรกระบวนการ (Facilitator)

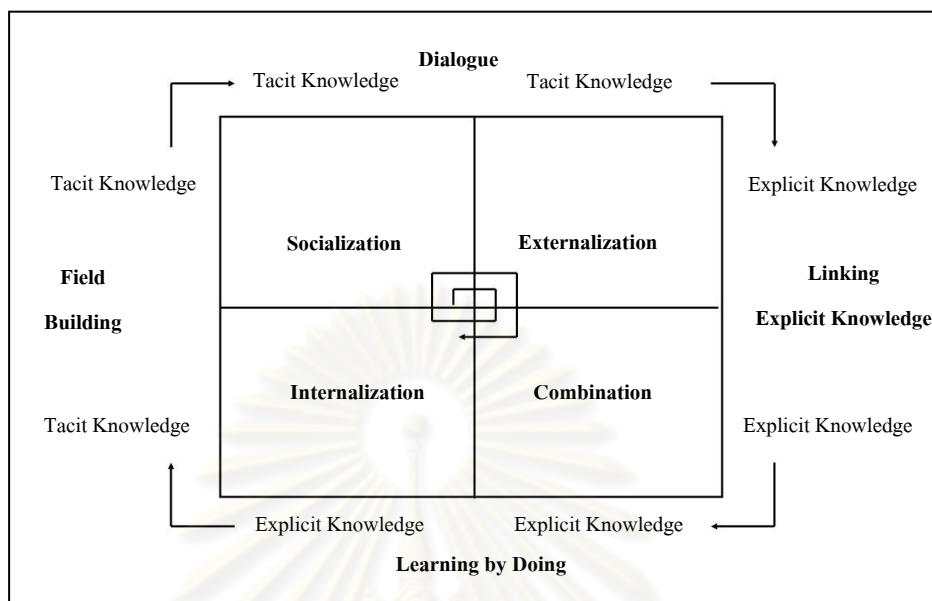
ตอนที่ 6 แนวคิดในการพัฒนาโปรแกรม

ตอนที่ 7 โครงสร้างและการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 ทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร (Theory of Organizational Knowledge Creation)

ทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร (Theory of Organizational Knowledge Creation) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง วงจรการสร้างความรู้ หรือ SECI Model (Nonaka and Takeuchi, 1995) อันเป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับความรู้ทั้งสองประเภท คือ ความรู้ฝังลึกหรือความรู้ส่วนบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้งหรือความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) ซึ่งวงจรการสร้างความรู้นี้จะเป็นการทำให้ความรู้ทั้งสองประเภทนี้สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาตามแต่ละสถานการณ์อันจะทำให้มีความรู้ใหม่เกิดขึ้น รายละเอียดวงจรการสร้างความรู้ หรือ SECI Model ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 วงจรการสร้างความรู้ (Nonaka and Takeuchi, 1995:72)

วงจรการสร้างความรู้ หรือ SECI Model แสดงถึงกระบวนการสร้างความรู้ในองค์กร จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนสถานะของความรู้ฝังลึก และความรู้ชัดแจ้งใน 4 ระยะ ได้แก่ ระยะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) ระยะเปลี่ยนสถานะความรู้ฝังลึก (Externalization) ระยะผสมผสานความรู้ใหม่กับความรู้เดิม (Combination) และระยะนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนสถานะความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ฝังลึก (Internalization) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 ระยะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization: From Tacit to Tacit) เป็นกระบวนการเปลี่ยนสถานะความรู้ฝังลึกระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นการสร้างความรู้ฝังลึกให้เกิดขึ้นจากการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกของสมาชิกในองค์กรผ่านการสื่อสาร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง ความรู้ ทักษะความชำนาญเฉพาะงาน (Technical skills) หรือเป็นการแลกเปลี่ยน (Mental Model) ในระดับบุคคลด้วยการพูดคุยหรือมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยวิธีอื่น เช่น การสอนงาน การสังเกต การเลียนแบบและการฝึกปฏิบัติตามต้นแบบเป็นต้น สิ่งสำคัญในระยะนี้คือ การถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ฝังลึก เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานของตน ซึ่งถ้าขาดกระบวนการนี้ไปแล้ว จะเป็นการยากที่ผู้ใดผู้หนึ่งจะสามารถเข้าถึงระบบการคิดของผู้อื่นได้ สำหรับในภาคธุรกิจ การเข้ากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็นการพบปะกันระหว่างผู้ผลิตกับลูกค้าอันจะทำให้กระบวนการคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสินค้าและการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกดำเนินไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

1.2 **ระยะเปลี่ยนสถานะความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization: From Tacit to Explicit)** เป็นกระบวนการเปลี่ยนสถานะความรู้ฝังลึกของบุคคล ให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง หมายถึง การแสดงหรือนำเสนอความรู้ฝังลึกออกมาให้เป็นแนวคิดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (Explicit concept) ในลักษณะของการเปรียบเทียบ การแสดงตัวอย่าง แนวคิด สมมุติฐานหรือรูปแบบ (Model) และเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ การนำความรู้ของตนมาเขียนเอกสาร ตำรา หรือรายงานเพื่อเผยแพร่แก่ผู้สนใจต่อไป ทั้งนี้การเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรย่อมมีความจำกัดทางภาษา ขาดความต่อเนื่องและอาจไม่ครบถ้วนเพียงพอ ดังนั้นการสะท้อนความคิด (Reflection) ของสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างแนวคิดที่ต้องการกับสภาพความเป็นจริงจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรกระทำ การแปลงความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้งมักถูกกระตุ้นด้วยบทสนทนา และการสะท้อนความคิดของกลุ่ม โดยกระบวนการทั้งนิรนัย และอุปนัยจะช่วยส่งเสริมให้แนวคิดหรือความรู้ใหม่เกิดขึ้น

1.3 **ระยะผสมผสานความรู้ใหม่กับความรู้เดิม (Combination: From Explicit to Explicit)** เป็นกระบวนการเปลี่ยนสถานะความรู้ชัดแจ้งที่กระจายอยู่ทั่วไปในองค์กรให้เป็นความรู้ชัดแจ้งที่เป็นระบบเดียวกันทั้งองค์กร โดยการรวบรวมจัดระบบแนวคิด (Systemizing concepts) และจัดระบบความรู้ (Knowledge System) และบูรณาการความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่เกี่ยวข้องมาสรุปและสร้างเป็นความรู้ชัดแจ้งใหม่ด้วยการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งความรู้หรือเครือข่ายภายนอกทั้งหลาย หรืออาจเป็นการรวบรวมข้อมูลผ่านสื่อ ได้แก่ เอกสาร การประชุม และเครือข่ายสารสนเทศ เป็นต้น จากนั้นจึงจัดระบบความรู้อีกครั้ง โดยการคัดแยก เพิ่มเติมผสมผสาน และจัดกลุ่มของความรู้เปิดเผย เช่นเดียวกับการจัดระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ จะทำให้ได้ความรู้ใหม่ที่เป็นระบบมีความทันสมัย ตรงตามความต้องการในการใช้งานขององค์กร มีรูปแบบเดียวกันอันจะทำให้ง่ายต่อการเผยแพร่หรือนำไปใช้งานต่อไป

1.4 **ระยะนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนสถานะความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ฝังลึก (Internalization: From Explicit to Tacit)** เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนสถานะความรู้ชัดแจ้งขององค์กรมาเป็นความรู้ฝังลึก ของแต่ละบุคคล โดยการถ่ายทอดความรู้ชัดแจ้ง ให้แต่ละบุคคลนำความรู้ไปใช้งานเกิดทักษะและความชำนาญ (Learning by doing) โดยการปฏิบัติ จนสามารถสรุปเป็นความรู้ฝังลึกของตนเองได้ ทั้งนี้ ยิ่งผู้ที่นำความรู้ไปใช้มีประสบการณ์จากการปฏิบัติมากขึ้นเท่าใดจะยิ่งส่งเสริมการสร้างความรู้ฝังลึกมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้เอกสารและคู่มือการปฏิบัติจะเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ถ่ายทอดความรู้ชัดแจ้งให้เป็นความรู้ฝังลึกได้ดี

ตอนที่ 2 แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่อ ประมาณ 10 ปี มาแล้ว (Marquardt, 2007) โดยองค์กรภาคธุรกิจเอกชนที่มีชื่อเสียงแห่งได้นำโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาผู้นำองค์กรทั้งระดับปฏิบัติและระดับบริหารเนื่องจาก การเรียนรู้จากการปฏิบัติ สามารถพัฒนาสมรรถนะผู้นำทุกด้าน รวมถึงทักษะที่ผู้นำจำเป็นต้องมีในศตวรรษที่ 21

2.1 ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ผู้วิจัยได้ศึกษา และรวบรวมความหมายของ “การเรียนรู้จากการปฏิบัติ” จากแนวคิดที่หลากหลายของนักวิชาการไว้ดังนี้

Chang และคณะ (2003) ให้ความหมายไว้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่ผู้มีส่วนร่วมได้สะท้อนประสบการณ์ของตนเอง

Dotlich และ Noel (1998) ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากการกระทำ (Learning by doing) ซึ่งเป็นการปฏิบัติเป็นทีม โดยผู้มีส่วนร่วมจะมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ตัดสินใจ และนำเสนอแนวทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

Marquardt (1996) ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเล็กๆกลุ่มหนึ่ง ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริง นำสู่การปฏิบัติและเกิดการเรียนรู้ขึ้นทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรขณะปฏิบัติการในเรื่องนั้น

Senge (1990) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการแปรรูปองค์กรไปสู่สภาพการเรียนรู้

จากความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือการเรียนรู้ของกลุ่มบุคคลกลุ่มเล็กๆ ที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงขององค์กร ผ่านการกระทำของกลุ่ม โดยสมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการสะท้อนและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนเอง ทำให้ได้แนวทางแก้ปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยทั้งกลุ่มบุคคลและองค์กรจะได้ประโยชน์จากการเรียนรู้นั้น

2.2 องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

จากแนวคิดของ Marquardt (1996) ที่ให้ความหมายของ การเรียนรู้จากการปฏิบัติว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่ง ที่ร่วมกันแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริง และนำสู่การปฏิบัติจนเกิดการเรียนรู้ขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรขณะดำเนินการในเรื่องนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงประกอบด้วย 6 องค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

2.2.1 โครงการหรือปัญหาอุปสรรคที่พบ (A project or challenge) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะให้ความสำคัญกับโครงการ ปัญหา อุปสรรค ประเด็นความขัดแย้ง หรืองานในองค์กร ซึ่งทางออกในการแก้ปัญหาจะมีความสำคัญต่อบุคคล กลุ่ม และองค์กรนั้น ดังนั้นลักษณะของปัญหา ควรจะมีความสำคัญที่ต้องการการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เป็นปัญหาที่ไม่สามารถหาทางออกได้โดยง่ายและต้องแก้ไขด้วยความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มบุคคล

2.2.2 กลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (A group of 4-8 individuals) ขนาดของกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่เหมาะสมควรประกอบด้วยสมาชิก 4-8 คน ซึ่งอาจเป็นบุคลากรอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน และอาจมีบางส่วนมาจากนอกหน่วยงาน หรือประกอบด้วยบุคคลที่คุ้นเคยกับปัญหา หรือไม่คุ้นเคยกับปัญหาก็ได้ สมาชิกกลุ่มควรมีประสบการณ์และภูมิหลังที่หลากหลายเพื่อให้เกิดมุมมองที่แตกต่าง และก่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ เพราะความสำคัญที่เด่นชัดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติคือการเรียนรู้ของกลุ่มนั่นเอง

2.2.3 กระบวนการพูดคุยซักถามและฟังอย่างตั้งใจ (A process that emphasizes insightful questioning and reflective listening) การเรียนรู้จากการปฏิบัติมุ่งเน้นที่การตั้งคำถามและการสะท้อนความคิด โดยให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามที่เหมาะสมมากกว่าการหาคำตอบที่ถูกต้อง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะให้ความสำคัญในประเด็นที่ทั้งสมาชิกรู้และไม่รู้อย่างเท่าเทียมกัน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะจัดการกับปัญหาผ่านกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามและวิเคราะห์แจกแจงปัญหาให้ชัดเจน จากนั้นจะเป็นการสะท้อนความคิด และระบุแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้ แล้วจึงนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น สมาชิกกลุ่มจึงควรให้ความสำคัญกับการตั้งคำถาม เนื่องจากพบว่ามีความหลากหลายแนวทางอยู่ในเนื้อหาสาระของประเด็นคำถาม นอกจากนี้คำถามยังถูกนำมาใช้ในการสนทนาและการสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม อันก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

2.2.4 การลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา (Taking action on the problem) การลงมือปฏิบัติ เป็นความต้องการให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติต่อปัญหาที่เผชิญอยู่ สมาชิกกลุ่มต้องมีความมั่นใจที่จะปฏิบัติ และมั่นใจว่าข้อเสนอของตนเองจะถูกนำไปใช้ การปฏิบัติจะทำให้เกิดการเรียนรู้ เพราะการปฏิบัติจะก่อให้เกิดรากฐานการสะท้อนความคิดในมิติสำคัญที่หลากหลาย โดยการลงมือปฏิบัติมักเริ่มต้นจากการกำหนดขอบเขตของปัญหาและกำหนดเป้าหมาย จากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์ ดำเนินการและลงมือปฏิบัติ

2.2.5 การให้คำมั่นสัญญาในการเรียนรู้ร่วมกัน (A commitment to learning) การให้คำมั่นสัญญาที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ดังที่ทราบดีว่า การแก้ปัญหขององค์กรได้อย่างทันที่นั่นถือว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นของสมาชิกกลุ่มทั้งกลุ่มและทั้ง

รายบุคคล และนำการเรียนรู้ไปใช้แก้ปัญหาทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบจะทำให้เกิดประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่กว่า รวมถึงเป็นประโยชน์ในระยะยาว ทั้งยังเกิดประโยชน์อย่างทวีคูณ ดังนั้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ จึงเป็นกลยุทธ์ที่ทรงคุณค่าอย่างมหาศาลสำหรับองค์กรมากกว่าการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การเรียนรู้จากการปฏิบัติยังมีบทบาทสำคัญทั้งต่อการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนาผู้นำ และการพัฒนาทีมงานในองค์กร เพราะเป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ ยิ่งกลุ่มมีความปรารถนาที่จะมากขึ้นเท่าใด คุณภาพในการตัดสินใจนำความรู้ไปปฏิบัติจะยิ่งดีขึ้นและรวดเร็วมากขึ้นเท่านั้น

2.2.6 การมีพี่เลี้ยงในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (An action learning coach) การเป็นพี่เลี้ยงกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสมาชิกกลุ่มที่ต้องการแก้ปัญหาสำคัญและแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน การมีพี่เลี้ยงจะสามารถกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มสะท้อนสิ่งที่ตนเองเรียนรู้และวิธีในการแก้ไขปัญหาของตน พี่เลี้ยงจะช่วยให้สมาชิกกลุ่มสะท้อนแนวทางปฏิบัติ การมองปัญหาในรูปแบบใหม่ (Reframe the problem) การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่น การวางแผน การทำงาน และการตั้งข้อสมมุติฐานที่จะเกิดขึ้นจากความเชื่อของตน รวมถึงการปฏิบัติโดยผ่านชุดของคำถามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้พี่เลี้ยงยังมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้กลุ่มมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของงานที่กำลังทำอยู่ ตลอดจนค้นหาสิ่งที่เป็นอุปสรรคและเสาะหากระบวนการที่จะใช้ในการดำเนินงาน บทบาทของพี่เลี้ยงอาจหมุนเวียนเปลี่ยนไปในสมาชิกกลุ่มหรืออาจเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ทำหน้าที่เฉพาะของกลุ่มนั้น

กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะพบกันครั้งเดียวหรือหลายครั้งก็ได้ ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของปัญหาและเวลาที่อำนวยสำหรับการแก้ปัญหา ห้วงเวลาที่พบกันอาจจัดขึ้นเต็มวัน วันใดวันหนึ่งหรืออาจจะเป็น 2-3 ชั่วโมงต่อวัน เป็นระยะเวลาหลายวันหรืออาจใช้เวลาหลายเดือนก็ได้ กลุ่มสามารถจัดการกับปัญหาเดียวหรือหลายปัญหาได้เช่นกัน ไม่ว่าจะใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาเพียงใด การเรียนรู้จากการปฏิบัติมักจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.3 ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลุ่ม (Formation of group) กลุ่มอาจเกิดจากการรวมตัวของสมาชิกโดยสมัครใจหรือการมอบหมายก็ได้ และอาจแก้ปัญหาขององค์กรปัญหาเดียวหรืออาจแก้ปัญหาของหลายแผนกร่วมกันก็ได้ โดยกลุ่มควรกำหนดช่วงเวลาและการประชุมล่วงหน้าหรือกำหนดขอบเขตเวลาในการดำเนินการไว้ตั้งแต่การประชุมร่วมกันครั้งแรก

ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอปัญหาหรืองานให้แก่กลุ่ม (Presentation of problem or task to group) ปัญหาควรถูกนำเสนอให้แก่กลุ่มอย่างสั้น กะทัดรัด โดยผู้นำเสนออาจเป็นสมาชิกกลุ่ม หรือไม่เป็นก็ได้

ขั้นตอนที่ 3 การมองสภาพปัญหาในรูปแบบใหม่ (Reframing the problem)

หลังจากได้รับคำแนะนำจากพี่เลี้ยงผ่านกระบวนการถามคำถามชุดหนึ่งแล้ว สมาชิกอาจมีข้อตกลงที่ต้องกระทำร่วมกันต่อปัญหาที่สำคัญและสามารถกำหนดสาระสำคัญของปัญหาขึ้นใหม่ ซึ่งอาจแตกต่างไปจากปัญหาที่นำเสนอไว้เดิม

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าหมาย (Determining goals) ในทันทีที่ปัญหาหรือ

ประเด็นสำคัญได้ถูกกำหนดขึ้นแล้ว กลุ่มจะต้องหาข้อตกลงเกี่ยวกับเป้าหมายและความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาก็ถูกมองในรูปแบบใหม่ (The reframed problem) เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาในระยะยาวอันจะทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อทั้งบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนากลยุทธ์การปฏิบัติ (Developing action strategies) กลุ่มจะต้อง

ทุ่มเทเวลา และพลังงานในการกำหนดและหากกลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นไปได้เพื่อทดลองปฏิบัติ ซึ่งกลยุทธ์นั้นจะถูกพัฒนาขึ้นผ่านชุดคำถามและการสะท้อนความคิด เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ผ่านมา

ขั้นตอนที่ 6 การลงมือปฏิบัติ (Taking action) ในระหว่างดำเนินการปฏิบัติ

สมาชิกกลุ่มทั้งรายบุคคลและทั้งกลุ่มจะต้องรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการให้การสนับสนุนของสมาชิกกลุ่มแต่ละคน และการใช้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นและผ่านความเห็นชอบจากกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 7 การเกิดการเรียนรู้ (Capturing learning) ในระหว่างการดำเนินงาน

หรือ ณ ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของการดำเนินงาน พี่เลี้ยงอาจตั้งคำถามสมาชิกกลุ่มเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มเข้าใจปัญหาอย่างกระจ่าง หาหนทางในการพัฒนาการปฏิบัติของกลุ่มและระบุว่า การเรียนรู้ของกลุ่มสามารถนำไปใช้พัฒนาตนเอง กลุ่ม และองค์กรได้อย่างไร

2.4 เทคนิคเดคัม (DACUM: Developing A Curriculum)

เดคัม (DACUM) ย่อมาจากคำว่า Developing A Curriculum กำเนิดขึ้นในรัฐบริติชโคลัมเบีย ประเทศแคนาดา เดือนกรกฎาคม ปี ค.ศ.1968 (Joyner, C.W. 1996: 243-254) เป็นแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะ (Competency based Approach) และให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมีปรัชญาในการดำเนินการ 3 ข้อ คือ

1. ผู้ปฏิบัติงานที่เชี่ยวชาญ (expert workers) เท่านั้นที่จะสามารถระบุหรืออธิบายลักษณะงานที่ตนปฏิบัติได้ดีที่สุด
2. ผู้ปฏิบัติงานซึ่งประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นจะเป็นผู้ที่สามารถให้ความหมายหรือให้คำอธิบายงานที่ปฏิบัติอยู่ได้อย่างดี

3. การที่จะทำงานได้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้เฉพาะทาง (knowledge) ในการปฏิบัติงานนั้นรวมถึงต้องมีเจตคติ (attitude) ที่ดีต่องานและมีทักษะความชำนาญ (skill) ในงานด้วยที่ปฏิบัติ

ในกระบวนการเคคัม ผู้ที่มีชื่อเสียงหรือเชี่ยวชาญในงานนั้นจะถูกคัดเลือกและเชิญมาโดยตรงจากบริษัทหรือองค์กร เพื่อมาร่วมเป็นคณะผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์งานในอาชีพทั้งในระดับวิชาชีพ ระดับปฏิบัติ และระดับกึ่งปฏิบัติ โดยวิเคราะห์ตั้งแต่ระดับ งาน (Job) ว่างานใดมีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร จากนั้นจึงวิเคราะห์และระบุหน้าที่ที่ต้องทำเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ (Duty) และระบุงานที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ (Task) ตลอดจนระบุความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติตามหน้าที่ให้สำเร็จ ทั้งนี้การวิเคราะห์เคคัมได้เป็นที่นิยมนำมาใช้ในเรื่อง การพัฒนาหลักสูตร การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม การบันทึกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การทดสอบและพัฒนาสมรรถนะและการพรรณนางาน

ตอนที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นที่ซึ่งคนพัฒนาและขยายสมรรถนะของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ และเป็นที่ซึ่งมีแบบการคิดที่กว้างขวาง ใฝ่ฝันความเป็นอิสระ และเรียนรู้วิธีเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

Pedler (1991) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง

Garvin (1993) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสรรหาและถ่ายโอน องค์ความรู้ ตลอดจนสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการสร้างความรู้ใหม่

สุนทรี กุลนันทน์ (2539) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง สถานที่หรือกลุ่มคนที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกทั้งหมด ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กรและชุมชนเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและใช้ศักยภาพของสมาชิกเหล่านั้น เพื่อบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจของสมาชิก และเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาวได้ในเวลาเดียวกัน

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในทุกระดับต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งจาก

บทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของคนในองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่คนในองค์กร เรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยใช้ความรู้ประสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็น เครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรีเรียนรู้ดังกล่าว อาจสรุปเป็นความหมายของ องค์กรแห่งการเรีเรียนรู้ ได้ว่า หมายถึง องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถ และ ศักยภาพของคนในองค์กรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยมีการ สร้างบรรยากาศ การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีบริหาร จัดการความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรเพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กรจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

3.2 คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในปัจจุบันหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต่างพัฒนาตนเอง เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากสภาวะการแข่งขันเพื่อการอยู่รอด องค์กรต้องปรับเปลี่ยน ตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งยังต้องปรับตนเองให้ตอบสนองต่อ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและแข่งขันกันนำเสนอคุณภาพสินค้าและบริการที่เป็นเลิศ ขณะเดียวกันยังต้องปรับบรรยากาศการทำงานให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเป็นกัลยาณมิตร ระหว่างกันรวมถึงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการด้วย ทั้งนี้ คุณลักษณะ ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้เมื่อ องค์กรพัฒนาตนเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ซึ่ง Marquardt และ Reynolds (1994) ได้ระบุ คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ประการ ดังนี้

3.2.1 มีโครงสร้างที่เหมาะสม หมายถึง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อ การจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งอนาคตขององค์กรแห่งการเรียนรู้อาจต้อง ใช้การกำหนดสมรรถนะ (Competencies) แทนการพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน (Job Description)

3.2.2 มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมี ลักษณะนิสัย ใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีแรงจูงใจที่จะ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ โดยมีผู้บริหารให้การสนับสนุน

3.2.3 มีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงาน องค์กรจะเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กรได้ เรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจและลดความรู้สึกรอคอยพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา สมาชิกองค์กร

สามารถขยายผลการเรียนรู้ให้เกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ รวมทั้งมีการส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรระดับล่างสุดมีความรับผิดชอบ และตัดสินใจแก้ไขปัญหาคือ

3.2.4 มีการตรวจสอบคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

3.2.5 สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ และเรียนรู้จากฝ่ายอื่นหรือจากเครือข่ายสัมพันธ์ มีการติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีที่หลากหลายรูปแบบเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

3.2.6 มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้การเก็บ ประมวลและถ่ายทอดข้อมูลความรู้กันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง การสร้างเครือข่ายทำให้การฝึกอบรมดำเนินการได้รวดเร็ว สั้น กระชับ น่าสนใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

3.2.7 มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง

3.2.8 เน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือมีคำตอบไว้ให้

3.2.9 มีบรรยากาศที่เกื้อหนุนกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้พัฒนาศักยภาพของตนได้เต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีความอดทนต่อความแตกต่างความหลากหลายโดยให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

3.2.10 มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างพลังร่วม ส่งเสริมการมีเครือข่ายทั้งภายในทีม ระหว่างทีม และบุคคลนอกทีม

3.2.11 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและมีข้อผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกัน

3.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตาม แนวคิด ของ Peter M. Senge และแนวคิดของ Michael J. Marquardt สรุปได้ดังนี้

3.3.1 แนวคิดของ Senge (1990) ได้กำหนดวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ คือ

3.3.1.1 ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์กร เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีความเป็นเลิศจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการจากระบบการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) และสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นเหนือกว่าคนทั่วไปในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ

องค์ประกอบพื้นฐานของความเป็นเลิศส่วนบุคคล ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) และ สามารถเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

3.3.1.2 แบบแผนการคิด (Mental Models) หมายถึง แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือจินตนาการสิ่งต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเข้าใจและการกำหนดวิถีปฏิบัติต่อสิ่งนั้น การมองโลกแบบแยกส่วนเป็นอิทธิพลของการคิดในยุคอุตสาหกรรมและในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงส่วนเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงเข้ากับภาพรวมทั้งหมดได้ อันหมายความว่าความรวมถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในด้านการเรียนรู้และการปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ของตน เมื่อเกิดปัญหาขึ้น จึงไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและต้องร่วมแก้ปัญหาด้วย แต่กลับคิดว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การจะทำให้คนมีแบบแผนการคิดที่ช่วยให้มองโลกได้ตามความเป็นจริง มีองค์ประกอบพื้นฐาน 2 ประการ คือใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และมีการฝึกฝนทักษะการคิดไตร่ตรองและทักษะการตั้งคำถาม

3.3.1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ทุกคนมีความผูกพันเพราะเห็นว่าได้วิสัยทัศน์ขององค์กรได้สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของพวกเขาด้วยองค์ประกอบพื้นฐานของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือ การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตน มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความพันธะสัญญา (Commitment) เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนและร่วมมือโดยไม่ต้องมีการควบคุม จึงจะทำให้วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรมีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3.3.1.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 มิติ คือการคิดประเด็นที่ซับซ้อนด้วยกัน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ด้วยกัน และการประสานงานกัน องค์ประกอบ

พื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีม คือ การสนทนาและอภิปราย การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและ การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ

3.3.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการคิดว่า ปัญหานั้นเป็นวัฏจักร กล่าวคือปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาดของเมื่อวานนี้ แบบแผนการคิดแบบแยกส่วน ทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และเมื่อยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใด ระบบจะยิ่งสร้างแรงผลักดันเชิงลบกลับมามากขึ้นเท่านั้น แต่หากเราผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วยผลในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น

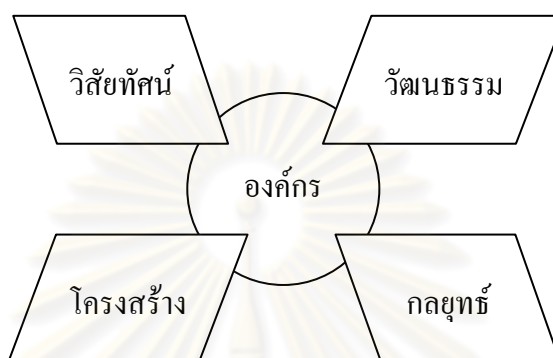
3.3.2 แนวคิดของ Michael J. Marquardt องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) มี 5 ประการ โดยแต่ละส่วนต้องมีความสัมพันธ์กันและต้องพัฒนาไปพร้อมกัน องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้การเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กรแล้ว จะช่วยให้สามารถจัดการความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรนั้นก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 21)

3.3.2.1 การเรียนรู้ (Learning) และพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Learning Dynamics)

3.3.2.2 องค์กร (Organization) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนในทุกองค์ประกอบย่อยขององค์กรเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้



แผนภาพที่ 3 ระบบย่อยขององค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 68)

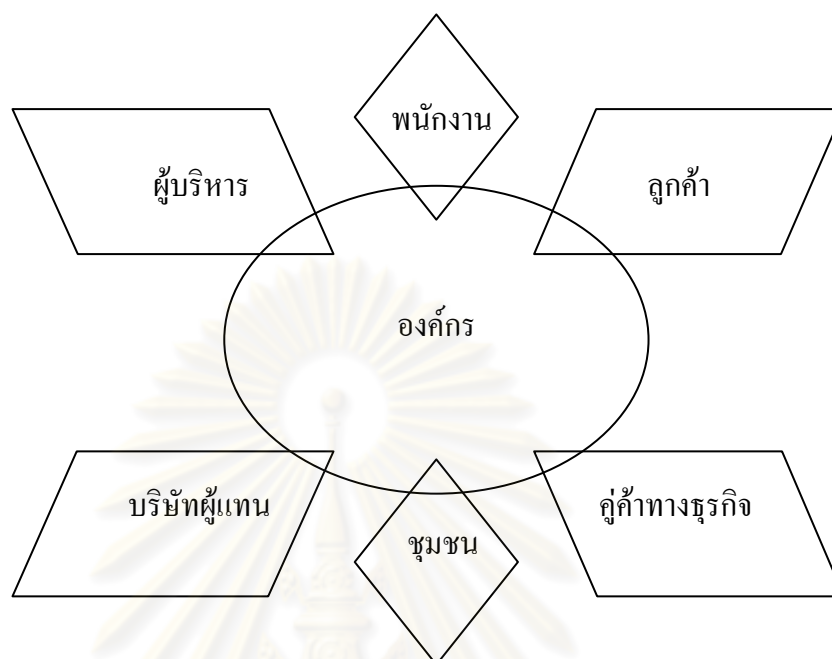
วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร จึงจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กร (Culture) คือ ความเชื่อ ความคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร

กลยุทธ์ (Strategy) คือ วิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชาจึงต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการทำงานที่คำนึงถึงองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งทั้งองค์กร

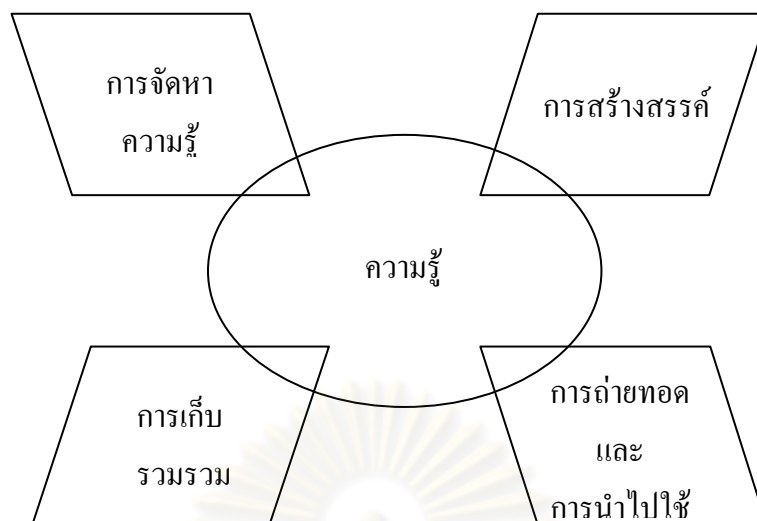
3.3.2.3 สมาชิกในองค์กร (People) และการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)



แผนภาพที่ 4 ระบบย่อยของสมาชิกองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996; 102)

การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล นั้น บุคลากรทั้งในระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชนล้วนต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและมีการทำประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ผู้ชี้แนะและมีการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้องค์กรต้องมีการเรียนรู้จาก ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

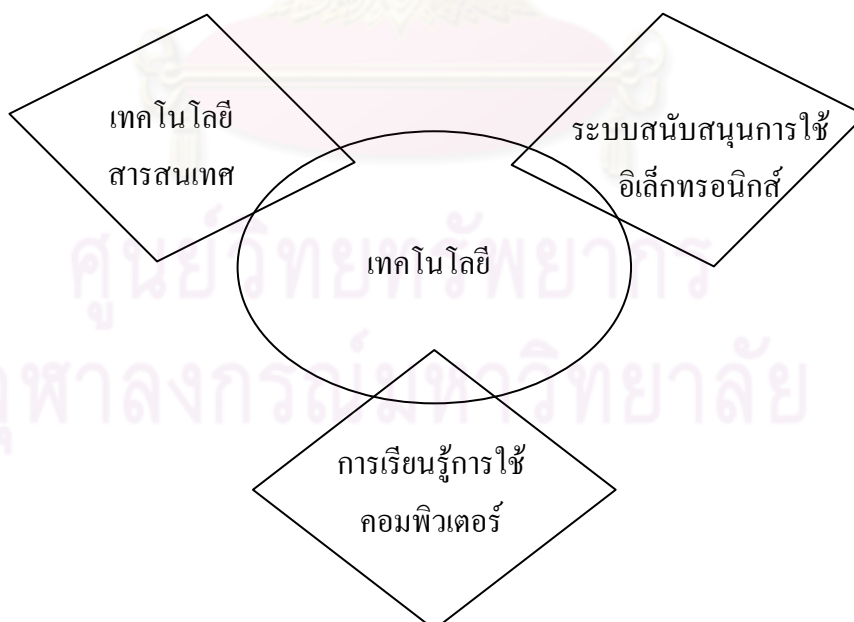
3.3.2.4 ความรู้ (Knowledge) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management)



แผนภาพที่ 5 ระบบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 130)

องค์กรต้องมีระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยจัดการทั้งความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถนำมาปรับใช้ได้ตรงตามความต้องการขององค์กร และมีการจัดเก็บความรู้ไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้หรือนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

3.3.2.5 เทคโนโลยี (Technology) และ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)



แผนภาพที่ 6 ระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 158)

องค์กรใดที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นได้ ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้ การใช้คอมพิวเตอร์ และ ระบบสนับสนุนการใช้อิเล็กทรอนิกส์ ขณะเดียวกันองค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

Kline and Saunders (1997) ได้นำเสนอกระบวนการ 10 ขั้นตอนในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงาน
2. สร้างบรรยากาศเชิงบวกให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
3. ทำให้หน่วยงานมีอิสระในการคิด
4. ให้รางวัลกับการทำงานที่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว
5. ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกัน
6. นำผลการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ
7. สร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
8. ทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวา
9. ประสานการทำงานในระบบต่างๆ ของหน่วยงาน
10. ดำเนินการพัฒนาหน่วยงานไปตามทิศทางที่กำหนด

สมหวัง วิทยาปัญญาพันธ์ (2540) ได้นำเสนอแนวทางการปรับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ องค์กรจะต้องประกาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดการมุ่งมั่นที่จะต้องทำให้ได้ตามวิสัยทัศน์
2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องทำให้บุคลากรทุกคนทราบถึงหน้าที่ที่ต้องเรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้ มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน พึ่งพาตนเองเป็นหลักในการเรียนรู้ กล้าเปิดเผยไม่ว่าสิ่งที่จะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว และให้เน้นคุณค่าของ การเรียนรู้ว่ามีความสำคัญ
3. การสร้างกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางการสร้างกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถดำเนินการได้ เช่น เรียนรู้สิ่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีนโยบายสร้างเสริมการเรียนรู้ของบุคคล ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าทำงานจนถึงการประเมินผลงาน

ให้รางวัลแก่คนที่ใฝ่รู้ มีการชมเชย ให้โบนัส ให้เกียรติบัตร สร้างโอกาสโดย การจัดสัมมนา ให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กัน เป็นต้น

4. การปรับโครงสร้างองค์กร แนวทางการปรับโครงสร้างขององค์กรอาจทำได้ เช่น ปรับให้องค์กรเป็นแบบแนวราบ ไม่มีลำดับชั้นมาก ยกเลิกระบบรวมศูนย์แต่ใช้ระบบกระจายอำนาจ ทำให้เป็นหน่วยงานที่เล็กลง เพื่อให้การดูแลได้ทั่วถึง และจัดให้มีโครงข่ายสื่อผสม เป็นต้น

Watkin and Marsick (1990) ได้ชี้ให้เห็นแนวทางที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. สร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม
4. กำหนดระบบที่จะทำให้นักสนใจการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ให้แกกัน
5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจให้องค์กร โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
6. ทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งจะรับข้อมูล ข่าวสาร เฝ้าจับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถปรับองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548: 106) ได้ประยุกต์องค์ประกอบ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวความคิดของ Senge เป็นขั้นตอนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลในหน่วยงาน
2. การพัฒนาโลกทัศน์ของบุคลากรให้เป็น โลกทัศน์ที่เหมาะสม
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม
5. การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548: 107) ยังได้แสดงตารางเปรียบเทียบขั้นตอนการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Kline and Saunders (1997) Marquardt and Reynolds (1994) สมหวัง วิทยาปัญญา นนท์ (2540) Watkin and Marsick (1990) Senge (1990) Marquardt (1996) ไว้ดัง ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบขั้นตอนการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Kline & Bernard Saunders	Marquardt & Reynolds	สมหวัง วิทยาลัยนานาชาติ
<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ - สร้างบรรยากาศเชิงบวก - หน่วยงานมีอิสระในการคิด - ให้รางวัลกับการเสี่ยง - บุคลากรเป็นแหล่งความรู้ - นำผลการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ - สร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน - ทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวา - ประสานการทำงานทุกระบบ - พัฒนาหน่วยงานไปตามทิศทางที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้ - การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม - การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร - การกระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ - การสร้างกลไกการเผยแพร่การเรียนรู้ - การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนที่ทำงาน - การพัฒนาหลักการคิดอย่างเป็นระบบ - การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างวิสัยทัศน์ - การสร้างวัฒนธรรมองค์กร - การสร้างกลยุทธ์ - การปรับโครงสร้างองค์กร
Warking & Marsick	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt
<ul style="list-style-type: none"> - สร้างโอกาสและบรรยากาศในเอื้อต่อการเรียนรู้ - ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ - กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน - กำหนดระบบที่จะทำให้คนสนใจการเรียนรู้ - ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน - ทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลในหน่วยงาน - การพัฒนาโลกทัศน์ของบุคลากรให้เป็นโลกทัศน์ที่เหมาะสม - การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน - การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาพลวัตการเรียนรู้ - การปรับเปลี่ยนองค์กร - การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร - การจัดการความรู้ - การใช้เทคโนโลยี

จากการศึกษาแนวคิดในการการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงในหน่วยงาน อาจสรุปได้ว่า ขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาประกอบด้วย ขั้นตอนดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของหน่วยงาน
3. การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลในหน่วยงาน
4. การพัฒนาแบบแผนการคิด (Mental Model) ของบุคลากรให้เหมาะสม
5. การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ
6. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม
7. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรในองค์กร
8. นำการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ

3.5 บทบาทของผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ บุนผา พวงมาลี (2542) มี 2 กลุ่ม คือ

3.5.1 กลุ่มผู้นำในทุกระดับขององค์กร ผู้นำในองค์กรแบบใหม่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดไปในรูปแบบหรือคุณลักษณะที่สามารถชี้แนะให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม โดยมีความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งและบทบาทของผู้นำแต่ละระดับด้วย ดังนี้

3.5.1.1 ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีตำแหน่งของผู้นำ 3 ระดับ คือ

1. ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่จะต้องดำเนินการจัดการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรในรูปแบบใหม่
2. ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ผู้นำสร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารในองค์กร แต่เป็นบุคคลที่ทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งมีการติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ การใช้ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายใน จะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น

3.5.1.2 การพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาใน 3 สภาวะดังนี้

1. บทบาทของนักออกแบบ (Designer) คือผู้นำมีหน้าที่ในการออกแบบองค์กร คือ การออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ตลอดจนออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และระบบขององค์กร โดยการออกแบบจะต้องมุ่งให้สามารถปฏิบัติได้ และมีความสอดคล้องกับธรรมชาติในการเรียนรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

2. บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ มีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาแบบแผนการคิด (Mental Models) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Structure) อันจะนำไปสู่การแสดงผลพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและเกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร

3. เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้ หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

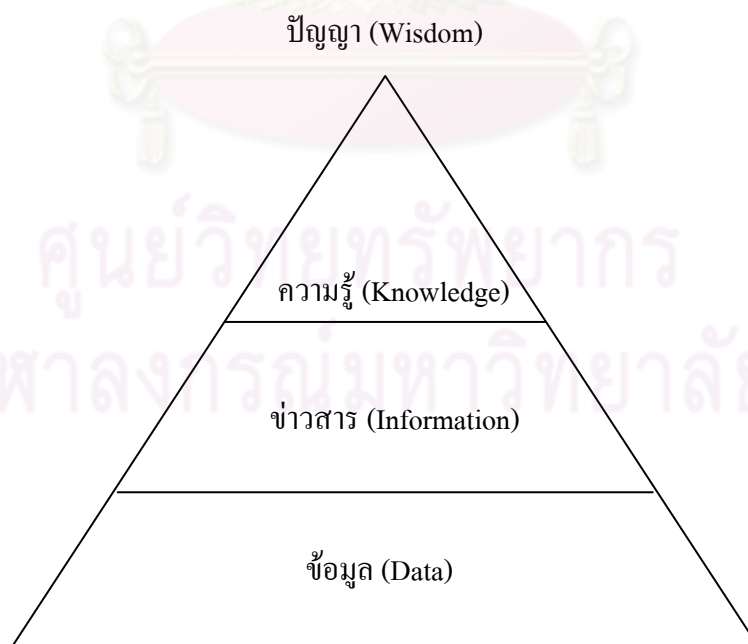
3.5.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรมีหน้าที่ในการผสมผสานการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งการเสนอ ทฤษฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กรมิใช่แบบแยกส่วนจากหน่วยงานอื่น

จากการศึกษาแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้วนั้นอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่การประเมินวัฒนธรรมขององค์กรในแต่ละด้านที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร การสร้างบรรยากาศเชิงบวก และบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของหน่วยงาน การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกันและการนำพลังการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญในการให้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและ การดำเนินงานด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนที่ทำงาน การชี้แนะ ตลอดจนให้ขวัญและกำลังใจเพื่อให้บุคลากรระดับปฏิบัติสามารถเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่มีความรอบรู้ มีแบบแผนความคิดที่เหมาะสมกับการทำงานในองค์กรแบบใหม่ มีการคิดที่เป็นระบบสามารถเชื่อมโยง การทำงานของตนเข้ากับขององค์กรได้

ตอนที่ 4 แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

4.1 ความหมายของความรู้และการจัดการความรู้

4.1.1 ความรู้ หมายถึง สิ่งที่ตั้งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ขณะที่ความหมายของความรู้ในอีกแง่มุมหนึ่งคือ การรวบรวมความคิดของมนุษย์ จัดให้เป็นหมวดหมู่และประมวลสาระที่สอดคล้องกันและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (เกษม วัฒนชัย, 2544: 39-40) นอกจากนี้ยังมีการให้ความหมายของความรู้ไว้ในรูปปิรามิดที่แสดงลำดับชั้นของความรู้ตั้งแต่ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge) และปัญญา (Wisdom) (Yamazaki อ้างถึงใน บุญดีและคณะ, 2547: 14) โดยอธิบายว่า ข้อมูล คือข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ผ่านการแปลความ ส่วนสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ ดังนั้นความรู้ คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ และพัฒนาไปสู่ขั้นปัญญา คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนซึ่งแสดงความเชื่อมโยงตามลำดับชั้นได้ดัง แผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ของข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และปัญญา

โดยสรุป ความรู้จึงเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์และถูกจัดเป็นหมวดหมู่สำหรับนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติและถ่ายทอดได้

Nonaka and Takeuchi (1995) ได้อธิบายลักษณะของความรู้ไว้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งดังที่ได้แสดงการเปรียบเทียบความรู้ทั้ง 2 ประเภท ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง

Tacit Knowledge ความรู้ฝังลึก	Explicit Knowledge ความรู้ชัดแจ้ง
เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เป็นความรู้ที่ได้จากการฝึกฝน เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน ได้จากการสังสมประสบการณ์	เป็นความรู้ที่เกิดจากเหตุผล เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สืบต่อกันมา เป็นความรู้จากทฤษฎีอยู่ในรูปเอกสาร ตำรา

4.1.2 ความหมายของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2549: 3) ได้ให้ความหมายของ “การจัดการความรู้” ไว้ว่า คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน ขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550) ได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกับวรภัทร์ ภูเจริญ (2548: 137) ว่า หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยเปรียบเทียบการจัดการความรู้ว่าเป็นการจัดเก็บห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้สำหรับการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

ด้านนักวิชาการในต่างประเทศ ได้แก่ Marquardt and Reynolds (1994) ได้ให้ความหมายของ “การจัดการความรู้” ไว้ว่า หมายถึงการบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ได้มาจากการแสวงหาแล้วนำมาสร้างเป็นความรู้ขององค์กรและเก็บรักษาไว้ให้ทุกคนได้เข้าถึงความรู้ ตลอดจนนำไปใช้ประโยชน์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ขณะที่

Nonaka and Takeuchi (2004) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยทำการเผยแพร่ความรู้อย่างกว้างขวางทั้งองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีใหม่ ซึ่งทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ด้าน Kermally (2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การจัดการองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ภายใต้รากฐานความรู้ขององค์กร โดยเน้นการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือร่วมกับการทำงานเป็นทีมและการกระจายความรู้ และ Bertels (2002) ได้ให้ความหมายไว้แนวทางเดียวกันแต่ให้ความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม และสร้างความเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพใกล้ ส่วน Tiwana (2001) ได้ให้ความหมายไว้อีก แนวทางหนึ่งว่า หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ และ ดำรงไว้ซึ่งการได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการสื่อสารและประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อให้เกิด ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอันนำไปสู่ความเจริญสูงสุดของธุรกิจ

จากแนวคิดดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการ สร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง จากนั้นทำการจัดแต่งความรู้เพื่อให้เข้าใจง่ายมีความเหมาะสมกับ การใช้งานของคนในองค์กร จัดระบบจัดเก็บความรู้เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ และ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีกิจกรรมเผยแพร่ แลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ อันจะ ส่งผลให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้เร็ว มีความเจริญก้าวหน้าและมีขีดความสามารถสูงสุดใน แข่งแข่งขัน

4.2 หลักสำคัญของการจัดการความรู้

หลักสำคัญของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2549: 3) คือ การ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้จากความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดความรู้ในองค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นการจัดการคน ให้สามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการบริหารจัดการให้คนที่มีความรู้ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลถ่ายทอดออกมาสู่ผู้อื่นที่ต้องการความรู้นั้นด้วยวิธีการใดก็ตาม เช่น เอกสารคู่มือ การ สอนงานแบบเป็นพี่เลี้ยงประกบ หรือจะทำในรูปแบบสื่อที่มีความหลากหลาย โดยต้องจัดการให้ เป็นระบบให้สามารถเข้าถึงและนำมาใช้ได้อย่างสะดวก หรืออาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า “การจัดการ ความรู้” หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้ ได้รับความรู้ที่ต้องการใน เวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน (Right Knowledge – Right People – Right Time)

4.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2549) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการด้วยกัน คือ

1. “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น

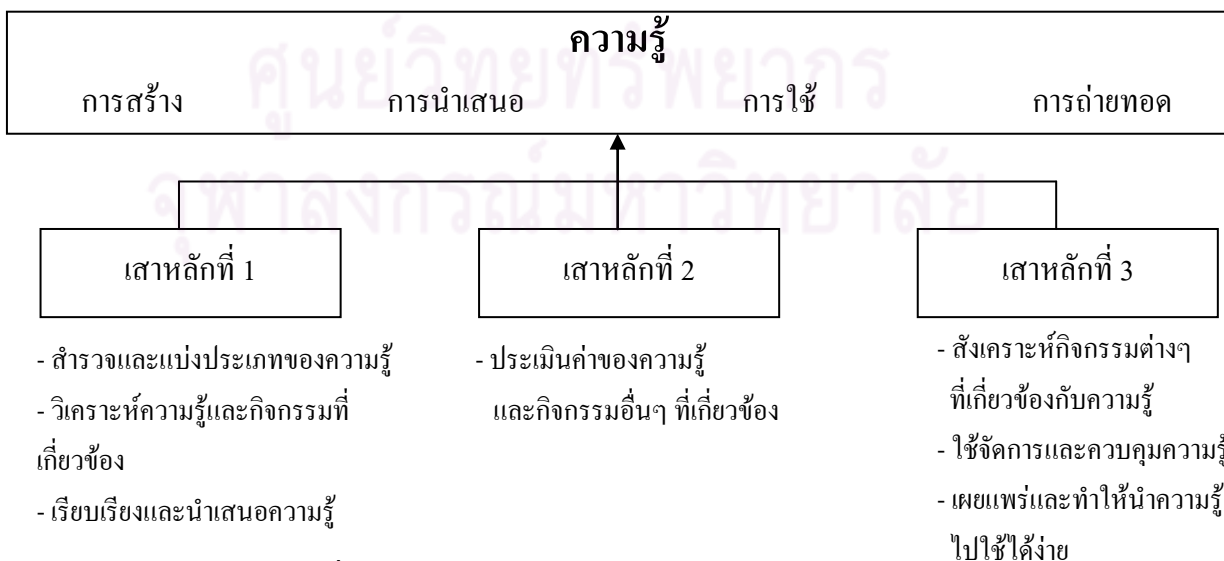
3. “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และเกิดนวัตกรรมขึ้น

ขณะที่ อรรถิษฐ์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้เพิ่มอีก 2 ประการนอกเหนือจาก คน เทคโนโลยี และ กระบวนการ ความรู้ที่สร้างขึ้นเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ และองค์ประกอบสุดท้าย คือ องค์กร ที่ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าหน่วยงานต้องการจุดเน้นในเรื่องใด และวัฒนธรรมขององค์กรควรเปลี่ยนไปในลักษณะที่บุคคลต้องการแสวงหาความรู้ที่ตรงกับความต้องการ

4.4 กรอบความคิดการจัดการความรู้

กรอบความคิดการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ใช้จะสามารถเลือกนำไปพัฒนากระบวนการปฏิบัติให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตน ซึ่งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ได้นำเสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้ไว้หลากหลายรูปแบบ สรุปได้ดังนี้

4.4.1 เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) ของ Wiig (1993) ได้แบ่งองค์ประกอบของการจัดการความรู้เป็น 3 เสาหลัก โดยแต่ละเสาจะประกอบด้วยกิจกรรมดำเนินการเพื่อทำให้วงจรความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) และการถ่ายทอดความรู้ (Transfer) ดังแสดงใน แผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 เสาหลักของการจัดการความรู้ (Wiig, 1993)

4.4.2 บริษัท KPMG Peat Marwick บริษัทในเครือของ KPMG International ซึ่ง เป็นบริษัทให้คำปรึกษาด้านการตรวจบัญชี ภาษีและการเงินที่ได้รับรางวัล MAKE (Most Admired Knowledge Enterprises) ในปี 2002 มีการจัดการความรู้โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรให้บริการ ลูกค้าได้ดีขึ้น ซึ่งกรอบความคิดของบริษัท KPMG ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ขั้น Acquisition: คือ การสร้างความรู้ใหม่ และจัดทำเนื้อหาความรู้โดย รวบรวมประสบการณ์และสิ่งที่เรียนรู้จากโครงการที่ ทำให้ลูกค้า และจากการเก็บ สังเคราะห์ และวิเคราะห์ ข้อมูลที่มีอยู่
- ขั้น Indexing: } เป็นการกลั่นกรอง แยกแยะ แบ่งกลุ่ม บูรณาการ และเชื่อมโยง
- ขั้น Filtering: } ความรู้ จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ขั้น Linking: }
- ขั้น Distribution: คือ การถ่ายทอดความรู้ผ่าน Web pages
- ขั้น Application: คือ การนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการผลิตหรือบริการ

4.4.3 ส่วนกรอบความคิดของ Leibowitz, J and Beackman, T (1998) ได้อธิบาย กรอบกลุ่มถึงวงจรความรู้ไว้ดังนี้ คือ

- ขั้น Identification คือ การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะกลยุทธ์ การค้นหาแหล่งความรู้ และการระบุแหล่งความรู้
- ขั้น Capture คือ การดักจับ และเก็บความรู้
- ขั้น Select คือ การประเมินคุณค่าความรู้ และคัดเลือกให้ตรงกับ ความต้องการรวมทั้งการพิจารณาความรู้ที่ขัดแย้งกัน
- ขั้น Store คือ การจัดเก็บความรู้ขององค์กรในฐานความรู้
- ขั้น Share คือ การกระจายความรู้ไปยังผู้ใช้ โดยดูจากความสนใจ และประเภทของงานที่ทำ
- ขั้น Apply คือ การนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ช่วย ในการทำงาน หรือการฝึกอบรม
- ขั้น Create คือ การสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการวิจัย ทดลอง และ การคิด สร้างสรรค์
- ขั้น Sell คือ การพัฒนาและทำการตลาด ผลิตภัณฑ์ และบริการ ใหม่ๆ ที่เป็นผลมาจากการใช้ความรู้

4.4.4 กรอบความคิดของ คาร์ลา โอดเดล Carla O'Dell (1998:21-27) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Carla O'Dell (1998:22)

4.4.4.1 การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ องค์ประกอบนี้สำคัญที่สุดเพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ การทำให้ลูกค้าประทับใจ การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการแบบใหม่ และความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

4.4.4.2 ปัจจัยที่ให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

2. เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

3. โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคลากรหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่าย การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

4. การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกระดับประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

4.4.4.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้ง 4 ประการแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การวางแผน คือ การประเมินตนเองว่าสถานะขององค์กรอยู่ที่ใดเมื่อเทียบกับสิ่งที่องค์กรอยากเป็น

2. การออกแบบ คือ การกำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม การกำหนดเทคโนโลยีที่จะใช้ และการกำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมถึงการจัดทำแผนงาน

3. การปฏิบัติ คือ การจัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน

4. การขยายผล คือ การนำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปขยายผลเพื่อใช้ให้ทั่วทั้งองค์กร

4.4.5 กรอบความคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2547: 36) เป็นกรอบความคิดที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คัดแปลงมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา และนำมาทดลองใช้เป็นโครงการนำร่อง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ประการ คือ

4.4.5.1 การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) วัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กรเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การที่บริษัท Xerox Corporation มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จอย่างสูงในเรื่องของการจัดการความรู้เป็นเพราะพื้นฐานที่ดีของวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรโดยทั่วไปจะตระหนักถึงข้อดีและผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรก็ตาม วัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่กลับไม่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นการสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสูงและใช้เวลานานกว่าที่องค์กรจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ที่สำคัญกว่านั้นก็คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กร

จนก่อให้เกิดวัฒนธรรมขึ้นมาได้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ควรที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ

4.4.5.2 การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องกระทำจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อใด และจะทำอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้บุคลากรสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรม รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง องค์กรจึงต้องมีการวางแผน การสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรม

4.4.5.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) กระบวนการและเครื่องมือเปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร และช่วยให้กระบวนการความรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็ว การเลือกเครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประเภทคือ ความรู้ฝังลึก และความรู้ชัดแจ้ง กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลัก คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ฝังลึก เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารและเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ ตัวอย่างของเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกภายในองค์กร ได้แก่ ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice; CoP) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงานและเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

ด้านเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ชัดแจ้ง คือ เทคโนโลยีสารสนเทศเนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในชีวิตการทำงานประจำวัน และเป็นเครื่องมือที่สามารถสื่อสารเชื่อมโยงบุคลากรได้ ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศจึงช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด โดยเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้ ซึ่งเป็นช่องทางที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากการพบปะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขากระจัดกระจายอยู่ต่างสถานที่กัน หรือองค์กรที่มีสภาพการทำงานที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบปะกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ชัดแจ้งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกนำมาใช้เพื่อการจัดหาความรู้ เช่น การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตภายในองค์กร

ทั้งนี้การที่องค์กรจะเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือใดนั้น ควรพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประเภทของความรู้ภายในองค์กร พฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานของคนในองค์กร เพราะบุคลากรในองค์กรจะเป็นผู้ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการและเครื่องมือเหล่านี้โดยตรง ถ้ากระบวนการและเครื่องมือที่นำมาใช้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้ กระบวนการหรือเครื่องมือเหล่านั้นก็จะไร้ประโยชน์

4.4.5.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ นอกจากนี้ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แล้ว องค์กรควรให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยการยกตัวอย่างหรือกรณีศึกษาของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นสิ่งทีพวกเขาจะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับบางองค์กรที่มีการนำระบบหรือเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ เพื่อช่วยในการจัดการความรู้จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีดังกล่าวแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้องค์กรควรพิจารณาให้มีรูปแบบการจัดการฝึกอบรมหลายรูปแบบ เพื่อให้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การฝึกอบรมผ่านระบบระบบเครือข่าย (Web-based Training) หรือจัดให้มีการเอกสารและเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง เป็นต้น โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้เรื่องรูปแบบของการฝึกอบรมแล้ว องค์กรควรพิจารณาว่าหัวข้อเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะถูกนำไปผนวกหรือบูรณาการเข้ากับ การฝึกอบรมที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรได้อย่างไร เพราะบุคลากรจะไม่สามารถเข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจนถ้าได้รับเพียงแต่การฝึกอบรมโดยปราศจากการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

4.4.5.5 การวัดผล (Measurements) การวัดผลถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องได้ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการที่ทำอยู่ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น การวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ ผู้บริหารของ

องค์กรย่อมต้องการที่จะเห็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ โดยเฉพาะเมื่อมีการลงทุนเพิ่มเติม หรือการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ นอกจากนี้การวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น องค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ ควรวัดผลจากระบบหรือกิจกรรมที่ทําขณะทํางานซึ่งมีการจัดการความรู้ได้ระยะหนึ่งแล้ว ควรวัดที่ผลสำเร็จ (Output) ตัวชี้วัดทั้งสองส่วนนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลความคืบหน้าจากการจัดการความรู้ได้ และช่วย ติดตามผล เพื่อปรับปรุงแผนงานหรือกิจกรรมได้ ทั้งนี้ การวัดผลลัพธ์ (Outcome) แม้จะเป็น การวัดผลที่ยากที่สุดแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการมากที่สุด

4.4.5.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์กรอาจต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นการดำเนินการเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ในระยะยาวแล้วสิ่งที่จะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดก็คือ “ประโยชน์” ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง เช่น การที่เขาสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการได้รับคำยกย่องชมเชยจากองค์กร บริษัท Xerox Corporation ประสบปัญหาในช่วงเริ่มต้นของการริเริ่มการจัดการความรู้เมื่อคนในองค์กรไม่ค่อยสนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้มากเท่าที่คาดไว้ ทีมงานจัดการความรู้จึงเปิดโอกาสให้ผู้ที่เข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้หรือเผยแพร่ความรู้ที่ตนเองเป็นผู้คิดค้นขึ้นมาในระบบอินทราเน็ตสามารถที่จะใส่ชื่อและส่วนงานของตนเองลงไปได้ด้วย ซึ่งจากจุดนี้เองทำให้คนสนใจที่มีชื่อตนเองอยู่ในบทความในฐานะผู้คิดค้นความรู้เหล่านั้น

องค์กรควรยกย่องคนที่มีความประพฤติที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน โดยอาจทำเป็นรายการพฤติกรรมที่ควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์กร แล้วเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันลงคะแนนว่าใครที่มีคุณสมบัติตรงกับพฤติกรรมเหล่านั้นมากที่สุด ยิ่งกว่านั้นองค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทําอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อจูงใจให้เข้มาเข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น นอกจากนี้อาจบูรณาการการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทน โดยแผนงานเหล่านี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้มามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่าในกรอบความคิดแต่ละแบบนั้น ถึงจะมีความแตกต่างในองค์ประกอบ ลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบ และการให้ความหมายของแต่ละ

องค์ประกอบ แต่ทุกกรอบความคิดจะมีสาระสำคัญหลักที่เป็นแนวทางเดียวกัน นั่นคือ กรอบความคิดการจัดการความรู้จะประกอบด้วยกระบวนการความรู้ 7 ขั้นตอน ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547: 54-58) ดังมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นค้นหาและระบุความรู้ที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ (Knowledge Identification) หมายถึง การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้ใดอยู่แล้ว อยู่ในรูปแบบใดและอยู่ที่ใครรวมถึงการค้นหาว่าความรู้ใดที่องค์กรจำเป็นต้องมี การค้นหานี้จะทำให้ทราบว่าองค์กรขาดความรู้อะไรบ้าง โดยอาจใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้ เพื่อทราบว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กรและจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ คือ ช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ใดที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ อันก่อให้เกิดความสับสนเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้จากที่ใด รวมถึงใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ได้อย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ ทำให้ทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรอยู่หรือไม่ ถ้ามีอยู่แล้ว องค์กรจะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้ที่อาจอยู่กระจัดกระจายอยู่ทั่วไป มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมี แต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรืออาจนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้รวดเร็ว และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อองค์กรมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้

ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึงการจัดทำสารบัญ และแยกประเภทการจัดเก็บความรู้ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา เพื่อนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้ นั้น ขึ้นอยู่กับผู้ใช้นำความรู้ ไปใช้อย่างไร และการทำงานของบุคลากรในองค์กรมีลักษณะเป็นแบบใด โดยทั่วไป การแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามหัวข้อ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร หัวเรื่อง หน้าที่ หรือกระบวนการ และประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้ที่เป็นระบบแล้วองค์กรจะต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและนำไปใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะคือ

1. การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานย่อยในองค์กร การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลมีความสะดวกและรวดเร็ว

2. การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูลหรือความรู้ การแยกประเภทและการจัดเก็บเป็นมาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา โดยให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

3. การเรียบเรียง การตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในด้าน ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องหาวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

1. “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูลหรือความรู้ให้ผู้ใช้ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ หรือต้องการ โดยอาจเรียกง่ายๆ ว่าเป็นแบบ “Supply-based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมและข่าวสารและข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร โดยทั่วไป ผู้รับมักรู้สึกว่าได้รับข้อมูลหรือความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

2. “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้ข้อมูลหรือความรู้เฉพาะที่ต้องการเท่านั้น ทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลหรือความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้เช่นนี้ เรียกว่า แบบ “Demand-based”

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากร

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการจัดทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตาม วิธีดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ชัดเจนเท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกนั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีตามความถนัด และสะดวก ได้แก่ ทีมข้ามสายงาน (Cross – Function Team) วงจรคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles) ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

อย่างไรก็ตามการทำให้แลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นในองค์กร มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการดำเนินการดังนี้

1. อุปสรรคในระดับตัวบุคคล ได้แก่ การมีทัศนคติว่าความรู้คืออำนาจ การไม่ทราบว่ามีประโยชน์ต่อผู้อื่น การไม่ทราบว่าผู้อื่นไม่รู้ในสิ่งที่ตนรู้ การไม่เห็นประโยชน์และไม่มีแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ การไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น และการไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย

2. อุปสรรคในระดับ โครงสร้าง ได้แก่ การยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ และการไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น

3. อุปสรรคในระดับ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่การไม่มี “ภาษากลาง” (Common Language) ที่เข้าใจ และใช้ร่วมกันได้ การแข่งขันระหว่างหน่วยงาน การที่บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ และการที่ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองกิจกรรมแปลกใหม่

ขั้นตอนที่ 7 เกิดการเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและการนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนการเรียนรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะแม้ว่าองค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์แล้ว นับเป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากร ดังนั้น องค์กรจึงต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือ ความล้มเหลว เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่เกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับเมื่อทดลองนำความรู้ที่ได้ มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะทำให้ไม่ทำผิดซ้ำอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ต้องมีความสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

4.5 เครื่องมือในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถถ่ายทอด ข้อมูลระหว่างหน่วยงานและบุคลากร รวมถึงอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อันจะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีความจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ สรุปได้ดังนี้ (บุญดี บุญญากิจ, 2547: 73 - 76; วิจารย์ พานิช, 2549: 128 - 170)

4.5.1 การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลไว้ในรูปแบบที่ง่าย เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี และข้อมูลทางการตลาด นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดในและภายนอกองค์กร

4.5.2 การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Storytelling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจโดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ ทั้งนี้บริษัทชั้นนำอย่าง Hewlett-Packard ก็เป็นหนึ่งในบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วโดยการใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง เช่น ประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมของบริษัททั้งในเรื่องที่ประสบความสำเร็จ

หรือสั้มเหลว ได้ถูกนำมาผูกเป็นเรื่องราวและเผยแพร่ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

4.5.3 สมุดหน้าเหลือง สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้นี้จะเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เป็นต้น สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี คือ ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใดและจะสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลในสมุดหน้าเหลืองนั้นสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้

4.5.4 ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ที่ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นได้อย่างสะดวก รวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้ในการทำ ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

4.5.5 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญหลายด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน หัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้อุบัติการณ์ความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปที่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่ต้องกระทำ ระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้น

4.5.6 ชุมชนแนวปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ซึ่งองค์ประกอบของชุมชนแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย

4.5.6.1 โดเมนความรู้ (Domain) เป็นการกำหนดองค์ความรู้พื้นฐานที่เป็นที่สนใจร่วมกันของชุมชน โดยชุมชนจะร่วมกันกำหนดโดเมน การได้รู้ขอบเขตของโดเมนความรู้จะช่วยให้สมาชิกสามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจนว่า แนวคิดหรือความรู้ใดควรค่าแก่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะนำเสนอแนวคิดหรือความรู้นั้นอย่างไรและกิจกรรมใดที่ควรดำเนินการต่อไป

4.5.6.2 ชุมชน (Community) ชุมชนที่มีความเข้มแข็งจะช่วยส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์บนพื้นฐานแห่งความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยจะสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด การตั้งคำถามและการรับฟังอย่างตั้งใจ ชุมชนจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะการเรียนรู้นั้นจะเกี่ยวข้องกับการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและกระบวนการทางปัญญาที่เกี่ยวข้องทางกายและจิตใจด้วย

4.5.6.3 แนวปฏิบัติ (Practice) คือการกระทำหรือแนวทางการปฏิบัติซึ่งสมาชิกในชุมชนแลกเปลี่ยนกันตามโดเมนความรู้ที่กำหนด แนวปฏิบัติจะเป็นความรู้เฉพาะด้านซึ่งชุมชนมีการพัฒนาแลกเปลี่ยนและเก็บรักษาไว้ และจะมีวิธีการเฉพาะในการทำให้แนวปฏิบัติของตนเอง มีความชัดเจนผ่านแนวทางที่ตนเองใช้ในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้

4.5.7 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการในการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกแบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้ และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากอยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชาและลูกน้องกัน โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงนี้จะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนั้นนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

4.5.8 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียว หรือข้ามสายงานเป็นระยะ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้นสำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้น เป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหาร หรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัว ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ได้

4.5.9 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะลักษณะสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำ

ได้หลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและหลังการประชุมต่างๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่างๆ เป็นต้น นอกจากวิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดสถานที่ทำงานและสร้างบรรยากาศในการทำงานก็มีส่วนช่วยเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรเช่น บริษัท NTT DoCoMo ของประเทศญี่ปุ่น ได้ออกแบบ “สำนักงานเคลื่อนที่อิสระ” ขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานพบปะพูดคุยกัน รวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น พนักงานทุกคนจะไม่มีโต๊ะทำงานส่วนตัว สามารถนั่งตรงไหนก็ได้แล้วแต่ความต้องการทำอะไรในวันนั้น เพราะมีเขต แบ่งไว้ชัดเจน เช่น เขตสมาธิ เขตแห่งความคิดสร้างสรรค์ เขตสำนักงาน และเขตพักผ่อน หัวหน้างานจะปิดธงไว้หน้าโต๊ะ พนักงานที่ต้องการปรึกษางานก็สามารถไปนั่งร่วมโต๊ะได้ การจัดสำนักงานแบบนี้มีปัจจัยเอื้อ คือ พนักงานทุกคนจะมีคอมพิวเตอร์ส่วนตัว และมีระบบอินทราเน็ตที่สามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลา ทำให้กลายเป็นที่ทำงานที่ไร้กระดาษ และยังสามารถประหยัดเงินได้ถึง 500,000 เหรียญสหรัฐต่อปี

4.5.10 การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) เป็นเครื่องมือที่กองทัพสหรัฐอเมริกาคิดขึ้นใช้ในการทำสงครามเวียดนาม ใช้ทันทีหลังการรบขนาดเล็กเสร็จสิ้นลง โดยเป็นการให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นของทหารระดับล่างสุดอันเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและดำเนินการรบครั้งต่อไปเนื่องจากนายทหารไม่มีโอกาสได้ประสบการณ์ตรงจากการรบแบบเดียวกับพลทหาร ในการทำ AAR จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระเท่าเทียมกัน มีความชื่นชมยินดี หรือคิดเชิงบวก เช่นเดียวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยทั่วไป ทั้งนี้การทำ AAR จะประสบความสำเร็จสูงมาก หากสมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็นจากมุมมองที่ต่างกันมาก ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย ในขณะที่ผู้หนึ่งพูด สมาชิกที่เหลือต้องฟังอย่างตั้งใจ (Deep Listening) และให้ทุกคนละ 1 – 2 นาที โดยตอบคำถามต่อไปนี้

1. เป้าหมายของการมาร่วมประชุมในครั้งนี้คืออะไร
2. เป้าหมายส่วนใดที่บรรลุผลเกินคาดและเพราะเหตุใด
3. เป้าหมายส่วนใดที่บรรลุผลน้อยหรือไม่บรรลุผลและเพราะเหตุใด
4. สิ่งที่ได้เรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ที่สุดคืออะไร
5. หลังจากที่ได้เรียนรู้จะกลับไปทำอะไร
6. ถ้ามีการประชุมเช่นนี้อีก มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงส่วนใดบ้าง

ผู้ที่ผ่านกิจกรรม AAR มักมีความเห็นว่ากิจกรรมนี้ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ในกิจกรรมที่ทำร่วมกันมากขึ้น ที่สำคัญ ช่วยให้สมาชิกตระหนักในคุณค่าของความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ส่งผลให้แต่ละคนเกิดความมั่นใจในตัวเอง และเห็นคุณค่าของตัวเอง ซึ่งเป็นเจตคติที่สำคัญมากต่อการดำเนินการจัดการความรู้

4.5.11 การเรียนรู้ภายหลัง (Retrospect) เป็นการเรียนรู้หลังเสร็จงาน เรียกว่า การประชุมทบทวนงาน เป็นกิจกรรมที่คล้าย AAR แต่มุ่งเน้นรายละเอียดและเป็นทางการมากกว่า การดำเนินงานอาจทำทันทีหลังเสร็จงาน แต่ไม่ควรเกิน 2-3 สัปดาห์ หลักการปฏิบัติ (วิจารณ์ พานิช, 2549: 166 - 167) มีดังนี้

1. มีการเชิญประชุมและระบุจุดประสงค์หลักของการประชุมอย่างชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ เพื่อการเรียนรู้สำหรับนำไปปรับปรุงงานที่จะทำในโอกาสหน้า
2. เป็นการประชุมแบบพบหน้ากัน
3. หัวหน้าหรือผู้จัดการโครงการต้องเข้าประชุมด้วยเสมอ
4. ผู้ที่จะได้รับมอบหมายให้ทำโครงการใหม่ควรเข้าประชุมด้วย
5. มีการทบทวนวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของโครงการรวมทั้งทบทวนแผนงานและวิธีทำงาน
6. ตั้งคำถามว่าชิ้นงานหรือขั้นตอนใดบ้างที่ดำเนินการไปอย่างดี พร้อมทั้งให้เหตุผลและจดบันทึก
7. มีการจดบันทึกการประชุมเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการทำงานในอนาคต
8. ควรระมัดระวังไม่ให้เกิดบรรยากาศของการตำหนิเตียน

4.6 การดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีจะเริ่มด้วยการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ การฝึกอบรมโดยปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่องร่วมถึงการจัดระบบการจัดการความรู้ หัวใจของความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ แรงจูงใจแท้ หมายถึงเป้าหมายอยู่ที่งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงาน โดยผลสำเร็จของการจัดการความรู้ คือ การที่องค์กรมีชุดความรู้ที่ร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อใช้งานของตนเอง และมีการสร้างความรู้เพื่อใช้เองอยู่ตลอดเวลา ส่วนแรงจูงใจเทียมที่จะทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลว คือทำให้เป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) หรือทำเพื่อภาพลักษณ์ขององค์กรหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่ต้องการใช้การจัดการความรู้ สร้างผลงานของตน (วิจารณ์ พานิช, 2549:7)

การดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2549:105-126) เป็นไปตามองค์ประกอบหลัก 11 ประการ คือ

4.6.1 สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ (Knowledge Vision) โดยผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้หลัก (Core Knowledge) ขององค์กร เพื่อใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจนที่จะมองเห็นทิศทางและขอบเขต

ร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติในหน่วยย่อยได้ร่วมกันตีความและกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยย่อยได้

4.6.2 สร้างทีมจัดการความรู้เกี่ยวกับองค์กร โดยดำเนินการเป็นทีมและเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดความรู้อย่างเต็มที่ ทีมจัดการความรู้ขององค์กรมี 2 กลุ่ม ได้แก่ ทีมประสานงาน และ ทีมปฏิบัติการ

4.6.3 เริ่มดำเนินการจากทุนปัญญาที่มีอยู่แล้ว ทุนปัญญา (Intellectual Capital) เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ความรู้ขององค์กร มักมีอยู่แล้วในรูปของผลงานเลิศหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การจัดการลดขนาดความรู้หรือการประชุมปฏิบัติการเป็นการเริ่มต้นจากทุนปัญญาที่มีอยู่แล้วในองค์กร

4.6.4 สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติ บรรยากาศที่สำคัญที่สุด คือสภาพที่บุคลากรสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน ไม่ใช่ความรู้จากในตำราเพียงอย่างเดียว ซึ่งประสบการณ์ตรงจะได้จากการดูงาน การพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

4.6.5 จัดการความรู้ควบคู่ไปกับรูปแบบการทำงานใหม่ๆ การจัดการความรู้ควรควบคู่อยู่กับการพัฒนาคุณภาพงานหรือพัฒนาประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของงาน ซึ่งประสิทธิผลหมายถึง เป้าหมาย 4 ประการ ได้แก่ การตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้าของเจ้าขององค์กร ของบุคลากรและสังคม การมีนวัตกรรม (Innovation) มีการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงานและองค์กร และความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง ใช้ทรัพยากร (Input) น้อย แต่ให้ผลผลิต (Output) สูง

4.6.6 เน้นการจัดองค์แบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน (Middle-up-Down Management) คือการให้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยพนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

4.6.7 เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเป็นแบบพหุบท (Hypertext) หมายถึง องค์กรที่มีหลายบริบทอยู่ในเวลาเดียวกัน ประกอบด้วย ชั้นหรือบริบทแรก คือ ระบบงานปกติซึ่งมักเป็นองค์กรรูปแบบปิรามิด ชั้นหรือบริบทที่สองคือ ชุดปฏิบัติงานเฉพาะกิจ (Project Team) ซึ่งทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแล้วจะสลายตัวเข้าสู่ระบบงานปกติ โดยในระหว่างปฏิบัติงานเฉพาะกิจสมาชิกจะปฏิบัติเต็มเวลากับภารกิจนั้น และในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะเป็นรูปปิรามิดหัวกลับ เช่นการจัดทีมข้ามสายงาน สำหรับชั้นหรือบริบทที่สาม คือ บริบทฐานความรู้ (Knowledge based Project Team) ที่จะทำหน้าที่สกัด รวบรวม สังเคราะห์และยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจากสองบริบท

แรกให้มีความหมายต่อองค์กรมากขึ้น และคอยอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท อันจะทำให้การจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่าง ชั้นบริบท ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน

4.6.8 สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก คือ การมีระบบรับรู้ข่าวสาร ความก้าวหน้าของความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งวิธีการและเนื้อหา กับหน่วยงานภาคีเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานหลักและมีการสกัดความรู้จากลูกค้าที่รับบริการจากองค์กรด้วย ซึ่งเครือข่ายความรู้นี้ต้องให้ความสำคัญต่อความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน และความรู้ฝังลึก อย่างเท่าเทียมกัน

4.6.9 สร้างวัฒนธรรมแนวราบ มีการสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง คือการเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติผ่านการปฏิบัติ นอกจากนี้การทำให้ข้อมูลสำคัญเป็นข้อมูลสาธารณะขององค์กร การช่วยเหลือพัฒนางานหรือแก้ปัญหาข้ามหน่วยงานควรได้รับการยกย่อง

4.6.10 สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก เป็นการนำข้อมูลฐานความรู้เพื่อไว้ใช้งาน และปรับให้ถูกต้อง ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา โดยใช้เทคโนโลยีช่วย นอกจากนี้ทุกคนในองค์กรควรได้รับการส่งเสริมนิสัยการจดบันทึกและแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานด้วยช่องทางต่างๆ

4.6.11 ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ ควรดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ การประเมินเพื่อติดตามกระบวนการจัดการความรู้ว่าได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมหรือไม่ และเป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนหรือไม่ และการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของ การดำเนินการจัดการความรู้

4.7 ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ วิจารณ์ พานิช (2549) ได้เสนอไว้ดังนี้

4.7.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่กำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรม ที่จำเป็นที่จะช่วยให้้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

4.7.2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทัศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้ว ก็คือ ความรู้คืออำนาจและ คิดว่า อำนาจนี้จะทำให้ตนมีความสำคัญมากกว่าผู้อื่นทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่องค์กรควรพิจารณาก็คือการทำความเข้าใจถึงอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรค เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

4.7.3 เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ (Technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูล ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยชีวิตให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ คึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ที่มีอยู่ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตามในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือ“คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี เพราะเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนความรู้ แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้นเท่านั้น

4.7.4 การวัดผล (Measurement) องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบันขององค์กรและซึ่งจะทราบได้ด้วยการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับ องค์ประกอบด้านอื่น

การวัดผลทางการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจในปัจจุบัน โดยองค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร และการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อองค์กรบ้าง

4.7.5 โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) แม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไร้ราบรื่นหากขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก ได้แก่ โครงสร้างที่จับต้องได้ สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้เป็นต้น ที่สำคัญคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัย 5 ประการดังกล่าว เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น แต่ไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยใดมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่า เพราะทุกปัจจัยต่างส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ดังนั้นองค์กรจึงไม่อาจประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไป และในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยทั้ง 5 ประการ ได้อย่างเป็นระบบและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยุ่งยากแต่ประการใด

จากการศึกษาแนวคิดในการสร้างความรู้และแนวคิดในการจัดการความรู้ อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ที่มีวงจรสร้างความรู้เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานนั้น เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากการจัดการความรู้ คือ เครื่องมือที่มุ่งพัฒนางาน พัฒนาคณะอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชุมชนแนวปฏิบัติเป็นผู้สร้างความรู้ในองค์กร ซึ่งจะทำให้ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในโลกแห่งการแข่งขันด้วยองค์ความรู้ที่สร้างขึ้น โดยบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเอง

ตอนที่ 5 วิทยากรกระบวนการ (Facilitator)

คำว่า “วิทยากรกระบวนการ” นี้เป็นคำศัพท์ที่เกิดขึ้นจากภาษาอังกฤษว่า “Facilitator” ซึ่งมาจากคำว่า Facilitate ซึ่งแปลว่า ความง่าย ความสะดวก การทำให้ง่าย การทำให้สะดวก ซึ่งผู้บัญญัติศัพท์ คือ พ.อ.นายแพทย์ทวีศักดิ์ นพเกษร (อนุวัฒน์ ศุภชอุฏ, 2542)

วิทยากรกระบวนการ หมายถึง คนกลางที่ช่วยจัดและดำเนินงานการประชุมให้เกิดการคิดที่เป็นระบบ มีอิสระทางความคิดและสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกันอย่างตรงไปตรงมา ด้วยการใช้เทคนิคและกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญ รวมถึงช่วยสร้างเสริมบรรยากาศแห่งมิตรภาพ ความร่วมมือที่จริงจังจริงใจ และจัดอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่ทำให้การคิดและการสื่อสารขาดประสิทธิภาพ นอกจากนี้วิทยากรกระบวนการยังช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยน สะท้อนประสบการณ์ หรือปัญหา รวมทั้งแนวทางแก้ไข ตลอดจนช่วยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มรับฟังซึ่งกันและกัน ช่วยตั้งประเด็นให้กลุ่มคิดเป็นระบบ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน จนเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ ร่วมกันวางแผน และดำเนินงานตามแผนบนพื้นฐานประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นวิทยากรกระบวนการจึงเปรียบเสมือนผู้จัดการ ผู้ประสานงาน ผู้สังเกต ผู้กระตุ้น ผู้สร้างบรรยากาศ ผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการสื่อสารแนวราบ เป็นผู้ร่วมเรียนรู้ไปกับสมาชิกในกลุ่ม

5.1 บทบาทวิทยากรกระบวนการ

วิทยากรกระบวนการ อาจเป็นสมาชิกของกลุ่มทำงาน หรือเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมจากภายนอกซึ่งไม่จำเป็นต้องเข้าใจปัญหาหรือบริบทองค์กร แต่เป็นเจ้าของทักษะในการอำนวยความสะดวก วิทยากรกระบวนการเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากในการช่วยสะท้อนว่ากลุ่มทำงานกำลังเรียนรู้อะไร และจะแก้ไขปัญหาได้อย่างไร วิทยากรกระบวนการจะมีบทบาทเกี่ยวกับการจัดการหลายบทบาทดังนี้

5.1.1. เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) การปฏิบัติในฐานะผู้ประสานการติดต่อกับบุคคลที่เป็นแกนหลักที่อยู่นอกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ การให้คำแนะนำในการเลือกปัญหาและสมาชิกกลุ่ม 2

5.1.2. เป็นผู้กระตุ้น (Catalyst) การดึงบุคคลให้ออกมาจากลักษณะการกระทำในอดีต และนำไปสู่การวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรม (แพร่หลายมากในขั้นตอนเริ่มต้นของกลุ่ม)

5.1.3. เป็นผู้สังเกตการณ์ (Observer) ความมีใจจดจ่อในกระบวนการกลุ่มว่ากำลังพูดเกี่ยวกับอะไร

5.1.4. เป็นผู้สร้างบรรยากาศ (Climate setter) การจัดบรรยากาศกลุ่มให้มีกรเปิดใจกว้าง เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.5. เป็นผู้ช่วยการสื่อสาร (Communicator enabler) ช่วยสมาชิกในการพัฒนาทักษะของการให้และการรับสารสนเทศ ความคิดเห็นและประสบการณ์

5.1.6. เป็นพี่เลี้ยงในการเรียนรู้ (Learning coach) ช่วยสมาชิกในการจัดการกับประสบการณ์ของตนเองเหมือนกับเป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ การช่วยเหลือสมาชิกในการรับผิดชอบการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของสมาชิก

นอกจากนี้ อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2542) ยังได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของวิทยากรกระบวนการ โดยที่หน้าที่หลักของวิทยากรกระบวนการ คือการรักษาเวลา จัดการเรื่องคน และกระบวนการประชุม เปรียบเสมือนตำรวจจราจร ผู้ตัดสิน และผู้รักษาเวลาในขณะเดียวกัน ซึ่งมีบทบาทดังนี้

1. คึงกลุ่มให้อยู่ในประเด็นเดียวกัน อาจจะต้องจัดจังหวะหรือเตือนสมาชิกว่าเป้าหมายที่ทีมจะต้องทำคืออะไร
2. กระตุ้นและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
3. ควบคุมการจราจร เป็นบทบาทที่หนักที่สุดในการที่จะบอกให้สมาชิกที่กำลังพูดอยู่กล่าวสรุปหรือเปิดโอกาสให้แก่ผู้อื่นบ้าง
4. จับเวลาที่ใช้กับแต่ละประเด็น ควรบอกให้ผู้ร่วมประชุมทราบเมื่อมีการใช้เวลาที่กำหนดไว้หมดไปแล้ว ถามความเห็นของที่ประชุมว่าต้องการต่อเวลาในประเด็นนี้ หรือจะไปพูดคุยกันต่อนอกที่ประชุม หรือจะสรุปเพื่อพิจารณาประเด็นอื่นต่อไป
5. เสนอทางเลือกในวิธีการประชุม เมื่อเห็นว่าการประชุมที่กำลังดำเนินการอยู่ไม่ได้ผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ วิทยากรกระบวนการอาจจะชักชวนให้ทีมพิจารณาทางเลือกในการประชุมแบบอื่น เช่น ใช้วิธีการระดมสมองแทนการอภิปราย
6. ปกป้องการโจมตีสมาชิกหรือความคิดเห็นของสมาชิก เมื่อมีการโจมตีกล่าวโทษ กดดัน ต่อสมาชิกของทีม วิทยากรกระบวนการมีหน้าที่เข้ามาระงับการกระทำดังกล่าว นั้นโดยที่สมาชิกไม่ควรจะถือว่าเป็นการหักหน้าเพราะวิทยากรกระบวนการคือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รักษากฎของทีม 3
7. จัดการกับปัญหาเรื่องคน หากมีปัญหาพฤติกรรมของสมาชิกไม่เหมาะสมแล้วไม่มีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง จะทำให้สมาชิกขัดข้อง วิทยากรกระบวนการมีหน้าที่ดำเนินการกับปัญหาเหล่านี้อย่างเหมาะสม
8. วางตัวเป็นกลางเมื่อมีความไม่ลงรอยกัน เมื่อมีความเห็นไม่ลงรอยกัน จำเป็นต้องมีผู้ไกล่เกลี่ยหรือผู้ชี้ขาด วิทยากรกระบวนการจะทำหน้าที่นี้ได้ดีกว่าผู้นำ เนื่องจากผู้นำ

ไม่ใช่ผู้สังเกตที่เป็นกลาง เป็นผู้ที่ยุ่งเกี่ยวกับเนื้อหาการประชุม ในขณะที่วิทยากรกระบวนการเป็นกลางมากกว่า เพราะสนใจแต่เรื่องกระบวนการประชุม

5.2 คุณสมบัติของวิทยากรกระบวนการ

5.2.1. เป็นบุคคลที่พยายามเปลี่ยนแปลง ฝึกฝน พัฒนาตนเองและบุคคลในทีมให้เป็นผู้รอบรู้ มีโลกทัศน์ที่ถูกต้อง (Personal Mastery)

5.2.2. มีความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม

5.2.3. มีความสามารถในการจัดให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ

5.2.4. ให้ความสำคัญใส่ใจกับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

5.2.5. ความเป็นกลาง อิสระ เป็นธรรมชาติ ไม่โอ้อวดหรืออคติ เปิดใจกว้างและเปิดเผย

5.2.6. มีจิตใจรักมนุษย์ มีความสุขกับการเห็นมนุษย์เกิดการยกระดับทางจิตวิญญาณ และภูมิปัญญา และมีความเชื่อมั่นในพลังวิญญู (Synergy) ระหว่างมนุษย์ ไม่ดูถูกมนุษย์

5.2.7. มีจิตใจประชาธิปไตย ใจกว้าง ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม และยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ไม่เป็นเผด็จการ เพื่อให้เกิดการปรับวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

5.2.8. มีวิธีคิดแบบองค์รวม (System Thinking) ไม่แยกส่วน

5.2.9. มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ติดกรอบ พร้อมทั้งจะขยาย ปรับ หรือเปลี่ยนแปลงแผนทางความคิด (Mental Model) กล้าคิด กล้าทำ กล้าจินตนาการ กล้าเปลี่ยนแปลง (Creativity - คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ออกนอกกรอบเดิมๆ)

5.2.10. สามารถใช้สมองสองซีก ซ้าย - ขวาอย่างเชื่อมโยง มีทั้งศาสตร์และศิลปะ

5.2.11. มีประสาทสัมผัสที่ดี นอกเหนือจากตาหู หนุ่ ต้องมีความรู้ความเห็น (ญาณทัศนะ) ที่แจ่มชัด เป็นนักสังเกตการณ์ มีความละเอียดอ่อน (Sensibility) สามารถรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของคนได้ง่าย

5.2.12. มีอารมณ์ที่ดี สมาธิดี ใจเย็น ไม่ตื่นตระหนกง่าย ไม่ฉุนเฉียว ไม่เอาแต่ใจตัวเอง มีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)

5.2.13. มีความสนุก ตื่นเต้นตลอดเวลากับการปฏิสัมพันธ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของมนุษย์ 4

5.2.14. ให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารระหว่างมนุษย์ต่อมนุษย์ และสังคม โดยเฉพาะการสื่อสาร 2 ทาง (Two way communication)

5.2.15. กล้าตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบสูง

5.3 ทักษะที่จำเป็นของวิทยากรกระบวนการ

5.3.1. การตั้งคำถาม

การตั้งคำถามเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการแสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้ทีมทำงานได้สำเร็จ ซึ่งลักษณะการตั้งคำถามเช่น

5.3.1.1 คำถามปลายเปิด เช่น ท่านที่เหลือนี้อะไรที่มีความรู้สึกต่อเรื่องนี้อย่างไร สถานการณ์นี้จะส่งผลกระทบต่อพวกเราอย่างไร เราอยากประเมินความคิดเห็นอย่างไร

5.3.1.2 คำถามเจาะลึก เช่น ช่วยอธิบายซิว่าทำไมระบบใหม่จึงยังมีค่าใช้จ่ายอยู่ ช่วยบอกหน่อยว่าผู้รับผลงานของเรามีปฏิกิริยาต่อนโยบายนี้อย่างไร

5.3.1.3 คำถามโยนลูก เช่น ท่านอื่นๆ คิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้ คำถามนี้ควรตอบโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง มีใครเคยมีประสบการณ์เรื่องนี้บ้าง

5.3.1.4 คำถามสะท้อนเพื่อความเข้าใจหรือคำถามสรุป เช่น ตอนนี้เราอยู่ที่ไหนกันแล้วขอความกรุณาให้ใครสักคนช่วยสรุปหน่อย ช่วยตรวจสอบดิฉันด้วยนะค่ะว่าดิฉันเข้าใจว่าคุณสนใจพูดว่า...

5.3.1.5 คำถามสะท้อนความรู้สึก เช่น คุณรู้สึกไม่ค่อยสบายใจกับข้อเสนอที่ได้สรุปไปเมื่อสักครู่นี้ไหม

5.3.1.6 คำถามปิด เช่น สมาชิกเข้าใจประเด็นนี้ดีหรือยัง

5.3.2. การฟัง

การฟัง หมายถึง การที่ผู้ฟังเข้าใจในสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อให้ทราบ การฟังให้เข้าใจสิ่งที่เพื่อนร่วมทีมพยายามบอกถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญยิ่งของทีมงาน การฟังที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้เพื่อนร่วมทีมร่วมแสดงความคิดเห็นและแสดงให้เห็นว่าท่านให้คุณค่าต่อความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ยิ่งเราฟังผู้อื่นมากขึ้นเท่าไร ผู้อื่นก็จะยิ่งฟังเรามากขึ้นเท่านั้น การฟังที่ดีจะต้องใช้ทั้งตาและหู รับรู้ภาษาและคำพูด ทำความเข้าใจในความหมายของสิ่งที่สื่อออกมาทั้งหมด ไม่ใช่เข้าใจอย่างผิวเผิน

5.3.3. การสังเกต

การสังเกต หมายถึง การเฝ้าดูพฤติกรรมบางอย่างระหว่างการประชุม ผู้ทำหน้าที่สังเกตอาจจะเป็นวิทยากรกระบวนการ หรือผู้นำ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสังเกตคือการนำผลการสังเกตนั้นไปใช้กระตุ้นหรือ แทรกแซงเพื่อให้กลุ่มมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ละเว้นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งแนวทางทั่วไปสำหรับการสังเกต คือ

5.3.3.1 ไม่เข้าร่วมในเนื้อหาของการอภิปรายขณะสังเกต ผู้สังเกตควรนั่งออกมาจากกลุ่มที่กำลังอภิปรายกันอย่างชัดเจน และไม่ควรเข้าร่วมในการอภิปราย ควรใส่ใจกับวิธีการอภิปรายและปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

5.3.3.2 การนำเสนอผลการสังเกต ผู้สังเกตควรนำเสนอเฉพาะในส่วนที่ตนเห็นและได้ยินเท่านั้น ไม่ควรเป็นตัวแทนความคิดของผู้อื่น การนำเสนอควรบรรยายอย่างเป็นระบบ เช่น ตามลำดับการเกิดเหตุการณ์หรือตามหัวข้อในการสังเกต

5.3.3.3 การอภิปรายผล ควรให้สมาชิกแต่ละคนนำเสนอผลการสังเกตของตนว่าแตกต่างไปจากสิ่งที่ผู้สังเกตเห็นหรือไม่

5.3.4. การให้ข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับ คือการสะท้อนให้ผู้ใดผู้หนึ่งทราบถึงผลการกระทำของเขา ซึ่งแนวทางสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับ มีดังนี้

5.3.4.1 ขอมรับความจำเป็นของการให้ข้อมูลป้อนกลับ ทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อปรับปรุงการประชุมของทีมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ทีมสมาชิกของทีมควรทำความเข้าใจว่าการให้และการรับข้อมูลป้อนกลับเป็นวิธีการที่ทุกคนยอมรับ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อว่าเมื่อมีการให้ข้อมูลป้อนกลับและผู้รับจะไม่เกิดความตกใจหรือแปลกใจ

5.3.4.2 สังเกตพฤติกรรมของสมาชิก วิทยากรกระบวนการและสมาชิกของทีมควรคอยสังเกตว่าพฤติกรรมใดที่เป็นประโยชน์สำหรับการทำงานของทีม พฤติกรรมหรือคำพูดใดที่ทำให้สมาชิกของทีมไม่สบายใจหรือทีมเกิดความรำคาญ

5.3.4.3 พิจารณาโอกาสที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงผู้ให้และผู้รับ ควรให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเร็วที่สุดที่มีโอกาส

5.3.4.4 วิเคราะห์เป้าหมาย บุคคล สถานที่ เป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับคือการแสดงความชื่นชมกับพฤติกรรมที่ดี และการขอให้เปลี่ยนพฤติกรรม การวิเคราะห์บุคคลจะทำให้กำหนดวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างเหมาะสม ส่วนสถานที่สำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับควรทำในที่เปิดเผยหากเป็นการชื่นชมกับพฤติกรรมที่ดี แต่ถ้าเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมควรเป็นการคุยกันตัวต่อตัว

5.3.5. ภาษากาย

ภาษากายเป็นส่วนที่สำคัญที่วิทยากรกระบวนการสื่อไปยังสมาชิกของทีมอีกส่วนหนึ่งนอกเหนือจากคำพูด ในระหว่างการประชุมจะมีการส่งผ่านภาษากายระหว่างสมาชิกในทีมมากกว่าคำพูด วิทยากร กระบวนการที่มีไหวพริบจะไม่ส่งภาษากายซึ่งอาจจะได้รับการแปล

ความหมายในทางลบโดยสมาชิกของทีม ซึ่งทำให้การอภิปรายไม่คืบไปข้างหน้า เช่น การดูนาฬิกา เพราะอาจทำให้เกิดการเข้าใจผิดว่าอยากให้หยุดพูด

บทบาทของ วิทยากรกระบวนการ ในแต่ละช่วงพัฒนาการของกลุ่ม

พัฒนาการของกลุ่ม	ลักษณะกลุ่ม	บทบาทวิทยากรกระบวนการ
<p>1. ขึ้นก่อตัว</p> <p>ในขั้นนี้สมาชิกแต่ละคนจะสำรวจสถานการณ์อย่างระมัดระวังว่าควรทำตัวอย่างไร เปรียบเสมือนผู้หัดว่ายน้ำซึ่งนั่งอยู่ตรงของสระเอาปลายนิ้วเท้าจุ่มลงในสระ สมาชิกยังพูดคุยไม่เข้าประเด็น การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการยังมีน้อย ถือว่าเป็นเหตุการณ์ปกติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีบรรยากาศของความตื่นเต้น มองโลกในแง่ดี แต่มีความกังวลและสับสนอยู่ด้วย - มีความรู้สึกภูมิใจที่ได้รับเลือก - สมาชิกของทีมจะสุภาพอดทน ระมัดระวังในการแสดงความคิดเห็น - สมาชิกเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของเพื่อนสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้สมาชิกทำความรู้จักกันและกัน - มีความไวต่อความต้องการของสมาชิก - สร้างพันธกิจของทีม - กำหนดคกกฎเกณฑ์พื้นฐานของทีม - เริ่มต้นด้วยงานง่ายๆ - สร้างบรรยากาศซึ่งการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเปิดเผยเป็นเรื่องปกติ - ใช้เทคนิคที่จะกระตุ้นให้เกิดการมองในมุมต่างๆ - ให้การฝึกอบรมที่จำเป็น
<p>2. ขึ้นปะทะ</p> <p>เป็นขั้นที่ยากลำบากที่สุดสำหรับทีม เปรียบเสมือนกับสมาชิกของทีมกระโดดลงไป ในสระน้ำและรู้สึกว่าตัวเองกำลังจะจมน้ำ สมาชิกเริ่มรู้สึกว่าภาระงานที่ได้รับนั้นต่างไปจากที่คิด และยากกว่าที่คาดไว้ ความกดดันต่างๆ ทำให้สมาชิกไม่มีพลังที่จะทำให้องค์กรในความรับผิดชอบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เริ่มเกิดความขัดแย้ง - มีข้อถกเถียงเนื่องจากความแตกต่างในวิธีการทำงาน และหน้าที่ของสมาชิก - ยังมีความสับสนเกี่ยวกับบทบาทของสมาชิก - มีความอึดอัดใจ เกิดอารมณ์และความเข้าใจผิด - หลายคนไม่พอใจที่ทำงานไม่ก้าวหน้า - เกิดการรวมตัวเป็นกลุ่มย่อย 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ข้อมูลเชิงบวก - ทำให้ทุกคนเป็นเจ้าของกฎพื้นฐานของทีม - ให้กำลังใจว่าความขัดแย้งเป็นของปกติในขั้นตอนนี้ - จัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย - กระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็นหลากหลายก่อนที่จะมีการตัดสินใจ

พัฒนาการของกลุ่ม	ลักษณะกลุ่ม	บทบาทวิทยากรกระบวนการ
เกิดความคืบหน้า แต่สมาชิกเริ่มมีความเข้าใจกันมากขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำทีมอาจจะถูกท้าทายจากสมาชิกทีม - มีการตั้งคำถามถึงภูมิปัญญาของผู้กำหนดโครงการและองค์ประกอบของสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหน้าที่รับผิดชอบให้ทีมเพิ่มขึ้น - ฝึกการอบรมการใช้เครื่องมือที่จำเป็นสำหรับทีม เช่น การระดมสมอง การใช้ flowchart
<p>3. ขั้นลงตัว</p> <p>สมาชิกแต่ละคนเริ่มกำหนดบทบาทของตน รวมทั้งความรับผิดชอบต่อหน่วยงานที่เป็นตัวแทนได้ มีการยอมรับทีมและกฎของทีม ความขัดแย้งและการแข่งขันลดลง ความร่วมมือมากขึ้น เปรียบเหมือนกับสมาชิกรู้ว่ายังไม่จมน้ำและเริ่มช่วยเหลือกันให้ลอยตัวอยู่ได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เริ่มเกิดความสงบ - ความขัดแย้งซึ่งบ่อนทำลายลดลง - ทุกคนเคารพกฎเกณฑ์ของทีม - สมาชิกของทีมเริ่มต้นช่วยเหลือกันและกัน - เกิดความรู้สึกว่าทีมมีความเหนียวแน่นขึ้น - สมาชิกเริ่มเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของกันและกัน - สามารถให้ feedback กันอย่างสร้างสรรค์ได้ - บทบาทของสมาชิกชัดเจน แต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เทคนิคเพื่อให้เกิดความหลากหลายในความคิด เช่น การระดมสมอง การใช้หมวกต่างสี - เพิ่มเติมกฎพื้นฐาน เช่น “เราจะไม่เปลี่ยนไปพิจารณาเรื่องอื่นหากไม่มีการพิจารณามุมมองในด้านตรงข้ามให้ถี่ถ้วนเสียก่อน” - มอบหน้าที่รับผิดชอบให้ทีมมากขึ้น - ให้ทีมพิจารณาว่าไม่ได้ฟังฟังใครคนใดคนหนึ่งมากเกินไป - ฝึกรอบมให้ทีมมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง
<p>4. ขั้นได้งาน</p> <p>ในขั้นนี้ทีมมีข้อยุติเกี่ยวกับความสัมพันธ์และความคาดหวังระหว่างสมาชิกในทีมแล้ว ทีมจะเริ่มวินิจฉัยและแก้ปัญหา ทีมเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของสมาชิกรวมทั้งบทบาทของแต่ละคนทำให้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกของทีมเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง - มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างราบรื่น สามารถจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ - สมรรถนะในการทำงานสูง - สมาชิกพอใจกับความก้าวหน้าของทีม ภูมิใจและ 	<ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นให้ทีมมีพัฒนาการต่อเนื่อง - ทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาความท้าทายใหม่ๆ และฝึกฝนทักษะใหม่ๆ - ให้ทีมได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ - ให้ทีมฉลองความสำเร็จ

พัฒนาการของกลุ่ม	ลักษณะกลุ่ม	บทบาทวิทยากรกระบวนการ
สามารถช่วยนำร่วมกันได้เป็นอย่างดี พร้อมเพรียง ในขั้นนี้จะมี ผลงานต่างๆ ออกมามาก ระยะเวลาตั้งแต่ก่อตั้งจนถึง ขั้นนี้อาจจะแตกต่างกันไป บาง ทีมอาจใช้เวลาประชุมเพียง 1- 2 ครั้ง บางทีมอาจจะต้องใช้ เวลาเป็นเดือน	มั่นใจในความสำเร็จ - สมาชิกแต่ละคนปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของตนเองไปในทาง ที่เป็นประโยชน์ - ทีมต้องการข้อมูลข่าวสาร มากขึ้น - ทีมมีนวัตกรรมเพิ่มขึ้น - สามารถป้องกันหรือ แก้ปัญหาของกลุ่มได้ - ทีมงานทำงานได้อย่างอิสระ แทบจะไม่ต้องอาศัยผู้นำ	- facilitator มีบทบาทลดลง
5. ขั้นก่อตัวใหม่	- มีสมาชิกใหม่เข้าร่วมทีม - กำหนดเป้าหมายใหม่ของ ทีม	- ผู้นำทีมขอความเห็นจาก สมาชิกถึงวิธีการที่จะรักษาระดับ แรงจูงใจ - ผู้นำทีมเน้นย้ำพันธกิจและ เป้าหมายของทีม - อนุญาตให้สมาชิกบางคน ออกจากทีมเมื่อภารกิจของ สมาชิกคนนั้นเสร็จสิ้น

ตอนที่ 6 แนวคิดในการพัฒนาโปรแกรม

6.1 ความหมายของโปรแกรม (Program)

Boyle (1981) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง สิ่งที่เกิดจากกิจกรรม การวางโปรแกรม โปรแกรมประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสอน การประเมิน และการรายงานผล

Tyler (1986) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมว่า โครงร่างของงานที่จะกระทำหรือการจัดเตรียมแผนงานที่จะทำ หรือชุดเหตุการณ์ที่รวบรวมไว้ซึ่งรวมทั้งกิจกรรมทุกอย่างที่กระทำในค่ายหรือศูนย์ต่างๆ เป็นต้น

นิตา ชูโต (2536) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า โปรแกรมหมายถึง “ความคิด” หรือ “แนวทาง” “กิจกรรม” หรือผลรวมที่เกิดจากกิจกรรมที่ได้จัดวางไว้ในโปรแกรมนั้นๆ วางแนวคิด การจัดกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบ มีงบประมาณ และระยะเวลา ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าวจึง สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน กิจกรรมการเรียนรู้ และการประเมินผล

6.2 กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

Boyle (1981 อ้างถึงใน อุ๋นตา นพคุณ, 2546) เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรมที่มีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเชิงพัฒนา การพัฒนาโปรแกรมเชิงพัฒนามีลักษณะสำคัญที่การกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเริ่มต้นจากสภาพความต้องการและปัญหาในชุมชนที่อาจจะไม่ชัดเจนในระยะเริ่มต้น และเมื่อมีการรวบรวมข้อมูลหรือทำกิจกรรมบางอย่าง วัตถุประสงค์ของโปรแกรมอาจมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมบางขั้นตอนอาจจะแยกออกจากกันได้เด็ดขาด แต่บางขั้นตอนอาจดำเนินการในระยะเวลาใกล้เคียงกันหรืออาจสลับขั้นตอนได้ ขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นตามลำดับมีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดพื้นฐานสำหรับการพัฒนาโปรแกรม

- กำหนดพื้นฐานทางปรัชญาที่จะนำมาใช้ในการวางแผน โปรแกรมขององค์กร
- พิจารณาถึงความเชื่อหรือปรัชญาของนักพัฒนาโปรแกรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ลักษณะของผู้เรียน ผู้สอน การพัฒนาโปรแกรม ฯลฯ
- พิจารณาเรื่องนโยบาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติและทำความเข้าใจเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 2 : การวิเคราะห์สถานการณ์ของชุมชนและกลุ่มผู้รับบริการ

- รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและในอดีตเกี่ยวกับสถานการณ์ในชุมชน ไม่ว่าจะด้านประชากร พื้นที่ ศาสนาที่เกี่ยวข้อง ลักษณะทางสังคม ฯลฯ
- สนทนาและศึกษาบุคคล กลุ่ม และองค์กรต่างๆ ที่จะช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ในชุมชน โดยเฉพาะกลุ่มที่จะมีผลต่อโปรแกรม
- ศึกษาแหล่งทรัพยากรต่างๆว่าจะนำมาใช้ได้อย่างไร เพียงพอหรือไม่ เช่น เงิน คนที่จะให้ความร่วมมือหรือแรงงาน อุปกรณ์วัสดุต่างๆ

ขั้นตอนที่ 3 : การพิจารณาผลที่พึงประสงค์จากการพัฒนาโปรแกรม

- ให้อุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมถ้่นกรองความต้องการและปัญหาเพื่อกำหนดเป็นผลที่พึงประสงค์จากการพัฒนาโปรแกรม ซึ่งควรเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เศรษฐกิจหรือสิ่งแวดล้อม ในบางกรณี การวิเคราะห์ความต้องการและปัญหาอาจถูกกำหนด โดยที่ปรึกษาพร้อมกับกลุ่มผู้รับบริการ

- ระบุผลที่พึงประสงค์และพัฒนาให้เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะ (Specific Objectives) ถ้าหากเป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้เข้ารับบริการ ควรได้ความรู้ขั้นต่ำในเรื่องใด ระบุให้ชัดเจนว่าจะสอนอะไร และต้องการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใดบ้างเกี่ยวกับการกระทำหรือความเชื่อและจะต้องให้ความรู้ในเรื่องอะไรบ้าง ตลอดจนพิจารณาระดับความรู้ที่มีอยู่ของผู้รับบริการก่อนเข้าร่วมโปรแกรม

- จัดลำดับผลที่พึงประสงค์จากการพัฒนาโปรแกรมว่า (1) วัตถุประสงค์เฉพาะตรงกับกรวิเคราะห์ความต้องการและสถานการณ์ปัญหาหรือไม่ (2) วัตถุประสงค์เฉพาะดำเนินการได้ในสภาพความเป็นจริงตามเงื่อนไขของกลุ่มผู้รับบริการกลุ่มนี้งบประมาณและเวลาที่มีอยู่ (3) ผลที่พึงประสงค์ตอบสนองความต้องการของคนส่วนมาก แต่มีความยืดหยุ่นสำหรับบุคคลบางคนเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันไป

- ตัดสินลำดับความสำคัญของโปรแกรมโดยใช้เกณฑ์ว่าเรื่องใดมีความจำเป็นเร่งด่วนและสำคัญ โดยนำข้อมูลที่ได้วิเคราะห์มาจากลุ่มชุมชนและกลุ่มบุคคล

ขั้นตอนที่ 4 : กำหนดแหล่งทรัพยากรและการสนับสนุน

- พิจารณาว่าทรัพยากรที่จะต้องนำมาใช้ เช่น คน เวลา เงิน และวัสดุอุปกรณ์เพียงพอหรือไม่ และทรัพยากรเหล่านี้มีอยู่พร้อมเพียงเวลาต้องใช้หรือไม่

- กำหนดบุคคลที่มีความชำนาญการจากศาสตร์ต่างๆ ที่สามารถช่วยให้โปรแกรมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- พิจารณาว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำในโปรแกรมมีเวลาที่จะร่วมโปรแกรมได้จริงหรือไม่

ขั้นตอนที่ 5 : การสร้างแผนการสอน

- พิจารณาและเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนควรได้รับตามประสบการณ์เดิม ระดับการศึกษา สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ และจัดลำดับเนื้อหาเพื่อใ้บรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

- ตัดสินว่าผู้พัฒนาโปรแกรมมีบทบาทร่วมกับผู้เรียนมากน้อยเพียงใดในกระบวนการเรียนการสอน

- กำหนดวิธีการเรียนการสอนและกิจกรรมเฉพาะเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรม (เช่น การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การปรึกษา เป็นรายบุคคล หรือการผสมผสานวิธีการต่างๆ ที่ได้ยกเป็นตัวอย่าง) วิเคราะห์ทฤษฎีและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน พยายามใช้วิธีการใหม่ๆ เมื่อสถานการณ์เอื้ออำนวย

- กำหนดหน้าที่ของคณะเจ้าหน้าที่และวิทยากร

- กำหนดและพัฒนาเอกสารที่จะต้องใช้เตรียมให้พร้อมและกำหนดเวลาที่จะใช้ในการเสนอ

ขั้นตอนที่ 6 : โปรแกรมการปฏิบัติงาน

- เลือกเนื้อหาวิชา กิจกรรม และสภาพการณ์เมื่อ (1) สร้างความมั่นใจ (2) ให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะทำให้บรรลุผลที่คาด (3) สามารถติดตามผลได้

- ดำเนินการเรียนการสอนที่แสดงให้เห็นกิจกรรมประชาสัมพันธ์ เวลาในการเตรียมเอกสารกรไปพบปะกลุ่มวิทยากร และการจัดลำดับกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ประเมินผลปฏิทินกิจกรรมจะต้องประกอบด้วย (1) การจัดลำดับกิจกรรมต่างๆ อย่างถูกต้องและอย่างต่อเนื่อง (2) การระบุความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ และเวลาเตรียมการ

- นำโปรแกรมไปปฏิบัติและแก้ไขปรับปรุง ดัดแปลงเมื่อเกิดความจำเป็นขึ้น ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 7 : ความน่าเชื่อถือของการให้ทรัพยากร

- วางแผนให้มีการประเมินผลในทุกขั้นตอน เช่น ประเมินแผนการสอนก่อนนำไปปฏิบัติ ประเมินความก้าวหน้าและคุณภาพของโปรแกรมขณะปฏิบัติงานและวางแผนเพื่อการประเมินผลครั้งสุดท้าย

- ในการประเมินผลทุกครั้ง ระบุว่ามิเหตุผลอะไรที่มีการประเมินและจะจำผลไปใช้อย่างไร

- กำหนดว่าจะประเมิน โปรแกรมในเรื่องอะไร เช่น ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของโปรแกรม

- ระบุเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินโปรแกรม เช่น ตัวบ่งชี้วัดและข้อมูลต่างๆ ที่จะนำมาประกอบการประเมินผล วิธีการคัดเลือกข้อมูลหลักฐานที่นำมาใช้ และมีการสร้างเกณฑ์การสังเกตประกอบการประเมิน

- กำหนดว่าจะต้องใช้ข้อมูลหลักฐานอะไรบ้าง และจะเก็บรวบรวมด้วยวิธีการอะไร จะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผลข้อมูลอย่างไร

- ประเมินผลและกำหนดว่าควรเสนอผลให้กับใคร ในรูปแบบใด
- ขั้นตอนที่ 8 : การรายงานคุณค่าของโปรแกรม
- จัดทำรายงานหลายรูปแบบ เพื่อให้กลุ่มบุคคลที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มวิทยากร ประชาชน กลุ่มที่ปรึกษาผู้กำหนดนโยบาย รูปแบบการเสนอรายงานอาจเป็นรูปแบบทางการและไม่ทางการไม่ว่าจะเป็นการทำรายงานเป็นเอกสารประเมินผลหรือการพบปะสนทนา รายงานควรประกอบด้วย (1) ความจำเป็นที่ต้องมีโปรแกรมหดังกล่าว (2) โปรแกรมเป็นเรื่องอะไร (3) บทบาทของผู้ให้ความรู้ (4) ผลที่คาดหวัง (5) ประโยชน์ (6) การปฏิบัติงาน (7) ปฏิกริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมและผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - ติดตามด้วยการตอบคำถามหรือข้อสงสัยเพิ่มเติม โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความเหมาะสมช่วยให้ความกระจ่างเกี่ยวกับ โปรแกรม

6.3 แนวคิดและวิธีการออกแบบโปรแกรมพัฒนาศักยภาพของผู้นำในองค์กร หรือ Leadership Development Program (LDP)

อากรณ ภู่วิทยพันธ์(2549) ได้เสนอแนวคิดในการออกแบบ โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ คุณค่า เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (Self-Managed) และการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านประสบการณ์ และปัญหาที่เกิดขึ้น รูปแบบกิจกรรม ผู้สอนทำหน้าที่มอบหมายงานให้ผู้เรียนทำทั้งงานเดี่ยวและงานกลุ่ม รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่ม กิจกรรมที่ออกแบบในโปรแกรมจะเน้นการเชื่อมโยงการเรียนรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมโปรแกรม ไปสู่งานที่ปฏิบัติ รวมถึงกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องระยะยาวต่อไป

การออกแบบโปรแกรมให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้ออกแบบจะต้องกำหนดระดับของผู้เรียนโดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ระดับ

ระดับ Beginner/Apprentice คือ โปรแกรมที่ออกแบบสำหรับผู้ที่จะได้รับ บทบาทของผู้นำ เป็นบุคคลที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการหรือความเป็นผู้นำ กิจกรรมที่ออกแบบจะเน้นให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองจากการอ่าน การพูดคุยถึงเนื้อหาที่อ่าน เน้น การทำกรณีศึกษา และการแสดงบทบาทสมมติ

ระดับ Competent คือ โปรแกรมสำหรับบุคคลที่มีทักษะการบริหารจัดการ หรือผู้นำมาแล้ว ผู้ออกแบบโปรแกรมจะต้องนำประสบการณ์ของผู้เรียนออกมาเพื่อนำมา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในกลุ่ม มีการประเมินความสามารถของผู้เรียนไว้ล่วงหน้า

ระดับ Expert คือ โปรแกรมสำหรับผู้เรียนที่เป็นผู้สอนหรือเป็นที่เลี้ยงให้กับ พนักงานในองค์กร ถือว่าเป็นกลุ่มผู้ชำนาญการที่มีความรู้และทักษะในงานที่ปฏิบัติ การออกแบบ

โปรแกรมจะต้องเน้นการเสริมศักยภาพเรื่องการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

โปรแกรม พัฒนาศักยภาพของผู้นำในองค์กร จะสำเร็จได้ เมื่อผู้ออกแบบโปรแกรมจะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยมีข้อความสำคัญ ๆ ที่กำหนดในเป้าหมายของโปรแกรมได้แก่ ผู้นำ (Leadership) ข้อตกลง (Commitment) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาว (Lifelong Learning) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) และข้อผูกพันที่จะนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งโปรแกรมที่ออกแบบจะต้องเน้นให้เกิดผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) โดยวัดจากข้อผูกพันที่จะนำไปสู่การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การวัดจากความสามารถที่เพิ่มขึ้น (Competency – based) การวัดจากผลผลิตที่เกิดขึ้น และการวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรม ทั้งนี้ทีมผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนและเป็นผู้รับผิดชอบโปรแกรม ไม่ว่าจะเป็นการให้คำแนะนำในการออกแบบโปรแกรม การเป็นพี่เลี้ยงที่ต้องติดตามผลของโปรแกรม การใช้เวลาและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในโปรแกรม การกำหนดให้การพัฒนาเป็นหนึ่งในนโยบายการบริหารจัดการขององค์กรที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมี

อีกขั้นตอนหนึ่งของโปรแกรม พัฒนาศักยภาพของผู้นำในองค์กร ที่สำคัญ ได้แก่ การคัดเลือกกลุ่มผู้เรียนที่เข้าร่วมโปรแกรม โดยผู้คัดเลือกต้องไม่มีอคติ สิ่งสำคัญที่ผู้ออกแบบโปรแกรมจะต้องพิจารณาได้แก่

1. ผู้บริหารทุกคนในระดับกลางมีโอกาสร่วมโปรแกรมได้
2. เน้นประสบการณ์ของความเป็นผู้นำ
3. เน้นการเรียนรู้เพื่อเสริมทักษะความเป็นผู้นำที่ยังขาด
4. เน้นทักษะความเป็นผู้นำเฉพาะและจำกัดในบางเรื่อง

ดังนั้นผู้ออกแบบจะต้องกำหนดความสามารถของผู้นำ (Leadership Competency) ที่ต้องช่วยผลักดันให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งความสามารถถูกกำหนดขึ้นเป็นข้อความในเชิงพฤติกรรม สำหรับแนวทางการกำหนดความสามารถที่เหมาะสมกับระดับของผู้เรียนนั้นสามารถใช้วิธีการดังนี้

1. Focus Group หมายถึง การพูดคุยกับกลุ่มเป้าหมายประมาณ 4-5 กลุ่ม และในแต่ละกลุ่มจะมีสมาชิกประมาณ 5-7 คน หลังจากนั้นจึงนำข้อสรุปของแต่ละกลุ่มมาวิเคราะห์และหาสมรรถนะที่เหมาะสม

2. Nominal Group Techniques หมายถึง การประชุมกลุ่มกับทีมผู้บริหารในการคัดเลือก สมรรถนะที่เหมาะสม ด้วยวิธีการนำเสนอความคิดและการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องการให้เกิดขึ้น

3. The Delphi Techniques หมายถึง การกำหนดทีมผู้บริหารและให้ผู้บริหารแต่ละคนเลือก สมรรถนะ ที่เหมาะสม โดยไม่ต้องเข้าร่วมประชุมเป็นกลุ่ม หลังจากนั้นผู้ออกแบบโปรแกรมจะสรุป สมรรถนะที่เลือกขึ้นและให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้ง และเมื่อได้สมรรถนะที่เหมาะสมกับแต่ละระดับแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการกำหนดการวัดเชิงพฤติกรรมว่าผู้เรียนมีความสามารถที่กำหนดขึ้นหรือไม่ ซึ่งการวัดในเชิงพฤติกรรมที่ต้องกำหนดข้อความให้ชัดเจน

หลังจากที่ได้สมรรถนะและตัววัดเชิงพฤติกรรมแล้ว ผู้ออกแบบโปรแกรมจะต้องกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ให้ชัดเจน การคัดเลือกบุคคลที่มีสิทธิ์เข้าร่วมโปรแกรม การเน้นสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของการเรียนรู้ การเตรียมอุปกรณ์สำหรับการเรียนรู้ให้พร้อม การจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ การจัดช่วงเวลาของการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ตอนที่ 7 โครงสร้างการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

7.1 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ปรัชญา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เชื่อว่าองค์กรที่ได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง จะเพิ่มศักยภาพในการผลิตบัณฑิต และบุคลากรทางการพยาบาล ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล มีวินัย มีคุณลักษณะทางทหาร ใฝ่รู้เพื่อเพิ่มพูนคุณค่าการบริการสุขภาพต่อมวลมนุษยชาติ และอยู่ในสังคมอย่างมีสุข

วิสัยทัศน์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำของกองทัพบก ที่มีความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตพยาบาลที่ได้มาตรฐานระดับประเทศ

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตและบุคลากรทางการพยาบาล
2. สร้างงานวิจัยและผลงานทางวิชาการ
3. ให้บริการวิชาการแก่ทหาร ครอบครัวและประชาชน
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการใช้ภูมิปัญญาไทย

วัตถุประสงค์

1. ผลิตบัณฑิตและบุคลากรทางการพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพระดับประเทศ
2. สร้างผลงานวิจัยและวิชาการ ที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และสาขาที่เกี่ยวข้อง
3. เป็นแหล่งให้บริการวิชาการทางการพยาบาล และสาขาที่เกี่ยวข้องแก่ทหาร ครอบครัว และประชาชน

4. ส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และการใช้ภูมิปัญญาไทย
5. พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.2 นโยบายวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ได้กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ที่ครอบคลุมพันธกิจของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก 8 ด้าน ดังนี้

7.2.1 นโยบายด้านการผลิตบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรมและ มีวินัย มีความรู้ ตามมาตรฐานวิชาชีพ ตอบสนองความต้องการของหน่วยบริการสุขภาพของกองทัพบกและประเทศ สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.2.2 นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร พัฒนาบุคลากรภายในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ได้แก่ พัฒนาอาจารย์และบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาบุคลากรภายนอกวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ได้แก่ บุคลากรทางการแพทย์ของกองทัพบกให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และส่งเสริมการเป็นสถาบันหลักในการจัดการศึกษาต่อเนื่องที่มีประสิทธิภาพให้พยาบาลวิชาชีพทั้งภาครัฐและเอกชน

7.2.3 นโยบายด้านกิจกรรมพัฒนานักเรียน / นักศึกษา ให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนที่หลากหลาย เพื่อพัฒนานักเรียนสู่บัณฑิตพยาบาลที่พึงประสงค์ของกองทัพบกและสังคม โดยการดำเนินกิจกรรมภายในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกและการดำเนินกิจกรรมร่วมกับสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานอื่น

7.2.4 นโยบายด้านการวิจัยและงานทางวิชาการ กำหนดให้มีการศึกษาวิจัย ผลิตตำรา และผลงานทางวิชาการ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานวิจัยและงานทางวิชาการ

7.2.5 นโยบายด้านการให้บริการวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก สามารถให้บริการวิชาการทางด้านสุขภาพอนามัยที่สอดคล้องกับความต้องการของกองทัพบกและสังคม และเป็นที่ยอมรับในวิชาชีพ

7.2.6 นโยบายด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และการใช้ภูมิปัญญาไทย สนับสนุนให้บุคลากรและนักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และประเพณีที่งดงามของไทย รวมทั้งส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อม และการใช้ภูมิปัญญาไทยในชีวิตประจำวัน และเพื่อการเรียนการสอน

7.2.7 นโยบายด้านบริหารจัดการ พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และ

จัดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การเงิน งบประมาณ พัสดุ เทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัย
 เกื้อหนุนที่มีประสิทธิภาพ สามารถเอื้อต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

7.2.8 นโยบายบริหารคุณภาพ ให้มีการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน และ
 กิจกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร โดยให้มีการ
 พัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร และให้ยึดถือวัฒนธรรมคุณภาพของ
 องค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

7.3 โครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน

วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลระดับอุดมศึกษาสังกัด
 กระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยขึ้นตรงต่อศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า กรมแพทย์ทหารบก
 มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 กอง ดังนี้

7.3.1 กองอำนวยการ มีหน้าที่ อำนวยการและบริหารงานเกี่ยวกับการศึกษาของ
 วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการสนับสนุน ส่งกำลังและซ่อม
 บำรุงเกี่ยวกับการพลศึกษา การขนส่ง การยุทธโยธา รวมทั้งดำเนินงานห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ
 เครื่องช่วยฝึก สนับสนุนการวิจัย ตลอดจนงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย 3 แผนก
 ได้แก่ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกเตรียมการประเมินผลและสถิติ (ปรับมาเป็นหน่วยใน
 กองอำนวยการ ปี พ.ศ.2546) และแผนกสนับสนุน

7.3.2 กองการศึกษา มีหน้าที่ วางแผน อำนวยการ ดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร
 การศึกษา และกำกับการศึกษา การศึกษาแก่นักเรียนของวิทยาลัยพยาบาล
 กองทัพบก จัดทำ พัฒนาหลักสูตร ตำรา แผนการสอน และอุปกรณ์เกี่ยวกับการศึกษา ประเมินผล
 การเรียนการสอน เข้าร่วมโครงการวิจัย และโครงการบริการทางสังคม ดำเนินการจัดโครงการ
 ประชุมทางวิชาการต่างๆ ของกองทัพบก ประกอบด้วย 7 ภาควิชา ได้แก่

7.3.2.1 ภาควิชาความรู้พื้นฐาน (ภพฐ.)

7.3.2.2 ภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น (ภพบ.)

7.3.2.3 ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์ (ภอศ.)

7.3.2.4 ภาควิชาการพยาบาลสูติศาสตร์ (ภสศ.)

7.3.2.5 ภาควิชาการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ (ภพก.)

7.3.2.6 ภาควิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวชศาสตร์ (ภสจ.)

7.3.2.7 ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน (ภอช.)

7.3.3 กองการปกครอง มีหน้าที่ ปกครอง บังคับบัญชา ฝึกอบรมนักเรียนของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และงานด้านกิจกรรมพัฒนานักเรียน ประกอบด้วย 2 กอง ได้แก่ กองบังคับการกองการปกครอง และกองรื้อยนักเรียนพยาบาล

7.4 การบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มีคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ที่ประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเป็นประธาน และใช้ระบบวงจรคุณภาพ PDCA (Plan Do Check Act) หรือ Deming Cycle and CQI (Continuous Quality Improvement) เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มี 13 คณะกรรมการ ดังนี้

7.4.1 คณะกรรมการบริหารวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มีหน้าที่ให้คำแนะนำหรือเสนอความคิดเห็นต่อผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินงาน การออกระเบียบคำสั่งและให้ความเห็นชอบแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน รวมทั้งหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานในการบริหารงาน ด้านต่างๆ ของสถาบัน

7.4.2 คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา สนับสนุนและส่งเสริม กำกับดูแลการพัฒนาคุณภาพงานประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา ของกระทรวงกลาโหม มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ตลอดจนดำเนินการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และนำผลการประเมินมาปรับปรุง

7.4.3 คณะกรรมการการศึกษา มีหน้าที่วางระเบียบและกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดการศึกษา กำหนดหลักสูตร การวัดและการประเมินผล การดำเนินการพิจารณาปัญหาทางการศึกษาต่างๆ ของนักเรียนในทุกหลักสูตร ให้ความเห็นชอบและขอเสนอแนะในการสอบเพื่อ ขอนั้นทะเบียนใบประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์

7.4.4 คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผนในการพัฒนาและธำรงรักษาข้าราชการและลูกจ้างของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก รวมถึงการพัฒนาและสรุปประเมินผลการดำเนินการ

7.4.5 คณะกรรมการวิจัย มีหน้าที่จัดทำแผนงาน โครงการ/กิจกรรมการวิจัยและดำเนินงานตามแผนพัฒนาศักยภาพอาจารย์ในการทำวิจัย พิจารณาโครงการวิจัย และติดตามความก้าวหน้าของโครงการวิจัย รวมทั้งส่งเสริมเผยแพร่ผลงานวิจัยและประสานงานด้านการวิจัย

ให้แก่ข้าราชการของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ประเมินผลและเผยแพร่ผลการประเมินเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป

7.4.6 คณะกรรมการตำรา บทความวิชาการ และงานสร้างสรรค์ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมตำรา บทความวิชาการฯ และดำเนินงานตามแผนงาน จัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพอาจารย์และข้าราชการ รวมทั้งพิจารณาบทความวิชาการ และงานสร้างสรรค์ของข้าราชการ และติดตามประเมินความก้าวหน้าของกิจกรรม ประเมินผลการดำเนินงานและเผยแพร่ผลการประเมิน

7.4.7 คณะกรรมการบริการวิชาการ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน โครงการกิจกรรม การบริการวิชาการ ดำเนินงานตามแผนงาน จัดกิจกรรมด้านบริการวิชาการแก่สังคมในเชิงรุก รวมทั้งบริการผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ และประเมินผลการดำเนินงานและเผยแพร่ผลการประเมิน

7.4.8 คณะกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯ ดำเนินงานตามแผนงาน จัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ประเมินผลและนำผลการประเมินมาพัฒนา

7.4.9 คณะกรรมการวิเทศสัมพันธ์ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน โครงการ/กิจกรรม วิเทศสัมพันธ์ ดำเนินงานตามแผนงาน จัดกิจกรรมส่งเสริมด้านภาษาอังกฤษแก่ข้าราชการ ให้การรับรองแขกจากต่างประเทศ จัดระบบข้อมูลการติดต่อต่างประเทศ จัดกิจกรรมร่วมมือระหว่างประเทศ รวมทั้งประเมินผลและนำผลประเมินมาปรับปรุง

7.4.10 คณะกรรมการสารสนเทศและไอทีศนูปรกรณ์ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน โครงการ/กิจกรรมการสารสนเทศ ดำเนินงานตามแผนงาน กำหนดแนวทางการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารงานและการประกันคุณภาพการศึกษา พัฒนาระบบฐานข้อมูลและจัดระบบการตรวจสอบฐานข้อมูล รวมทั้งประเมินผล และนำผลประเมินมาพัฒนาปรับปรุง

7.4.11 คณะกรรมการพัฒนาห้องสมุด มีหน้าที่จัดทำแผนงาน โครงการ/กิจกรรมพัฒนาห้องสมุดและตำรา กำกับดูแลการดำเนินงาน ให้ความรู้แก่นักเรียนด้านการสืบค้นข้อมูล ส่งเสริมสนับสนุนในการผลิตตำราและเอกสารประกอบการสอน ประเมินความก้าวหน้าเผยแพร่ตำรา ผลงานทางวิชาการ รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา

7.4.12 คณะกรรมการประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน โครงการ/กิจกรรมการประชาสัมพันธ์ จัดทำกิจกรรม วัตถุประสงค์แนะนำ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ ประเมินผลการดำเนินงานและนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา

7.4.13 คณะกรรมการสวัสดิการและร้านค้า มีหน้าที่ จัดทำแผนงาน โครงการ/กิจกรรม เกี่ยวกับสวัสดิการข้าราชการลูกจ้าง ดำเนินงานตามแผนงาน จัดทำแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับสวัสดิการข้าราชการ กำกับดูแลร้านค้า พิจารณาจัดสรรที่พักรักษา และจัดกิจกรรมนันทนาการแก่ข้าราชการ ประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร แนวคิดการเรียนรู้จากการทำงาน การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และ แนวคิดการจัดการความรู้ สรุปได้ดังนี้

8.1 งานวิจัยภายในประเทศ

วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและนำเสนอระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษาโดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 15 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ให้แต่ละกลุ่มดำเนินกิจกรรมตามแผนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมเป็นเวลา 12 สัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมมี 5 ประการคือ (1) วัฒนธรรมองค์กร (2)ภาวะผู้นำ (3)เทคโนโลยีสารสนเทศ (4)ทีม และ (5)การประเมินผล ส่วนขั้นตอนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ (1)การเตรียมความพร้อม สำหรับการดำเนินกิจกรรมสร้างความรู้ (2)การกำหนดประเด็นปัญหาหรือความรู้ที่ต้องการ (3)การตั้งทีมสร้างความรู้ (4)การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็น (5)การสร้างความรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ (6)การสร้างต้นแบบ (7)การนำต้นแบบไปทดลองปฏิบัติ (8)การสรุปและการประเมินผล ผลการทดลองระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญ

ด้านบุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีกลุ่มตัวอย่าง การสัมภาษณ์ คือ

อธิการบดีจำนวน 19 คน กลุ่มตัวอย่างแบบสอบถาม คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 130 คน จากมหาวิทยาลัยทั้งหมด 140 แห่ง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้เกิดขึ้นในระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันกิจกรรมการจัดการความรู้ดังกล่าวเกิดขึ้นน้อย นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความต้องการ ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเกิดจากการจัดการความรู้ไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ รวมถึงต้องการ ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ไว้ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิตถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนาศักยภาพความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาไทยควรกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ให้ชัดเจน ด้านสำนักบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรม การเรียนรู้ ผลลัพธ์ และการบริการ

นอกจากนี้ พรพิมล ธรรมภิรมย์โชค (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นการวิจัยที่ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ และมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จำนวน 140 ชุด จากหน่วยงานภาครัฐ 140 แห่งจาก 20 กระทรวง โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการจัดการความรู้

จำนวน 20 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ขั้นตอนที่ 3 การร่างและการตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ จำนวน 11 คน ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม และขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน รับรองความเหมาะสมการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนการสร้างและการแสวงหาความรู้กับขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ มีวิธีการคล้ายกัน หน่วยงานส่วนใหญ่ให้ผู้เชี่ยวชาญประชุมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ โดยขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูลกับขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีความคล้ายคลึงกัน ด้านความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เห็นว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ มุ่งเน้นการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน บุคลากรต้องนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเองได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับใช้ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ โดยรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความรู้ได้แก่ การสำรวจและรวบรวมความรู้ จัดลำดับความสำคัญของความรู้ และกำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็น 2) การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน 3) การสร้างความรู้ได้แก่ กำหนดทีมสร้างความรู้ ประชุมทีมสร้างความรู้ และบูรณาการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ได้แก่ กำหนดโครงสร้างความรู้ และรวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดช่องทางเผยแพร่ความรู้ 6) การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และหน่วยงาน และ 7) การติดตามและประเมินผลทั้งระบบ

ฉลาด จันทรสุมบัตติ และรุ่งทิพย์ สิงพร (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาควบคู่กับแผนกิจกรรมพัฒนางานของภาควิชา ฝ่ายงานคณะศึกษาศาสตร์ เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา และเพื่อศึกษาปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้เลือกมาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ คณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายวิจัย บริการวิชาการและประกันคุณภาพการศึกษา และผู้สนใจอาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จำนวน 19 คน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ (1)เตรียมทีมหรือแกนนำ (2)สร้างแรงจูงใจและการทำงานแบบมีส่วนร่วม (3)จัดทำแผนและพัฒนาศักยภาพทีม (4)นำแผนไปปฏิบัติและพัฒนางาน (5)ติดตามผลและยกระดับองค์ความรู้ และ

(6) ประเมินผลสรุป สำหรับผลการพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้โดยรวมของ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด กลุ่มบุคคลชุมชนนักปฏิบัติมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ 6 ด้าน คือ การสร้างความรู้ จำแนกความรู้ จัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประเมินความรู้ โดยมีศูนย์การจัดการความรู้ของคณะศึกษาศาสตร์เป็นหน่วยรับผิดชอบ ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ คือ การใช้ภาวะผู้นำของผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งเป็นทั้งผู้เรียนรู้ ผู้สอนงาน บุคคลสำคัญในการจัดการความรู้ต้องมีการสร้างความตระหนัก สำเนียงร่วมที่ดีในการพัฒนาองค์กร การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรกและร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการวิจัย การเรียนรู้ด้วยวิธีปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนางาน การตั้งคำถามใหม่ บุคคลที่เป็นทีมผู้ร่วมวิจัยมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้การปฏิบัติงานในกลุ่มของตนเองให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติทั้งเวทีจริงและเวทีเสมือน

สำหรับงานวิจัยด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาคธุรกิจ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ และ พลพวรรณ คำพรรณ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรกับการจัดการความรู้: ศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ โดยทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างองค์กรธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จจำนวน 70 องค์กร ใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทีมงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิตและทีมงาน และผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศและทีมงาน จำนวน 300 ตัวอย่าง รวมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสอบถามข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์กรธุรกิจประสบผลสำเร็จ คือ การวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ การสร้างความรู้ และการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ส่วนการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จได้ องค์กรจะต้องเอาระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี มาประสานเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ ภายใต้อระบบย่อยดังกล่าว องค์กรธุรกิจได้ดำเนินการตามความเหมาะสมของการบริหารแต่ละองค์กร โดยปัจจัยหลักที่สำคัญคือ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์ขององค์กรที่สนับสนุน องค์กรเรียนรู้ วิธีการจัดการความรู้ในองค์กร การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม และการเรียนรู้ของคนในองค์กร

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหรือเอกชน เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อนำเสนอตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย วิธีการดำเนินงานวิจัยเป็นแบบผสม คือ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ 4 หน่วยงาน และใช้การสนทนากลุ่มสำหรับผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชน จำนวน 10 คน และใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง 221 คน

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมี 3 องค์ประกอบ คือ (1) ปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย ตัวแปรมนุษย์กับองค์กร (2) กระบวนการประกอบด้วย การพัฒนามนุษย์กับพัฒนาองค์กร และ (3) ผลผลิตประกอบด้วย ทูมนมนุษย์กับทุนองค์กร ด้าน องค์ประกอบย่อยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจหรือเอกชน ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในองค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการ ขณะที่ตัวบ่งชี้การพัฒนาคนและตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์กรมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเช่นกัน สำหรับผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมีความตรงเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กานสุดา มาณะศิริานนท์ (2546) ศึกษาวิจัย เรื่องการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กรเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรเอกชน เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บ และสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเอกชน และเพื่อนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วยนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 60 คน และผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลและงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 21 คน

ผลการวิจัยพบว่า ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ (1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร (2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (3) พันธกิจการจัดการ

ความรู้ (4)นโยบายการจัดการความรู้ (5)เป้าหมายการจัดการความรู้ (6)เทคโนโลยี (7)บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ (8)ทีมผู้ชำนาญการ โดยมีขั้นตอนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ มี 5 ขั้นตอนย่อย คือ กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ หากความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของพนักงาน ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม ประกาศและประชาสัมพันธ์ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้มี 7 ขั้นตอนย่อยคือ กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ ประกาศนโยบาย กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากร เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อโสตทัศนฯ ประเมินความรู้ และแสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆเพื่อการสร้างความรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้มี 7 ขั้นตอนย่อยคือ กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่ รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆทั่วทั้งองค์กร วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้น และประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรม

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ มี 9 ขั้นตอนย่อยคือ กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่ บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบคัดเลือกความรู้ เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดเก็บความรู้และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ มี 8 ขั้นตอนย่อย คือ การกำหนดนโยบายประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อโสตทัศนฯ เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความเร็วเปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามวาระ และเปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน

จังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารการศึกษา ครู อาจารย์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้จำนวน 395 คน

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ องค์กร ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี เรียงลำดับตามน้ำหนัก องค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์กร ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ กับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญ

การวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ทิศนา แจมมณีและคณะ (2547) ได้ศึกษาพบว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนาจะมีความเป็นไปได้สูงเมื่อมีการรวมพลังจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ครู ผู้บริหารและนักวิจัยหรือนักวิชาการภายนอกสถาบัน โดยรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนาที่สร้างขึ้นสามารถปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามบริบทและปัจจัยที่แตกต่างกันของโรงเรียน เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 3 ประการ ได้แก่ แนวคิดการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แนวคิดการปฏิรูปทั้งโรงเรียนและแนวคิดการวิจัยและพัฒนา โดยมียุทธศาสตร์หลักในการดำเนินการ 11 ยุทธศาสตร์ คือ การสร้างความรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การใช้ระบบที่เลี้ยงจากภายในและภายนอกโรงเรียน การกำหนดจุดเน้นและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเสริมพลังอำนาจ การใช้ทฤษฎีและการวิจัยเป็นฐาน ในการปฏิบัติ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การรวมพลัง การบูรณาการ การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ การประเมินผลอย่างครอบคลุมและการสร้างเครือข่ายพันธมิตรและกระบวนการดำเนินงานเป็นขั้นตอนชัดเจน จนเกิดผลในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งในระดับโรงเรียนและในระดับบุคคล ได้แก่ นักเรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารและนักวิชาการภายนอก

8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Dobbins, DeCorby and Twiddy (2004) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การถ่ายโอนความรู้สำหรับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจด้านการสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจด้านการสาธารณสุข ในด้านเนื้อหา รูปแบบ และช่องทางการได้รับความรู้จากการวิจัย โดยเริ่มต้นจากการพัฒนากลยุทธ์การถ่ายโอนความรู้ของหน่วยงานสาธารณสุขแห่งชาติ กลยุทธ์การถ่ายโอนความรู้ช่วงแรกได้ถูกพัฒนาขึ้นเป็นส่วนๆจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ และถูกนำมาใช้มาเป็นพื้นฐานในการสนทนากลุ่ม ซึ่งคณะผู้วิจัยเชื่อว่า กระบวนการ

สร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้ความสำคัญเท่าเทียมกันระหว่างการปรึกษาหารือกับผู้นำความรู้ไปใช้ กับ การพัฒนากลยุทธ์การสร้างความรู้ เพื่อให้กระบวนการสร้างความรู้ประสบความสำเร็จ และสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม 9 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีสมาชิกกลุ่มจำนวน 5-7 คน สมาชิกกลุ่มประกอบด้วย บุคลากรทางการแพทย์และทางการสาธารณสุข ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ ฝ่ายนโยบายด้านการวางแผนสุขภาพทั้งระดับจังหวัดและระดับประเทศ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามปลายเปิด ช่วยในการสนทนากลุ่ม การสนทนากลุ่มจะถูกบันทึกเทปและถูกนำมาวิเคราะห์โดยสมาชิกที่วิจัย 2 คนซึ่งอยู่ร่วมกระบวนการวิจัยโดยตลอด (แยกกันวิเคราะห์) ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างได้พูดถึงกลยุทธ์การสร้างความรู้ที่ใช้อยู่ในเชิงบวก นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังสนับสนุนการบันทึกผลการประเมินวิธีการแทรกแซงทางสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพ โดยระบุว่าได้รับข้อมูลที่ทันสมัยตามความสนใจของตนจากการบันทึกผลการประเมินดังกล่าว นอกจากนี้ผลการวิจัยที่ได้รับเป็นการเชื่อมโยงไปสู่การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ เพราะการบันทึกถือเป็นเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์การถ่ายโอนความรู้ของการสาธารณสุขแห่งชาติ

Zolingen, Streumer and Stoker (2001) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาในการจัดการความรู้: กรณีศึกษาในบริษัทที่มีการจัดการความรู้อย่างเข้มข้น การวิจัยครั้งนี้มี 3 องค์กรที่เข้าร่วมการวิจัย โดยผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างเข้มข้น ขณะเดียวกันผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นผู้ที่รู้สึกว่าการแบ่งปันความรู้เป็นเรื่องยาก เมื่อเริ่มต้นจากการมองที่คุณค่าของความรู้ที่ตนมีอยู่ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรแข่งขันกันอยู่ในระดับแถวหน้าได้ และในบทความวิจัยนี้ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 5 ระยะ คือ ขั้นได้มาซึ่งความรู้ที่ต้องการ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ การขยายผลความรู้และการนำความรู้ไปใช้ ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ในกรณีศึกษานี้เกิดขึ้นใน 3 ระยะแรกของกระบวนการจัดการความรู้ ดังนั้นบริษัทจึงเฝ้าติดตามการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ โดยเริ่มจากการกำหนดสมรรถนะหลักและกลยุทธ์ของบริษัท ความรู้สำคัญที่พนักงานยังขาดแคลนและกระตุ้นให้ได้ความรู้ นั้น นอกจากนี้บริษัทยังต้องมั่นใจว่ามีเวลาในการประมวลความรู้ตนเองเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ โดยมีระบบข้อมูลที่เพียงพอและได้รับการแก้ไขให้ทันสมัยอยู่เสมอ การเผยแพร่ความรู้ควรพัฒนาขึ้นจากการทำงานข้ามสายงาน หรือการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานใหม่กับพนักงานอาวุโส รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ระหว่างพนักงานโดยยึดถือปฏิบัติเป็นปกติด้วยการกระตุ้นให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติและการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต

Johnson (2000) ได้ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีกับการสร้างความรู้: กรณีศึกษาโครงการความร่วมมือเพื่อการวิจัยและพัฒนาเงื่อนไขที่ส่งเสริมการสร้างความรู้และกระบวนการสร้างความรู้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงการสร้างความรู้เชิงเทคนิคแบบใหม่ ตามแนวคิดทฤษฎีการสร้างความรู้ของ Nonaka and Takeuchi ในโครงการวิจัยและพัฒนา ผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการคือบริษัท มหาวิทยาลัย และห้องทดลองของเอกชน โดยเป็นการเปรียบเทียบกรณีศึกษา 6 กรณีศึกษา เพื่อกำหนดรูปแบบในภาพรวมของการจัดการ โครงการที่มีผลต่อนวัตกรรมทางเทคโนโลยี เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างความรู้ ผลการวิจัยพบว่า มีจุดมุ่งหมายและความต้องการหลายประการที่มีความสัมพันธ์กับการประสบความสำเร็จในการสร้างความรู้ในโครงการนี้ โดยโครงการที่กำหนดไว้สูง และมีปัจจัยเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมจะมีระดับของการสร้างความรู้สูงกว่า ผลการวิจัยยืนยันว่าการสร้างความรู้ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกันจะมีผลการสร้างความรู้แตกต่างกัน

Steyn (2003) ศึกษาเรื่อง การสร้างความรู้ผ่านการบริหารการศึกษา: กรณีศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสำรวจการจัดการความรู้ในโปรแกรมทางการศึกษาโดยใช้วิธีการออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อที่จะได้เข้าใจในการรับรู้ของผู้เรียนเกี่ยวกับบทบาทในการสร้างความรู้ในโรงเรียนหรือองค์กร โดยประยุกต์จากการจัดการความรู้ในหน่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เรียนที่ลงทะเบียนในหน่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 76 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรและผู้เชี่ยวชาญมีการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ ทักษะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และทักษะในการแก้ไขปัญหา ด้านการแบ่งปันความรู้ในโรงเรียน พบว่ามีการแบ่งปันความรู้และทักษะการปฏิบัติด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การทำงานเป็นทีม การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ และด้านการพัฒนาองค์กร พบว่าการพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นจากการได้รับความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเกิดการพัฒนานในโรงเรียน

Nadeera Rangika (2003) ศึกษาเรื่องบทบาทของวิศวกรก่อสร้างในการจัดการความรู้ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อออกแบบและพัฒนาโมเดลกรอบการทำงานของวิศวกรก่อสร้าง สำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพภายในทีมงานและสำรวจกรอบการทำงานที่จะช่วยให้วิศวกรก่อสร้างจัดการกับความรู้ภายในทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยในครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6-7 คน ผลการวิจัยพบว่า เทคนิคที่ใช้ในการจัดการความรู้มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ คือ (1)ระบบที่มีประสิทธิภาพจะทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization) มีความสำคัญในสภาพแวดล้อมของการสร้าง โดยจัดให้มีการอภิปรายขณะที่มีการประชุมพบปะกัน

(2)พฤติกรรม ของผู้เป็นเจ้าของความรู้และผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ควรหลีกเลี่ยงการใช้ศัพท์ที่ซับซ้อนและศัพท์ทางเทคนิคให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และ (3)คุณค่า ของการจัดการความรู้จะต้องถูกบันทึกไว้ เช่น เทคนิคและกระบวนการใหม่ที่ได้รับรู้

Choi (2000) วิจัยเชิงประจักษ์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำ การจัดการความรู้ไปใช้ จากผลการวิจัยพบว่า การตอบสนองขององค์กรส่วนใหญ่ตระหนักถึง ความสำคัญของการจัดการความรู้ ในรูปแบบของประสิทธิภาพในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร องค์กรส่วนใหญ่มองธุรกิจของตนเองในฐานะที่เป็นความรู้ที่เข้มแข็ง ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงถูกนำมาใช้ในการจัดการความรู้เป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่าผู้เชี่ยวชาญ ทางด้านการจัดการความรู้ เช่น Chief Knowledge Officer หรือผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการจัดการในเรื่องความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ภาวะ ผู้นำหรือการมอบหมายของผู้บริหารในระดับสูงและ โครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศ เป็น ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในระดับของการนำไปใช้

Zarraga and Garca-Falcon (2003) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ องค์กร ผลการวิจัยพบว่า การสนทนาภายในทีมงาน ความเป็นอิสระของแต่ละบุคคลขณะทำงานใน ชีวิตประจำวัน ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นในทีมงาน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการสร้าง การถ่ายโอน และการผสมผสานของความรู้ในทีมงาน

Stark (2006) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน การพัฒนาวิชาชีพ โดยศึกษาในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพและกลุ่มนักการศึกษาที่ทำงานใน โรงเรียนและ มหาวิทยาลัยและทำการศึกษาในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าแนวคิดการเรียนรู้จาก การปฏิบัติสามารถช่วยในเกิดการพัฒนาทั้งตัวบุคลากรและหน่วยงาน เพราะการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติจะเริ่มจากการดำเนินงาน โครงการที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรและเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ที่ยั่งยืน โดยมุ่งสู่ความสำเร็จทั้งเป้าหมายระดับบุคคลและระดับองค์กรทั้งยังช่วยขจัดช่องว่าง ระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติด้วย

Dewar and Sharp (2006) ได้ศึกษาวิจัยตามสภาพจริงว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ สามารถช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กรได้อย่างไร ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร อย่างเท่าเทียมกัน โดย องค์กรมีการแสดงออกอย่างชัดเจนในการสนับสนุนการเรียนรู้ มีกลยุทธ์การ สนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เกิดวัฒนธรรมการยอมรับผู้อื่นและการกล้าเสี่ยงมากขึ้น บุคลากรสามารถร่วมกันสร้างความรู้และทำงานอย่างทุ่มเท มีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรใน

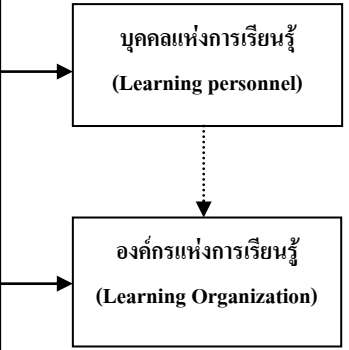
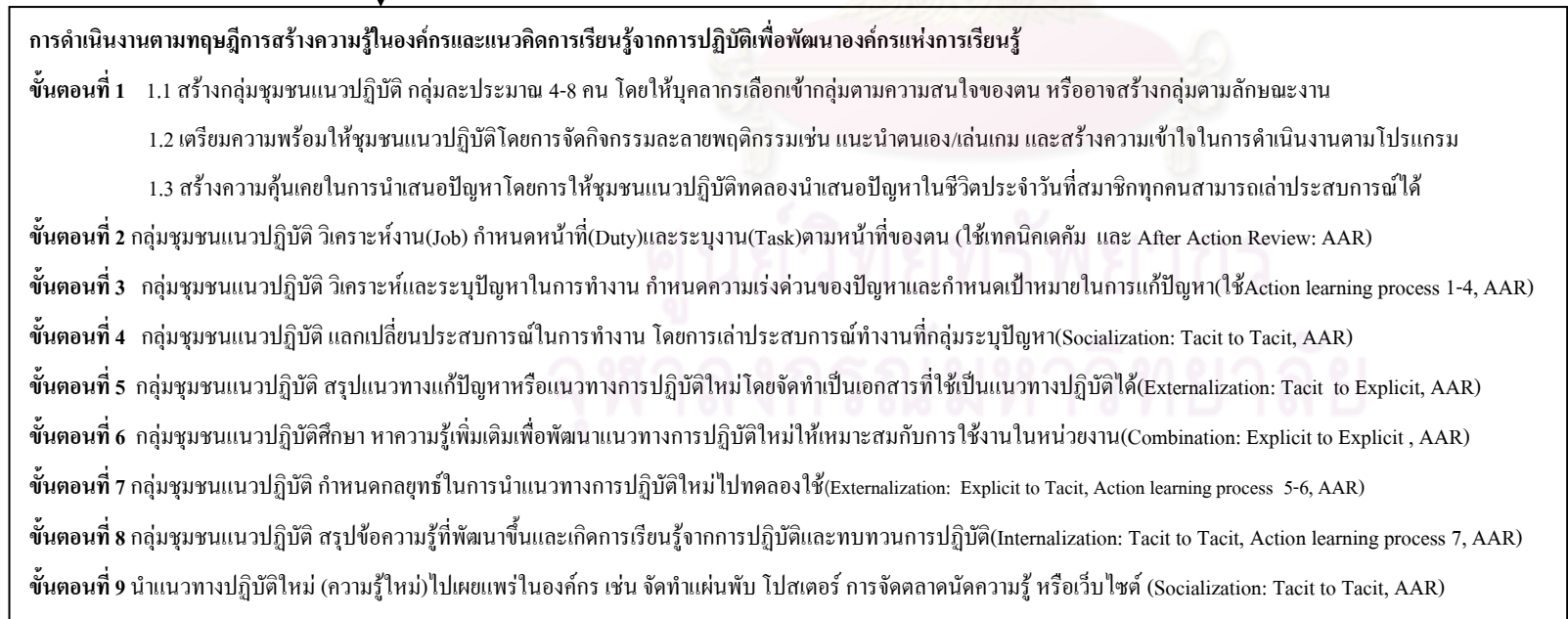
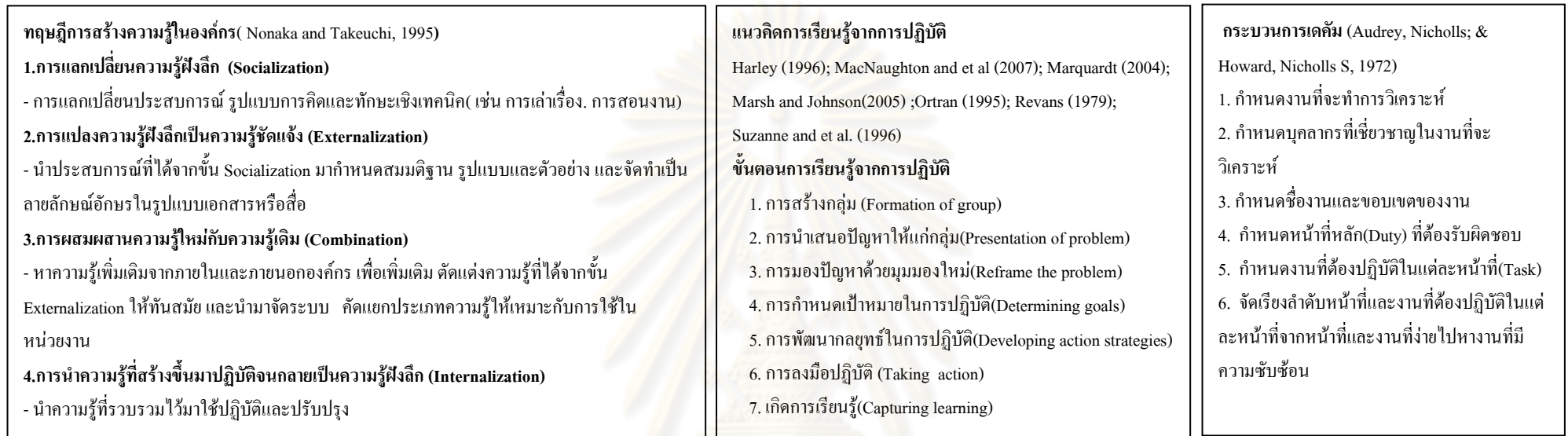
องค์กร มีการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำในทุกระดับขององค์กร พัฒนาวัฒนธรรม การประเมิน
ในเชิงบวก

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้
ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อาจสรุปได้ว่างานวิจัยส่วนใหญ่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ
หรือเก็บข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพได้แก่ การวิจัยแบบมีส่วนร่วม มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก
การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การสังเกต เป็นส่วนใหญ่ ด้านผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างเห็น
ความสำคัญของการสร้างความรู้และการจัดการความรู้โดยนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร
แห่งการเรียนรู้และมีแนวคิดต่อกระบวนการจัดการความรู้ที่คล้ายคลึงกันคือ ประกอบด้วย
การสร้างความรู้ การจำแนกความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ใหม่ไปใช้ การแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ และการประเมินผลความรู้ และประเมินผลการจัดการความรู้ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังให้
ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร
การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การนำความรู้ไปปฏิบัติ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี
วัฒนธรรมองค์กร ที่ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่สำคัญ รูปแบบการจัดการ
ความรู้ต้องเหมาะสมกับสภาพและวัฒนธรรมเฉพาะของแต่ละองค์กร โดยการวิจัยในต่างประเทศ
จะกล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า จะให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
การเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต เกิดวัฒนธรรมการยอมรับผู้อื่นและการกล้าเสี่ยงมากขึ้น มีการ
ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำในทุกระดับขององค์กร และมี
วัฒนธรรมการประเมินในเชิงบวก

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการพัฒนาโปรแกรม
การดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะสามารถช่วยให้
วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกพัฒนาการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังกรอบแนวคิดในการ
พัฒนาโปรแกรมในแผนภาพที่ 10

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 10 กรอบแนวคิดในการพัฒนาโปรแกรม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

วัตถุประสงค์ ของการวิจัยมีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
2. เพื่อประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สรุปได้ดังนี้

1. ระยะเตรียมการ มีกลุ่มเป้าหมายดังนี้

1.1 กลุ่มเป้าหมายผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกทั้งวิทยาลัยจำนวน 3 คน คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัย (1 คน) ผู้อำนวยการกองการศึกษา (1 คน) นักวิชาการ (1 คน) เป็นผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานการบริหารงานเพื่อพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 กลุ่มเป้าหมายจำนวน 32 คน ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา (7 คน) และคณาจารย์ (15 คน) และบุคลากรสนับสนุน (10 คน) ที่ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อวิเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และเพื่อศึกษาลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มเป้าหมายในข้อ 1.2 มีดังนี้

1.2.1 เป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารในระดับวิทยาลัยและระดับภาควิชา

1.2.2 เป็นบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ และบุคลากรสนับสนุน

1.2.3 เคยผ่านการอบรมเรื่องการจัดการความรู้และเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.4 มีความเต็มใจที่จะให้ข้อมูลเรื่องการจัดการความรู้และเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 กลุ่มเป้าหมายในการศึกษานำร่องจำนวน 32 คน ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา (7 คน) และคณาจารย์ (15 คน) และบุคลากรสนับสนุน (10 คน) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาโปรแกรม โดย จัดกิจกรรมเล่าเรื่องเพื่อสร้างความรู้ก่อนนำข้อมูลมาพัฒนาร่างโปรแกรม

เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มเป้าหมายในการศึกษานำร่อง มีดังนี้

1.3.1 เป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารงานระดับภาควิชา

1.3.2 เป็นบุคลากรคณาจารย์ และบุคลากรสนับสนุน

1.3.3 เป็นผู้สมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม

2. ระยะเวลาทดลองใช้โปรแกรม ผู้วิจัยได้ทำการทดลองใช้โปรแกรม 2 วงรอบ จำนวน กลุ่มเป้าหมาย 42 คน โดยการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจงจำนวน 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มเป้าหมายในวงรอบที่ 1 ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์จาก 3 ภาควิชา จำนวน 17 คน ได้แก่ ภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น (5 คน) ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และ ศัลยศาสตร์ (5 คน) ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน (7 คน)

เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มเป้าหมายในระยะทดลองใช้โปรแกรมมีดังนี้

2.1.1 เป็นบุคลากรคณาจารย์ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเข้าใจถึงเป้าหมายของ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกที่ต้องการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.2 เป็นคณาจารย์ที่มาจากภาควิชาที่มีลักษณะวิชาและการจัดการเรียน การสอนแตกต่างกัน อันจะทำให้การสร้างความรู้ของสมาชิกกลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติของวิทยาลัย พยาบาลกองทัพบกมีความหลากหลาย เกิดการพัฒนาองค์กรพร้อมกันหลายด้าน ประกอบด้วย ภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์และภาควิชาการ พยาบาลอนามัยชุมชน

2.2 กลุ่มเป้าหมายในวงรอบที่ 2 ได้แก่ บุคลากรสนับสนุนจาก 4 หน่วยงานจำนวน 25 คน ได้แก่ กลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการจำนวน 6 คน กลุ่มเจ้าหน้าที่ห้องสมุดจำนวน 3 คน กลุ่มแม่บ้าน ประจำหอพักนักเรียนจำนวน 6 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่โรงครัวจำนวน 10 คน เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถ พัฒนาโปรแกรมภายหลังการทดลองใช้ใน วงรอบที่ 1 และปรับกิจกรรมให้เหมาะสมกับบุคลากร สนับสนุนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในวงรอบที่ 2

เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มเป้าหมายในระยะทดลองใช้โปรแกรมครั้งที่ 2 มีดังนี้

2.2.1 เป็นบุคลากรสนับสนุนที่มาจากหลายหน่วยงาน

2.2.2 มีลักษณะงานที่แตกต่างกัน

2.2.3 สามารถร่วมกิจกรรมได้สม่ำเสมอ

เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้แบ่งเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระยะการวิจัยดังนี้

1. ระยะเตรียมการ ประกอบด้วยเครื่องมือจำนวน 5 รายการ ดังนี้

1.1 แบบสัมภาษณ์ เพื่อผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการกองการศึกษาและนักวิชาการ) ด้านการบริหารงานเพื่อพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง

1.2 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสำรวจสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของหัวหน้าภาควิชาวิชาและคณาจารย์ เพื่อสอบถามจากหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์จากทุกภาควิชา (7 ภาควิชา) ประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชาจำนวน 7 คน และคณาจารย์จำนวน 25 คน

1.3 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสำรวจบทบาทการเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์เพื่อสอบถามจากหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์จากทุกภาควิชา (7 ภาควิชา) ประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชาจำนวน 7 คน และคณาจารย์จำนวน 25 คน

1.4 แบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยได้ใช้แบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่มเป้าหมาย เพื่อบันทึกพฤติกรรมหลัก พฤติกรรมในการเข้ากลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติ เพื่อสร้างความรู้ดังนี้ คือพฤติกรรมการวิเคราะห์งาน โดยใช้เทคนิคเคคัม พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ พฤติกรรมการจดบันทึกผลระหว่างการประชุม พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสนใจในการเข้ากลุ่ม เช่น การมาเข้ากลุ่มตรงเวลา การแสดงอารมณ์ที่แจ่มใสและเต็มใจเข้ากลุ่ม การแสดงออกถึงการเตรียมตัวมาเข้ากลุ่มและพฤติกรรมในการบริหารจัดการกลุ่ม โดยผู้วิจัยได้ใช้แบบสังเกตในทุกขั้นตอนของการเข้ากลุ่มตั้งแต่ขั้นการละลายพฤติกรรม ขั้นการใช้เทคนิคเคคัมในการวิเคราะห์งานของตน ขั้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และขั้นการสรุปแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อนำไปทดลองปฏิบัติ

1.5 แบบสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมาย เมื่อจบกิจกรรมกลุ่มเป้าหมายได้เขียนสะท้อนความคิดเห็นในด้านการมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกันด้านการเล่าประสบการณ์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกกลุ่ม ด้านความมีอิสระในการคิดพัฒนาแนวทางปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านความพึงพอใจในความรู้ที่กลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการนำมาใช้ในการออกแบบกิจกรรมและคู่มือโปรแกรม

2. ระยะพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วยเครื่องมือจำนวน 1 รายการ ดังนี้

แบบวิพากษ์โปรแกรม ผู้วิจัยได้ร่าง โปรแกรมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตาม ทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญของ โปรแกรม คือ หลักการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย กิจกรรม การประเมินผลการปฏิบัติ กิจกรรมและการประเมินผล โปรแกรมเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ โดยใช้วิธีประชุมกลุ่ม วิพากษ์โปรแกรมตามแบบวิพากษ์

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง แบบสอบถาม แบบสังเกตแบบ บันทึกการปฏิบัติงานและแบบวิเคราะห์เอกสารปฐมภูมิให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจและปรับปรุง แก้ไขก่อนนำไปใช้

2. จัดทำกรอบการสร้างแบบสอบถามและร่างแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อ สํารวจสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์และ แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสำรวจบทบาทการเป็นสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหัวหน้า ภาควิชาและคณาจารย์ จากนั้นได้นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจพร้อมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญด้าน การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และด้านการบริหารสถานศึกษาพยาบาลศาสตร์จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ เหมาะสม ไม่เหมาะสม และไม่แน่ใจในการประเมินและใช้สูตรการ คำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) (บุญเชิด ภิญโญนันตพงษ์, 2527) โดยถือ เกณฑ์ IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงยอมรับว่าเครื่องมือดังกล่าวมีความเหมาะสมและได้ดำเนินการ ปรับปรุงเครื่องมือทั้ง 2 ฉบับ ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกต่อไป

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหามีค่า IOC เท่ากับ 0.86 โดยมีการปรับแก้ ไขการใช้ภาษาให้มีความชัดเจนและการเขียนอธิบายความหมายของคำสำคัญที่มีในแบบสอบถาม หรือยกตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจตรงกัน ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรม กิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ กิจกรรมการสะท้อนความคิด และกิจกรรมการ สอนงาน

3. จัดทำแบบวิพากษ์โปรแกรม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญของ โปรแกรม คือ หลักการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย กิจกรรม การประเมินผลการปฏิบัติ กิจกรรมและการประเมินผล โปรแกรม จากนั้นได้จัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งประกอบด้วย

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาโปรแกรม ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาพยาบาล ศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย จำนวน 5 ท่านเพื่อวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาโปรแกรมในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม

3. ระยะเวลาทดลองใช้โปรแกรม

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นการทดลองใช้โปรแกรมมีจำนวน 6 รายการ ดังนี้

3.1 แบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่มเป้าหมาย ใช้แบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายเดียวกันกับในขั้นการศึกษานำร่อง เพื่อบันทึกพฤติกรรมหลัก 5 พฤติกรรมในการเข้ากลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความรู้ดังที่กล่าวมาแล้วในข้อ 1.4

3.2 แบบสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยได้ใช้แบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่มเป้าหมาย เพื่อบันทึกพฤติกรรมหลัก 5 พฤติกรรมในการเข้ากลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความรู้เช่นเดียวกับในข้อ 1.4

3.3 แบบบันทึกการประชุม กลุ่มเป้าหมายบันทึกผลการประชุมโดยสรุป เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน การนัดและกำหนดเรื่องที่ต้องประชุมในครั้งต่อไป ทั้งนี้เนื้อหาสาระในการพัฒนาแนวทาง การปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยขอให้สมาชิกกลุ่มเป็นผู้บันทึกการประชุมเองและกำกับดูแลการดำเนินงานของกลุ่มเป้าหมายเอง

3.4 แบบประเมินผลงาน กลุ่มเป้าหมายประเมินผลงานของตนเองและให้ผู้บริหารระดับวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์และบุคลากรสนับสนุนอื่นๆ ที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายได้ประเมินผลงาน (แนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม) ในกิจกรรมตลาดนัดความรู้ประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะของผลงาน ด้านประสิทธิผลของผลงาน ด้านประสิทธิภาพของผลงาน ด้านความสะดวกในการนำไปใช้และด้านความพึงพอใจในภาพรวมของผู้ประเมิน ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้ใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลในการเข้ากลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความรู้ในด้านอื่นต่อไป

3.5 แบบประเมินโปรแกรมตามตัวชี้วัดการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ แบบประเมินได้พัฒนาจากคุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้นจากการสรุปข้อมูลจากเครื่องมือในขั้นทดลองและจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย (Garvin, 1993; Nonaka and Takeuchi, 1995; Marquardt, 1996; Marquardt and Reynolds, 1994; Senge, 1990; Pedler, 1991; วิจารณ์ พานิช, 2549) ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างกันเพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ มีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม อยู่เสมอและร่วมกันหาแนวทางพัฒนางานของตน

3.6 แบบประเมินโปรแกรมตามตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบประเมินนี้ได้พัฒนาจากคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้นจากการสรุปข้อมูลจากเครื่องมือในชั้นทดลองและจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย (Garvin, 1993; Nonaka and Takeuchi, 1995; Marquardt, 1996; Marquardt and Reynolds, 1994; Senge, 1990; Pedler, 1991; วิจารณ์ พานิช, 2549) คือมีระบบและกลไกการสร้างความรู้ มีการสร้างความรู้ตามกระบวนการที่มีแนวคิดทฤษฎีสับสนุน (SECI) มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ มีผลงานการสร้างความรู้เกิดขึ้นในองค์กร การสร้างความรู้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและตรงตามความต้องการขององค์กร ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสร้างความรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม มีกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีการมอบอำนาจในการ ปฏิบัติงานให้แก่กลุ่มเป้าหมาย มีการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในชั้นการทดลองใช้โปรแกรม ผู้วิจัยได้ ได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังนี้
แบบสังเกตพฤติกรรมกลุ่มเป้าหมาย แบบสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมาย และแบบประเมินผลงาน โดยผู้วิจัยได้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและพัฒนาปรับปรุงเครื่องมือดังกล่าวภายหลังจากการทดลองใช้ครั้งแรกในการศึกษานำร่องในระยะเตรียมการ

สำหรับแบบประเมิน โปรแกรมตามตัวชี้วัดการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และ แบบประเมินโปรแกรมตามตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกได้ดำเนินการโดยจัดทำกรอบการสร้างตัวชี้วัดและร่างตัวชี้วัดการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อใช้ประเมิน โปรแกรม จากนั้นได้นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจ พร้อมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญและใช้มาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ เหมาะสม ไม่เหมาะสม และไม่แน่ใจ ในการประเมินและใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2527) โดยถือเกณฑ์ IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงยอมรับว่าเครื่องมือดังกล่าวมีความเหมาะสม

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมิน โปรแกรมตามตัวชี้วัดการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีค่า IOC เท่ากับ 0.88 ส่วนแบบประเมินโปรแกรมตามตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีค่า IOC เท่ากับ 0.82 โดยมีการปรับแก้ไขการเขียนรายการปฏิบัติในแต่ละตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอสรุปกลุ่มเป้าหมายและเครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนการวิจัยตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงกลุ่มเป้าหมายและเครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือการวิจัย
1. ระยะเวลาเตรียมการ	<p>1.1 กลุ่มเป้าหมายผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกทั้งวิทยาลัยจำนวน 3 คน คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัย (1 คน) ผู้อำนวยการกองการศึกษา (1 คน) นักวิชาการ (1 คน)</p> <p>1.2 กลุ่มเป้าหมายจำนวน 32 คน ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา (7 คน) และคณาจารย์ (15 คน) และบุคลากรสนับสนุน (10 คน)</p> <p>1.3 กลุ่มเป้าหมายในการศึกษานำร่องจำนวน 32 คน ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา (7 คน) และคณาจารย์ (15 คน) และบุคลากรสนับสนุน (10 คน)</p>	<p>1.1 แบบสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานการบริหารงานเพื่อพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>1.2.1 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสำรวจลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์</p> <p>1.2.2 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสำรวจลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก</p> <p>1.3.1 แบบสังเกตพฤติกรรม</p> <p>1.3.2 แบบสะท้อนความคิด</p>
2. ระยะเวลาทดลองใช้โปรแกรม	<p>2.1 กลุ่มเป้าหมายในวงรอบที่ 1 ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์จาก 3 ภาควิชาจำนวน 17 คน ได้แก่ ภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น (5 คน) ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์ (5 คน) ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน (7 คน)</p> <p>2.2 กลุ่มเป้าหมายในวงรอบที่ 2 ได้แก่ บุคลากรสนับสนุนจาก 4 หน่วยงานจำนวน 25 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ธุรการจำนวน 6 คน เจ้าหน้าที่ห้องสมุดจำนวน 3 คน แม่บ้านประจำหอพักนักเรียนจำนวน 6 คน เจ้าหน้าที่โรงครัวจำนวน 10 คน</p>	<p>2.1 แบบสังเกตพฤติกรรม</p> <p>2.2 แบบสะท้อนความคิด</p> <p>2.3 แบบบันทึกการประชุม</p> <p>2.4 แบบประเมินผลงาน</p>

การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน 4 ระยะ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระยะเตรียมการ

1.1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เทคนิคเดคัม การจัดการความรู้ในองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการบริหารงานวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และแบบสอบถามเพื่อศึกษาลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และนำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานในการนำมาออกแบบ โปรแกรมการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

1.2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษานำร่องโดยจัดทำแผนการจัดกิจกรรมการสร้างความรู้ที่มีแนวคิด ทฤษฎีจากวงจรการสร้างความรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เทคนิคเดคัม เทคนิคการเล่าเรื่อง และเทคนิคการทบทวนหลังการปฏิบัติ และนำมาใช้กลุ่มเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้ถ่ายทอดความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง

ขั้นตอนที่ 2 ระยะพัฒนาโปรแกรม

2.1 ภายหลังจากศึกษาผลการศึกษานำร่องแล้ว ผู้วิจัยได้จัดทำร่าง โปรแกรมการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

2.2 นำร่างโปรแกรมให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านตรวจพร้อมให้ข้อคิดเห็น

2.3 พัฒนาโปรแกรมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.4 จัดทำเอกสารโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 3 ระยะทดลองใช้โปรแกรม

ผู้วิจัยได้ทำการทดลองใช้โปรแกรม 2 วนรอบ เพื่อพัฒนาปรับปรุงแบบ การทำกิจกรรมของโปรแกรมให้มีความเหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติการทำงานของบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยดำเนินการเป็น 2 วนรอบดังนี้

วนรอบที่ 1 (พฤษภาคม – กันยายน 2553) ทดลองใช้โปรแกรมกับกลุ่มเป้าหมาย หัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ จำนวน 3 ภาควิชา คือ ภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์ และภาควิชาอนามัยชุมชน

วงรอบที่ 2 (ตุลาคม 2553 – มกราคม 2554) ทดลองใช้โปรแกรมกับกลุ่มเป้าหมาย บุคลากรสนับสนุนจาก 4 หน่วยงาน จำนวน 25 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ธุรการจำนวน 6 คน เจ้าหน้าที่ห้องสมุดจำนวน 3 คน แม่บ้านประจำหอพักนักเรียน จำนวน 6 คน เจ้าหน้าที่โรงครัว จำนวน 10 คน

ขั้นตอนที่ 4 ระยะประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม

การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมผู้วิจัยได้นำผลการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะทดลองใช้โปรแกรมมาประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมตามตัวชี้วัด 2 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ผู้วิจัยได้ประเมินตามตัวชี้วัด 5 รายการ ดังนี้

1.1 บุคลากรมีวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึงกลุ่มเป้าหมายมีวิธีการคิดหรือวิธีการพัฒนางานที่เป็นขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์งานตามหน้าที่เพื่อให้รู้ว่าต้องปฏิบัติอย่างไรงานจึงบรรลุผลตามภารกิจ การวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานยังไม่บรรลุผลตามภารกิจ ระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนาเช่นแนวทางปฏิบัติงานหรือความรู้ที่ต้องการนำมาพัฒนาหาแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงานหรือสร้างความรู้ที่ต้องการทดลองนำแนวทางปฏิบัติงานหรือความรู้ใหม่ไปทดลองปฏิบัติและมีการปรับปรุงแนวทางปฏิบัติงานหรือความรู้ใหม่ภายหลังการทดลองใช้

1.2 บุคลากรมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง กลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมดังนี้คือ มาเข้ากลุ่มตรงเวลา มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติของสมาชิกกลุ่ม มีการเตรียมข้อมูลก่อนมาเข้ากลุ่ม มีการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานของตนอย่างเต็มที่ ตั้งใจรับฟังประสบการณ์ของเพื่อนสมาชิก มีการซักถามหรือแสดงความคิดเห็นและมีการจดบันทึกและสรุปผลการประชุมแต่ละครั้งสมาชิกกลุ่ม

1.3 บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างกันเพื่อนำไปสู่การสร้างแนวทางปฏิบัติงานใหม่หรือความรู้ใหม่ หมายถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันหรือมีเป้าหมายในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานร่วมกันมาเข้ากลุ่มเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานระหว่างกัน โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Storytelling) เพื่อให้สมาชิกกลุ่มฟังและจดบันทึกประเด็นสำคัญที่ได้รับฟัง โดยประสบการณ์ที่ถ่ายทอดนั้น มีทั้งประสบการณ์การทำงานที่ประสบผลสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีและประสบการณ์ที่ล้มเหลวเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นซ้ำจากนั้นสมาชิกกลุ่มร่วมกันสรุปข้อความรู้จากประสบการณ์และจัดทำเป็นเอกสารไว้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

1.4 บุคลากรค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ หมายถึงกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมหมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการอ่านหรือซักถามเพื่อนและบุคคลอื่นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ต้องได้รับการกระตุ้น

1.5 บุคลากรร่วมกันหาแนวทางพัฒนางาน หมายถึงกลุ่มเป้าหมาย มีการประชุมหลังการปฏิบัติงานและมีการจดบันทึกอย่างเป็นทางการทุกครั้งเพื่อทราบข้อดีและข้อที่ควรพัฒนาในโอกาสต่อไป

2. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้วิจัยได้ประเมินตามตัวชี้วัด 10 รายการ ดังนี้

2.1 มีระบบและกลไกการสร้างความรู้ในองค์กร หมายถึงวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีการดำเนินการดังนี้ คือมีแผนการดำเนินงานที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มีคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงาน มีผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและมีการระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนาในการจัดทำแผนในวงรอบต่อไป

2.2 มีการสร้างความรู้ตามกระบวนการที่มีแนวคิดทฤษฎีสับสนุน หมายถึงกลุ่มเป้าหมายมีการสร้างความรู้ที่มีขั้นตอนชัดเจนตั้งแต่มีการร่วมกันวิเคราะห์งานและหน้าที่ของตนเพื่อดูความสัมพันธ์กับพันธกิจของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน มีการสรุปแนวทางการดำเนินงานหลังจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างกันและมีการนำความรู้ที่ร่วมกันพัฒนาขึ้นไปทดลองปฏิบัติ

2.3 มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ หมายถึงเมื่อกลุ่มเป้าหมายได้นำความรู้ที่ร่วมกันพัฒนาขึ้นไปทดลองปฏิบัติแล้วจะร่วมกันระบุปัญหาหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติ จากนั้นจะร่วมกันหาแนวทางพัฒนาวิธีการปฏิบัติ (เกิดการเรียนรู้) และร่วมกันปฏิบัติและปรับปรุงแก้ไขจนเกิดเป็นความรู้ความชำนาญที่พัฒนาขึ้นจากการปฏิบัติงาน (เกิดเป็นความรู้ฝังลึก)

2.4 มีผลงานการสร้างความรู้เกิดขึ้นในองค์กร หมายถึงความรู้หรือแนวทางการปฏิบัติงานใหม่อันเป็นผลงานที่กลุ่มเป้าหมายสร้างขึ้นอย่างมีกระบวนการชัดเจน สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนางานในหน่วยงานหรือพัฒนางานในระดับวิทยาลัยได้ พร้อมทั้งมีการจัดทำเป็นเอกสารเพื่อให้ผู้สนใจนำไปใช้ปฏิบัติได้

2.5 ผลงานการสร้างความรู้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและตรงตามความต้องการขององค์กร หมายถึงผลงานการสร้างความรู้ที่กลุ่มเป้าหมายสร้างขึ้นสามารถใช้ประโยชน์ได้และตอบสนองพันธกิจทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

2.6 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมการสร้างความรู้ หมายถึงผู้บริหารทุกระดับของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้หรือให้การสนับสนุนกิจกรรมการสร้างความรู้ของกลุ่มเป้าหมาย

2.7 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึงมีกิจกรรมที่แสดงให้เห็นว่ากลุ่มเป้าหมายทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ทั้งระดับวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกและในระดับหน่วยงาน

2.8 มีกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในองค์กร หมายถึงวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีการจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ที่กลุ่มเป้าหมายสร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้นำเสนอผลงานการสร้างความรู้ของตนเองและผู้บริหารอาจให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมได้แก่สนับสนุนงบประมาณ การมอบรางวัลและการอำนวยความสะดวก

2.9 มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร หมายถึงกลุ่มเป้าหมายมีอิสระในการเลือกวิธีการปฏิบัติงานของตนมีโอกาสในการเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางาน หรือพัฒนาหน่วยงาน ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งด้านการเงินและสิ่งอำนวยความสะดวกในการเข้ากลุ่มสร้างความรู้ รวมถึงกลุ่มเป้าหมายรู้สึกพึงพอใจในการสนับสนุนของผู้บริหาร

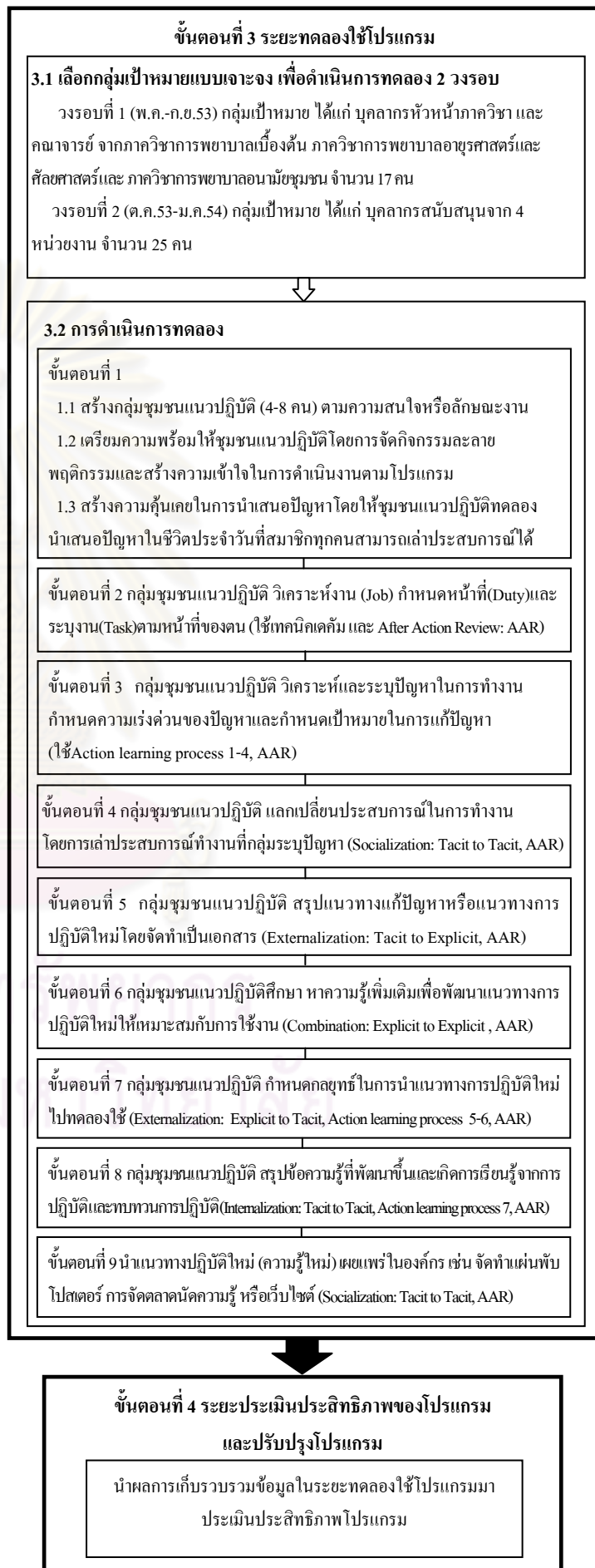
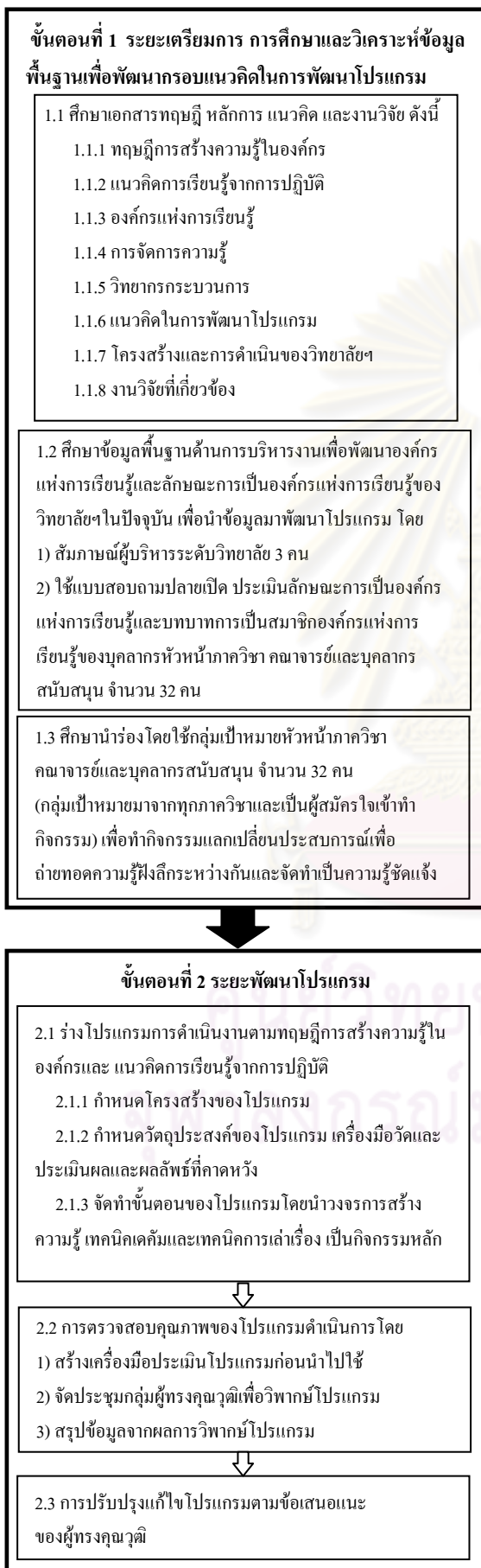
2.10 มีการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร หมายถึงมีกิจกรรมการสร้างความรู้ในหน่วยงานที่หลากหลายทั่ววิทยาลัย โดยกลุ่มเป้าหมายทุกระดับมีส่วนร่วมและผู้บริหารทุกระดับให้การสนับสนุนการทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้รวมถึงมีการกระตุ้นให้นำความรู้ที่สร้างขึ้นไปขยายผล

ทั้งนี้การตัดสินผลการประเมินใช้การตรวจสอบสามเส้าของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสังเกตสภาพจริงจากการปฏิบัติขณะเข้ากลุ่ม การสะท้อนความคิด การประเมินคุณภาพผลงานและจากผลการแบบประเมินความพึงพอใจและใช้เกณฑ์การประเมินแบบรูบรีคส์ (Rubrics) 4 ระดับคือ ดีมาก ดี ปานกลาง และต้องปรับปรุง ทั้งนี้แต่ละตัวชี้วัดจะมีเกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกันเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละตัวชี้วัด

สำหรับขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติสรุปได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 11

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 11 ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็น การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตแบบมี ส่วนร่วมและเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมการดำเนินงาน ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาศูนย์แห่ง การเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกและ เพื่อประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม การดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและ แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎีเพื่อพัฒนาโปรแกรม
- 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้านการบริหารงานเพื่อพัฒนาวิทยาลัย พยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายในการศึกษานำร่องเพื่อทดลอง ทำกิจกรรมสร้างความรู้
- 1.4 คุณลักษณะ องค์ประกอบและขั้นตอนการดำเนินงานของโปรแกรม

ตอนที่ 2 ผลการประเมินประสิทธิภาพ โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการ สร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

- 2.1 ผลการปฏิบัติตามขั้นตอนของโปรแกรมของกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ หัวหน้า ภาควิชา คณาจารย์ และกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุน
- 2.2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของ โปรแกรมด้านลักษณะการเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
- 2.3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของ โปรแกรมด้านลักษณะการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ตอนที่ 1 โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎีเพื่อพัฒนาโปรแกรม มีดังนี้

1.1.1 ทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร(Nonaka and Takeuchi,1995:72) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างความรู้ไว้ใน วงจรการสร้างความรู้ ว่าประกอบด้วย 4 ระยะ คือ

ระยะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization: From Tacit to Tacit) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกระหว่างบุคคล เพื่อให้สามารถเข้าถึงระบบการคิดของผู้อื่นผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวคือ เป็นการแลกเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน ประสบการณ์การทำงานที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ รวมถึงทักษะความชำนาญเฉพาะงาน

ระยะเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization: From Tacit to Explicit) เป็นกระบวนการนำแนวคิดในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน รวมถึงทักษะความชำนาญเฉพาะงาน เปลี่ยนสถานะความรู้ฝังลึกของบุคคล มาจัดทำเป็นเอกสารได้แก่ ตำรา หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้สะดวกในการนำไปใช้หรือพัฒนาต่อ

ระยะผสมผสานความรู้ใหม่กับความรู้เดิม (Combination: From Explicit to Explicit) เป็นกระบวนการจัดระบบความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่ในหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรให้เป็นระบบเดียวกันทั้งองค์กร รวมถึงการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งความรู้หรือเครือข่ายภายนอกเพื่อนำมา เพิ่มเติม ผสมผสาน และจัดกลุ่มของความรู้ อันจะทำให้ได้ความรู้ใหม่ที่ตรงตามความต้องการในการใช้งานขององค์กรและมีการจัดระบบให้เป็นรูปแบบเดียวกันซึ่งจะทำให้ง่ายต่อการนำไปใช้งานหรือเผยแพร่

ระยะนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ฝังลึก (Internalization: From Explicit to Tacit) เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนความรู้ชัดแจ้งขององค์กรมาเป็นความรู้ฝังลึกของแต่ละบุคคล ด้วยการนำความรู้ที่สร้างขึ้น ไปใช้งานเกิดทักษะและความชำนาญ (Learning by doing) และเกิดเป็นความรู้ฝังลึกของตนเอง

วงจรการสร้างความรู้นี้ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้เกิดขึ้นในองค์กรอยู่ตลอดเวลาเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันรวมถึงส่งเสริมให้มีการนำความรู้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้และพัฒนาต่อยอดอยู่เสมอ

1.1.2 ทฤษฎีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Marquardt, 2007) คือ การเรียนรู้ของกลุ่มบุคคลกลุ่มเล็กๆ ที่อยู่ในองค์กรเดียวกันที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาในสถานการณ์จริงขององค์กรผ่านการปฏิบัติของกลุ่ม โดยสมาชิกกลุ่มจะมีส่วนร่วมในการสะท้อนและแลกเปลี่ยนประสบการณ์

ของตนเอง ทำให้ได้แนวทางแก้ปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลุ่ม (Formation of group) กลุ่มอาจเกิดจากการรวมตัวของสมาชิกโดยสมัครใจหรือการมอบหมาย โดยการสร้างกลุ่มมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาขององค์กรปัญหาเดียวหรือปัญหาของหน่วยย่อยขององค์กร ทั้งนี้กลุ่มควรกำหนดช่วงเวลาและการประชุมล่วงหน้าหรือกำหนดขอบเขตเวลาในการดำเนินการไว้ตั้งแต่การประชุมร่วมกันครั้งแรก

ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอปัญหาหรืองานให้แก่กลุ่ม (Presentation of problem or task to group) ปัญหาขององค์กรหรือปัญหาของหน่วยย่อยขององค์กรจะถูกนำเสนอให้แก่กลุ่ม โดยผู้นำเสนออาจเป็นสมาชิกกลุ่ม หรือไม่เป็นที่ก็ได้

ขั้นตอนที่ 3 การมองสภาพปัญหาใหม่ (Reframing the problem) สมาชิกร่วมกันกำหนดสภาพและปัจจัยของปัญหาขึ้นใหม่ ซึ่งอาจแตกต่างไปจากสภาพและปัจจัยของปัญหาที่นำเสนอไว้เดิม

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าหมาย (Determining goals) สมาชิกกลุ่มร่วมกันหาข้อตกลงเกี่ยวกับเป้าหมายและความสำเร็จในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาในระยะยาว

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนากลยุทธ์การปฏิบัติ (Developing action strategies) สมาชิกกลุ่มร่วมกันกำหนดและหากกลยุทธ์การปฏิบัติที่เป็นไปได้เพื่อทดลองปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 การลงมือปฏิบัติ (Taking action) ในระหว่างดำเนินการปฏิบัติ สมาชิกกลุ่มต้องรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติ ปัญหาในการปฏิบัติ ข้อดีและข้อที่ควรพัฒนาขณะปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 7 การเกิดการเรียนรู้ (Capturing learning) ภายหลังจากการปฏิบัติ สมาชิกกลุ่มร่วมกันระบุนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง กลุ่ม และองค์กรได้อย่างไร

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานการบริหารงานเพื่อพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล กองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

1.2.1 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างและการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล กองทัพบกจากการศึกษาเอกสารสามารถสรุปข้อมูลพื้นฐานด้านการบริหารงานเพื่อพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

1.2.1.1 ด้านโครงสร้างวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเป็นสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงกลาโหมและองค์กรขนาดเล็กที่มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 ส่วน คือ

กองอำนวยการ มีหน้าที่ อำนวยการและบริหารงานเกี่ยวกับการศึกษา ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ประกอบด้วย 3 แผนก ได้แก่ แผนกธุรการและกำลังพล แผนก เตรียมการประเมินผลและสถิติ และแผนกสนับสนุน บุคลากรที่สังกัดอยู่ในกองอำนวยการคือ บุคลากรสนับสนุนทั้งหมด

กองการศึกษา มีหน้าที่ วางแผน อำนวยการ ดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร การศึกษา และกำกับการฝึกอบรม ดำเนินการให้การศึกษาแก่นักเรียนของวิทยาลัยพยาบาล กองทัพบก พัฒนาหลักสูตร ตำรา แผนการสอน และอุปกรณ์เกี่ยวกับการศึกษา ประเมินผลการเรียน การสอน เข้าร่วมโครงการวิจัย และโครงการบริการทางสังคม ประกอบด้วย 7 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาความรู้พื้นฐาน ภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และ ศัลยศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลสูติศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ภาควิชาสุขภาพจิต และการพยาบาลจิตเวชศาสตร์และภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน บุคลากรที่สังกัดอยู่ในกอง การศึกษา คือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้าภาควิชาและ คณาจารย์

กองการปกครอง มีหน้าที่ ปกครอง บังคับบัญชา ฝึกอบรมนักเรียน พยาบาล ประกอบด้วย 2 หน่วยงาน คือ กองบังคับการกองการปกครอง และกองร้อยนักเรียน พยาบาล

1.2.1.2 ด้านการบริหารงาน วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีวิสัยทัศน์ในการ บริหารงานเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำของกองทัพบก ที่มีความเป็นเลิศใน การผลิตบัณฑิตพยาบาลที่ได้มาตรฐานระดับประเทศ โดยมีพันธกิจทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการผลิต บัณฑิตและบุคลากรทางการพยาบาล ด้านการสร้างงานวิจัยและผลงานทางวิชาการ ด้านการ ให้บริการแก่ทหาร ครอบครัวและประชาชน และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมและการใช้ภูมิปัญญาไทย

วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเป็นประธานกรรมการบริหารงานของวิทยาลัยและกระจาย อำนาจการบริหารงานออกเป็นคณะกรรมการรับผิดชอบการดำเนินงานในแขนงต่างๆ อีกจำนวน 13 คณะ และได้กำหนดนโยบายในการดำเนินงานไว้ 8 ด้าน คือ ด้านการผลิตบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมพัฒนานักเรียน / นักศึกษา ด้านการวิจัยและงานทางวิชาการ

ด้านการให้บริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และการใช้ภูมิปัญญาไทย
ด้านการบริหารจัดการ และด้านการบริหารคุณภาพ

1.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้านการบริหารงานเพื่อพัฒนาวิทยาลัย
พยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารวิทยาลัย จำนวน 3 คน
คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการกองการศึกษา และนักวิชาการ สรุปได้ดังนี้

1.2.2.1 ด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารมีความเห็นตรงกันว่า
วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกยังไม่ได้กำหนดนโยบายพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามในแผนการดำเนินงานปี 2553 ได้กำหนดนโยบายเพิ่มเติมใน
ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาไปสู่การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจัดทำโครงการอบรมทักษะการแสวงหาความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
และโครงการสร้างกลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนางานแต่ในทางปฏิบัติโครงการนี้ยังไม่ได้
ดำเนินการอย่างเป็นทางการแต่มีการจัดกิจกรรมให้ความรู้ถึงวิธีการปฏิบัติ โดยรวมแล้วผู้บริหารมี
ความเห็นสอดคล้องกันว่า การบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการเป็นการกระจายอำนาจที่ทำให้
หัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลในการนำมาพัฒนาจากผู้
ปฏิบัติทำให้สามารถพัฒนาหรือแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น

1.2.2.2 ด้านข้อจำกัดในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารมีความเห็น
สอดคล้องกันว่า การกำหนดแผนปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังไม่มี
ชัดเจน การดำเนินการในปัจจุบันเป็นการจัดโครงการและกิจกรรมตามความต้องการเฉพาะหน้า
อีกทั้งยังไม่มีประเมินผลการดำเนินการ โครงการและกิจกรรมเพื่อนำผลมาพัฒนา โดยรวมแล้ว
ผู้บริหารมีความเห็นว่าบุคลากรยังมองไม่เห็นเป้าหมายในการปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์
องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ตรงกัน จึงทำให้ขาดความเข้าใจ และขาดความร่วมมือในการปฏิบัติ
ประกอบกับการที่บุคลากรรู้สึกว่ามีภาระงานประจำค่อนข้างมาก และ กิจกรรมการสร้างความรู้ยัง
ไม่ผสานเข้ากับวิธีการปฏิบัติงานตามปกติ จึงส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปได้ช้า และไม่บรรลุผล
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวิสัยทัศน์

“ควรมีกิจกรรมสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติเองและต่องานของเขา จะได้รับความ
ร่วมมือมากขึ้น อาจมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะฝ่าย
สนับสนุนการศึกษา เช่น การมอบรางวัล การเปิดโอกาสให้มีการนำเสนอผลงานในที่ประชุม
วิชาการจะทำให้รู้สึกมั่นใจและภูมิใจยิ่งขึ้น ขณะนี้เริ่มให้มีโครงการพัฒนาการสืบค้นความรู้แล้ว

เช่น การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้น เป็นต้น ที่สำคัญต้องวางระบบการติดตามงานที่ดี”
ผู้บริหาร (20 พฤศจิกายน 2552)

1.2.2.3 ด้านการบรรลุผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารมีความเห็นว่าแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ที่ทำอยู่ยังไม่ช่วยให้บรรลุการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อาจมีสาเหตุจาก การขาดการมีส่วนร่วม ขาดการทำงานเป็นทีม และขาดการเรียนรู้ของสมาชิก อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังจากการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาแล้วตั้งแต่ปี 2551 คือ การที่ บุคลากรแสดงออกถึงการยอมรับความรู้ ความสามารถ หรือความชำนาญเฉพาะทางของแต่ละบุคคลมากขึ้น

“เห็นได้ชัดว่า อาจารย์บางคนไปศึกษาความรู้ในการใช้โปรแกรม Excel จากเสมียน ส่งผลให้สัมพันธภาพในการทำงานและการประสานงานดีขึ้น และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสอนแบบใหม่ ระหว่างคณาจารย์เกิดขึ้นบ้างแต่เป็นไปตามความสนใจส่วนตัวและไม่มีความต่อเนื่อง ซึ่งถ้าจะให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จริงๆ คงต้องวางรูปแบบแนวทางปฏิบัติในการสร้างความรู้ที่ชัดเจน Empowerment ให้มากขึ้น กำหนดค่าภาระงานแก่บุคลากรให้ชัดเจนจะได้ไม่บ่นว่ามีภาระงานมาก ที่สำคัญ คือ การสร้างระบบการคิดของบุคลากร”

ผู้บริหาร (20 พฤศจิกายน 2552)

1.2.2.4 ด้านจุดแข็งของวิทยาลัย ผู้บริหารมีความเห็นตรงกันว่าวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กจึงไม่มีความซับซ้อนในการบริหารงาน และมีอิสระในการบริหารงานที่สามารถกำหนดทิศทางการบริหารได้เอง ขณะเดียวกันบุคลากรหลัก คือ คณาจารย์เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีความรักองค์กร มีวินัย ปฏิบัติอยู่ในกฎระเบียบ มีระบบอาวุโสและมีความเอื้ออาทรต่อกัน

“โชคดีที่วิทยาลัยมีโครงสร้างไม่ใหญ่มาก มีบุคลากรจำนวนไม่มาก ทำให้รู้จักกันหมด ที่สำคัญอาจารย์ทุกคนสนใจ ขยันหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและรับผิดชอบงาน นอกจากนี้ระบบอาวุโสที่เรายึดถือกันมาทำให้อาจารย์มีความผูกพันเป็นรุ่นพี่รุ่นน้องจึงคุยกันง่าย และเรามีชื่อเสียงในด้านความมีระเบียบวินัยที่ดี หน่วยเหนือก็ให้อิสระในการบริหารงานเต็มที่ และให้ความเชื่อถือเป็นอย่างดี สิ่งเหล่านี้เป็นจุดแข็งของเรา”

ผู้บริหาร (20 พฤศจิกายน 2552)

1.2.2.5 ด้านจุดที่ควรพัฒนาหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย ผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่าควรกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่ชัดเจนในแต่ละช่วงเวลา (Milestone) รวมถึงการพัฒนากุศลกรทุกระดับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของวิทยาลัย พัฒนาระบบสารสนเทศและสนับสนุนให้น้องศึความรู้และนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น ไปใช้พัฒนางาน

“เรายังขาดการกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่ชัดเจนว่าในแต่ละช่วงเวลา ต้องบรรลุผลสำเร็จในเรื่องใด นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อให้บุคลากรสามารถสืบค้นข้อมูลให้เพื่อนำองค์ความรู้และนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้พัฒนางาน ได้ ด้านการพัฒนาบุคลากรก็เช่นกันต้องพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับการพัฒนาวิทยาลัยและต้องพัฒนาทั้งอาจารย์และบุคลากร สนับสนุน ซึ่งระบบการประเมินคุณภาพภายในของ สกอ. ได้มีตัวบ่งชี้เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว หากกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนและมีผู้กำกับคอยให้คำแนะนำ ติดตามงานก็น่าจะสำเร็จ”

ผู้บริหาร (20 พฤศจิกายน 2552)

1.2.3 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก่อนนำโปรแกรมไปใช้ เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาโปรแกรม กลุ่มเป้าหมายได้แก่ หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์และบุคลากรสนับสนุนจำนวน 32 คน เก็บแบบสอบถามกลับมาได้ 22 ชุด คิดเป็นร้อยละ 68.75 สรุปได้ดังนี้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 31.81 เคยเข้ากลุ่มเพื่อวิเคราะห์ถึงวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยหรือแนวทางปฏิบัติงานของภาควิชาที่ตนสังกัด โดยมีการพูดคุยและระบุถึงสิ่งที่ต้องการพัฒนา แต่ยังไม่มีการกำหนดแนวทางพัฒนาร่วมกันอย่างชัดเจน

ด้านความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 31.81 ได้เข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานแบบไม่เป็นทางการ เช่น เข้าร่วมประชุมของภาควิชาตามวาระ และมีการเข้ากลุ่มกันเองบ้างแบบไม่เป็นทางการเพื่อหาแนวทางการพัฒนางาน ขณะที่กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 63.63 เข้าประชุมของภาควิชาตามวาระเท่านั้นและไม่เคยเข้ากลุ่มเพื่อหาแนวทางการพัฒนางาน

ด้านการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างกันเพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติงานใหม่ กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 45.45 มีการถ่ายทอดประสบการณ์เฉพาะข้อมูลที่ได้รับฟังจากการประชุมทางวิชาการภายนอกหน่วยงานสำหรับการสอนงานให้แก่ผู้อื่น กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 36.37 เคยสอนงานให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ซึ่งเป็นการปฏิบัติเมื่อได้รับมอบหมายจากหัวหน้าภาควิชา ส่วนการซักถามวิธีการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานกลุ่มเป้าหมายร้อยละ 59.09 เคยปฏิบัติเมื่อมีความจำเป็นต้องขอความเห็นหรือความช่วยเหลือ และเป็นลักษณะการปรึกษาแบบไม่เป็นทางการ

ด้านการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 36.36 มีค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากฉบับที่ความรู้ภายหลังจากการเข้าประชุมแต่ไม่ได้ทำเป็นประจำ โดยเลือกทำเฉพาะเรื่องที่ตนสนใจเท่านั้นกลุ่มเป้าหมายร้อยละ 13.64 เคยนำความรู้มาเรียบเรียงใหม่

โดยให้เหตุผลว่ามีภาระงานมากและไม่มีเวลา ส่วนการศึกษาคูณจากหน่วยงานในระดับภาควิชาด้วยกัน กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 36.37 เคยปฏิบัติ ส่วนการดูงานภายนอกวิทยาลัย กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 31.81 เคยปฏิบัติ ซึ่งการดูงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน กลุ่มเป้าหมายเล็งเห็นถึงความสนใจส่วนตัวและรู้สึกว่าได้ประโยชน์จากการดูงาน แต่การนำความรู้มาปฏิบัติยังมีน้อยมากด้วยข้อจำกัดหลายประการ เช่น ความพร้อมของหน่วยงานตนเอง ไม่มีเวลา งานประจำและงานธุรการมีมาก

ด้านการร่วมกันหาแนวทางการพัฒนางาน กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 31.81 มีการสะท้อนความคิดหลังการปฏิบัติงานเพื่อวิเคราะห์ข้อดีและข้อควรปรับปรุงหลังการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีการจดบันทึก เรื่องที่สะท้อนความคิดส่วนใหญ่เป็นเรื่องวิธีการสอน และยังไม่มีการนำผลการสะท้อนความคิดมาปฏิบัติอย่างจริงจัง

1.2.4 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ก่อนนำโปรแกรมไปใช้เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาโปรแกรม โดยมุ่งเน้นไปที่ด้านระบบและกลไกการสร้างความรู้ในองค์กรและด้านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ กลุ่มเป้าหมายที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ หัวหน้าภาค คณาจารย์และบุคลากรสนับสนุน จำนวน 32 คน เก็บแบบสอบถามกลับมาได้ 22 ชุด คิดเป็นร้อยละ 68.75 สรุปได้ดังนี้

ด้านระบบและกลไกการสร้างความรู้ในองค์กร กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 50 เห็นว่ามีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เฉพาะในกลุ่มคณาจารย์ เป็นส่วนใหญ่ เป็นกิจกรรมการประชุมชี้แจงหรือการประชุมวิชาการ ซึ่งเกิดขึ้นทั้งในระดับภาควิชาและระดับวิทยาลัย ประมาณ 1-2 ครั้งต่อเดือน ส่วนกิจกรรมการสอนงาน กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 54.54 เห็นว่าส่วนใหญ่เกิดขึ้นในกลุ่มคณาจารย์ และเกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรสนับสนุนบ้างอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งกิจกรรมที่เกิดขึ้นยังไม่มีแผนการปฏิบัติที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านจุดที่ควรพัฒนาหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย ซึ่งผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่าวิทยาลัยยังไม่มีกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่ชัดเจน

ด้านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 50 ระบุว่า ในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือการสอนงาน ยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน รวมถึงยังไม่มีการสะท้อนความคิดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน หรือเพื่อให้ได้ข้อสรุปของความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้ นอกจากนี้กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 18.18 ได้ระบุว่ายังไม่มีการจดบันทึกที่เป็นระบบ ส่วนใหญ่เป็นการจดบันทึกตามความสนใจส่วนตัว และ ไม่มีกระบวนการส่งเสริมให้มีการทบทวนหรือนำความรู้ที่บันทึกมาสรุปให้เป็นข้อความรู้ที่สามารถใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติได้

ด้านการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรกลุ่มเป้าหมาย ร้อยละ 9.09 มีความเห็นว่า มีการปฏิบัติโดยการเชื่อมประเมินคุณภาพภายใน โดยวิทยาลัยไม่มีกิจกรรมการศึกษาดูงานระหว่างหน่วยงานภายในวิทยาลัย ส่วนกลุ่มเป้าหมาย ร้อยละ 22.73 ระบุว่ามีการจัดให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานภายนอกวิทยาลัยแต่ในการไปศึกษาดูงานไม่ได้กำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการนำความรู้มาใช้ สำหรับการส่งเสริมให้บุคลากรใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย มีความเห็นว่ามีปฏิบัติในภาควิชา ร้อยละ 31.81 เช่นการประชุมภายในภาควิชา และกองการศึกษา

1.3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายในการศึกษานำร่องเพื่อทดลองทำกิจกรรมสร้างความรู้ โดยวิเคราะห์จากแบบสังเกตพฤติกรรมและแบบสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาโปรแกรม ซึ่งได้ทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชา คณาจารย์และบุคลากรสนับสนุน จำนวน 32 คน เก็บแบบสะท้อนความคิดกลับมาได้ 25 ชุด คิดเป็นร้อยละ 78.13 สรุปผลได้ดังนี้

ด้านการวิเคราะห์งานและระบุปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน พบว่ากลุ่มเป้าหมายร้อยละ 80 ช่วยกันวิเคราะห์งานตามหน้าที่ของตนและช่วยกันระบุปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทุกกลุ่ม โดยมีสมาชิกกลุ่มบางคน เช่น สมาชิกที่อาวุโสหน่อยจะไม่ค่อยนำเสนอปัญหา แต่จะเป็นผู้ฟังและรับหน้าที่จัดบันทึก

ด้านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มเป้าหมายร้อยละ 70 ยังไม่กล้าเล่าประสบการณ์ของตนในช่วงแรกแต่เมื่อคุ้นเคยแล้วจึงเล่า โดยสมาชิกกลุ่มที่อาวุโสจะเป็นผู้เล่าประสบการณ์การทำงานเป็นส่วนใหญ่และมีกลุ่มเป้าหมายบางคนร้อยละ 15.62 ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนยังไม่เล่าประสบการณ์แม้จะได้รับการกระตุ้นจากวิทยากรแล้ว พฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับผลการสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมายร้อยละ 60 ที่ระบุว่า

“ไม่กล้าเล่าประสบการณ์ในตอนแรกเพราะคิดว่าประสบการณ์ของตนไม่น่าสนใจ แต่เมื่อฟังของผู้อื่นไปแล้วจึงต้องเล่าเพราะเป็นการหมุนเวียนกันเล่าทุกคน แม้จะไม่อยากเล่า”

“คิดว่าตนเองยังมีประสบการณ์น้อยเลยไม่กล้าเล่า ขอเป็นผู้ฟังดีกว่า”

“อายเพราะไม่เคยเล่าเรื่องของตัวเองให้คนอื่นฟังและกลัวว่าจะไม่ดีเหมือนของผู้อื่น”

บุคลากรสนับสนุน(พฤศจิกายน 2553)

ด้านการแสดงออกถึงความสนใจในการเข้ากลุ่มเรียนรู้ร่วมกัน สมาชิกร้อยละ 10 แสดงออกถึงความรีบร้อนต้องการจบภารกิจโดยเร็วเพราะได้เวลารับบุตรจากโรงเรียน แต่ส่วนใหญ่

พยายามอยู่จนจบกิจกรรม ขณะที่สมาชิกร้อยละ 70 แสดงออกถึงความพอใจในการเข้ากลุ่มเพราะเห็นประโยชน์ของกิจกรรม และให้ความร่วมมือดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมายร้อยละ 60 ที่ระบุว่ามีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกันมากและมีความเห็นว่ายินดีเข้ากลุ่มเพราะเป็นการผ่อนคลาย และไม่ต้องคิดแก้ปัญหาคนเดียวและสมาชิกกลุ่มช่วยกันทำให้บรรยากาศน่าสนใจ ดังผลการสะท้อนความคิดว่า

“การเข้ากลุ่มสนุกดี มีประโยชน์ ได้ความรู้ แต่เนื่องจากภารกิจการสอนทำให้ไม่สามารถเข้ากลุ่มได้ตลอด”

หัวหน้าภาคและคณาจารย์(กันยายน 2553)

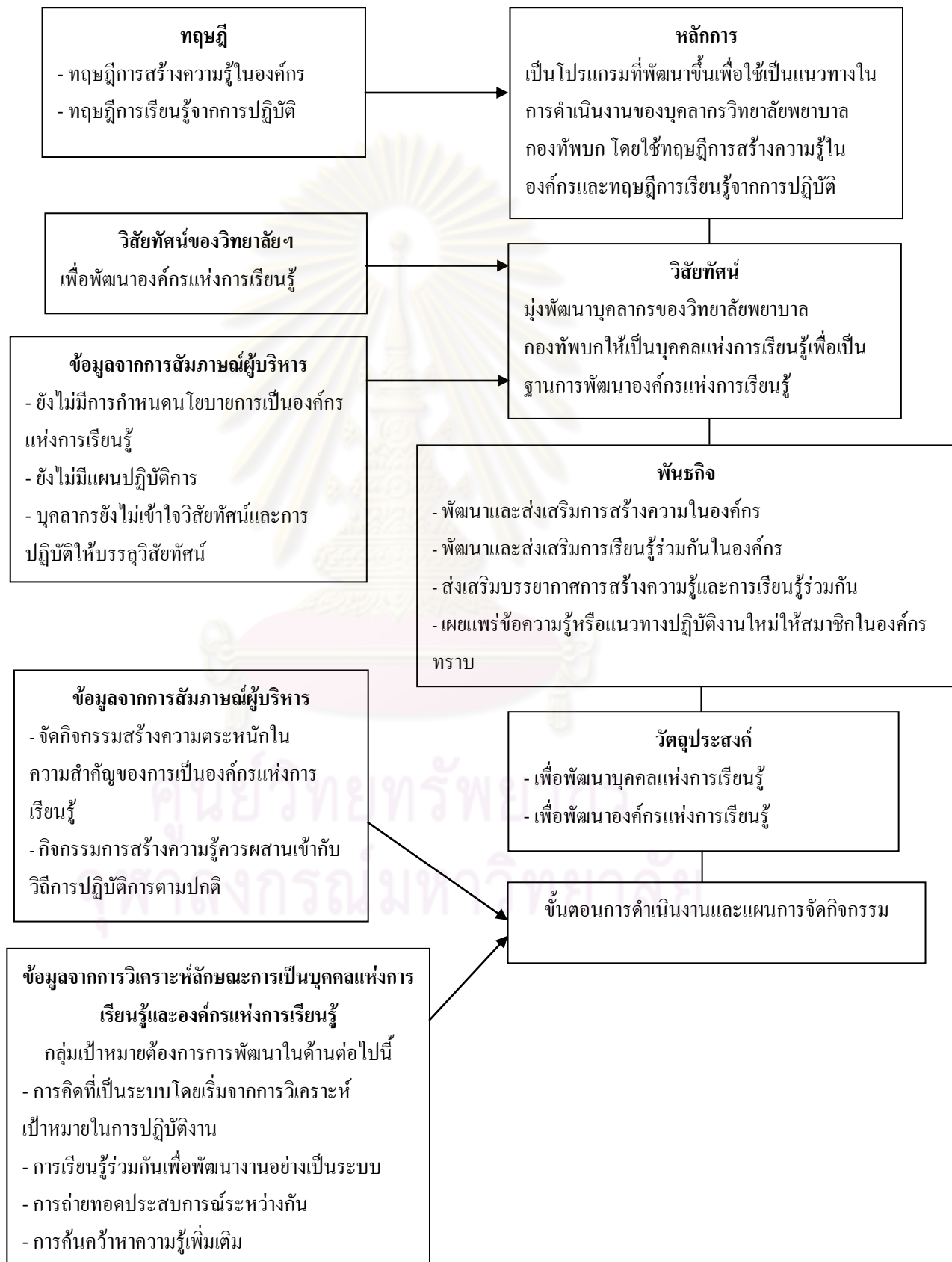
ด้านการบริหารจัดการกลุ่ม สมาชิกกลุ่มคณาจารย์แบ่งหน้าที่เพื่อให้งานกลุ่มสำเร็จ โดยเร็วกว่าบุคลากรสนับสนุน เช่นการจดบันทึก การวางแผนการนำเสนอ และการกำหนดผู้นำเสนอผล

ด้านการสรุปข้อความรู้ สมาชิกกลุ่ม 1 คน ซึ่งเป็นผู้อาวุโส ได้รับมอบหมายมีการจดบันทึก แต่ไม่มีการวางแผนการนำข้อความรู้ไปใช้ประโยชน์ในโอกาสต่อไป

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายในการศึกษานำร่องผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาโปรแกรมการดำเนินงานตามแผนภาพที่ 12

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 12 การสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อพัฒนาโปรแกรมการดำเนินงาน



1.4 คุณลักษณะ องค์ประกอบและขั้นตอนการดำเนินงานของโปรแกรม

1.4.1 คุณลักษณะของโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.4.1.1 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อพัฒนาบุคคลแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่ง การเรียนรู้โดยใช้ ทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรผสมผสานกับแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรเรียนรู้จากกันและกันจนสามารถสร้างความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนางานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน จนสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4.1.2 ความรู้ที่บุคลากรสร้างขึ้นเป็นผลมาจากการปฏิบัติกิจกรรมวิเคราะห์งานโดยใช้เทคนิคเดคัม การเล่าเรื่อง (Storytelling) เพื่อถ่ายทอดความรู้ฝังลึกที่เป็นประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในตัวบุคลากรออกเป็นความรู้ในรูปของเอกสาร และดำเนินการตามขั้นตอนของโปรแกรมจนได้ความรู้ไปทดลองปฏิบัติและปรับปรุงแก้ไขจนผู้ปฏิบัติเกิดความเชี่ยวชาญกลายเป็นความรู้ฝังลึก ที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงานและตอบสนองพันธกิจหลักขององค์กร

1.4.1.3 รูปแบบและวิธีการจัดกิจกรรม ใช้การทำกิจกรรมกลุ่มของสมาชิกที่มีเป้าหมายในการพัฒนางานเหมือนกันเรียกว่า กลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติ โดยเน้นการเข้ากลุ่มทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงสามารถบริหารเวลาในการทำกิจกรรมได้ตามสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน

1.4.1.4 การประเมินผลโปรแกรม ประเมินตามตัวชี้วัดบุคคลแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4.1.5 เป็นโปรแกรมการดำเนินงานที่ผสมผสานเข้ากับสภาพการดำเนินงานตามปกติ โดยมุ่งส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีมและการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาบุคลากรพัฒนางานและพัฒนาองค์กรได้พร้อมกัน

1.4.2 องค์ประกอบของโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย หลักการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงานของโปรแกรม การวัดและประเมินผล

1.4.3. ขั้นตอนการดำเนินงานตามโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติและการเตรียมความพร้อมให้ชุมชนแนวปฏิบัติรวมถึงสร้างความคุ้นเคยในการนำเสนอปัญหาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งานและระบุงานตามหน้าที่ของตน โดยใช้เทคนิค เดคัมและการทบทวนหลังการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์และนำเสนอปัญหาในการทำงานให้กลุ่มฟัง การ กำหนดความเร่งด่วนของปัญหารวมถึงเป้าหมายในการแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติในขั้นตอนที่ 1- 4 และการทบทวนหลังการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 4 สมาชิกชุมชนเล่าเรื่องเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ตามวงจรการสร้างความรู้ในขั้นการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (Socialization) และการทบทวนหลัง การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปแนวทางแก้ปัญหาหรือแนวทางการปฏิบัติใหม่โดยจัดทำ เป็นเอกสารตามวงจรการสร้างความรู้ในขั้นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization) และการทบทวนหลังการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 การหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติใหม่ตาม วงจรการสร้างความรู้ในขั้นการพัฒนาและจัดระบบความรู้ (Combination) และการทบทวนหลังการ ปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 7 การนำแนวทางการปฏิบัติใหม่ไปทดลองใช้ตามวงจรสร้าง ความรู้ในขั้นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปปฏิบัติจนเกิดเป็นความรู้ฝังลึก (Internalization) โดย กำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติให้เหมาะสมตามกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติในขั้นตอนที่ 5 และ 6 การทบทวนหลังการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 8 การสรุปข้อความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติตามวงจรการสร้างความรู้ ในขั้นปฏิบัติจนเกิดเป็นความรู้ฝังลึก (Internalization) และกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน ขั้นตอนที่ 7 และการทบทวนหลังการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 9 การนำแนวทางปฏิบัติใหม่หรือความรู้ใหม่ไปเผยแพร่ในองค์กร ตามวงจรการสร้างความรู้ในขั้นการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก Socialization และการทบทวนหลังการ ปฏิบัติ

ตอนที่ 2 ผลการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ใน องค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

2.1 ผลการทดลองใช้โปรแกรมของกลุ่มเป้าหมาย หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์ และ กลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 1

1.1 การสร้างกลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติ โดยให้กลุ่มเป้าหมาย เข้ากลุ่มตามหน่วยงานของตน กลุ่มละ 5-10 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์จำนวน 3 กลุ่ม และกลุ่มบุคลากรสนับสนุนจำนวน 4 กลุ่ม

1.2 การเตรียมความพร้อมให้กลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติโดยการจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมและสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานตามโปรแกรม

1.3 การสร้างความคุ้นเคยในการนำเสนอปัญหาโดยให้ชุมชนแนวปฏิบัติทดลองนำเสนอปัญหาในชีวิตประจำวันที่ทุกคนสามารถเล่าประสบการณ์ได้

ผลการปฏิบัติ

1. กลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ กังวลกับการเข้ากลุ่ม เพราะคิดว่าอาจเป็นภาระ เสียเวลาและอาจไม่ได้ผลคุ้มค่าโดยสะท้อนความคิดว่า “มีภาระงานมาก ไม่มีเวลา ไม่อยากมาแต่เกรงใจ” ผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่วิทยากรกระบวนการต้องอธิบายวัตถุประสงค์ ข้อตกลงและเวลาที่ใช้ในการเข้ากลุ่ม เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายทราบแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนและปรับรูปแบบตามลักษณะความต้องการและลักษณะงานของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม

2. กลุ่มเป้าหมายมีความสนใจในกิจกรรมกลุ่มที่แตกต่างกัน ได้แก่ กลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ต้องการให้ดำเนินการกลุ่มอย่างกระชับ ตรงประเด็น ใช้เวลาน้อย ไม่ต้องการกิจกรรมละลายพฤติกรรม ขณะที่บุคลากรสนับสนุนมีความสนใจในการเข้ากลุ่มและชอบกิจกรรมละลายพฤติกรรมเพราะ “รู้สึกสนุก เป็นกันเองและผ่อนคลาย” อย่างไรก็ตามบุคลากรสนับสนุน รู้สึกกังวลต่อการเข้ากลุ่มครั้งแรก ต่อมารู้สึกดีขึ้นเพราะกิจกรรมละลายพฤติกรรม ทำให้บรรยากาศเป็นกันเอง “รู้สึกดีที่ได้คิดพัฒนางานกับเพื่อนร่วมงานที่คุ้นเคยอยู่แล้ว การเข้ากลุ่มทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทำให้รู้จักคิดและได้รับความรู้ใหม่จากรุ่นน้อง” “สนุกในการคิดงานกลุ่มแม้ว่าช่วงแรกจะ วุ่นวาย คนเยอะมาก ความกว่าจะรู้เรื่องก็เหนื่อยแต่สุดท้ายก็สนุก”

ผู้วิจัยต้องปรับรูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับลักษณะธรรมชาติและ ความต้องการของกลุ่ม รวมถึงเลือกวิธีการเข้าถึงกลุ่ม (Approach) ลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น จัดเกมละลายพฤติกรรมให้กลุ่มบุคลากรสนับสนุนเป็นระยะ ส่วนกลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์ใช้รูปแบบของการประชุมแบบไม่เป็นทางการและใช้เวลาที่กระชับ นอกจากนี้การอธิบายวิธีการดำเนินงานตามโปรแกรมให้แก่บุคลากรสนับสนุนต้องมีการตรวจสอบความเข้าใจอยู่เป็นระยะเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายไม่กล้าถาม

ในกิจกรรมทดลองนำเสนอปัญหาในชีวิตประจำวันที่ทุกคนสามารถเล่าประสบการณ์ได้พบว่าบุคลากรสนับสนุนเล่าประสบการณ์อย่างสนุกสนาน สมาชิกกลุ่มตั้งใจฟังดี

“รู้สึกผ่อนคลายที่ได้คุยกันและเล่าประสบการณ์ของตนเองให้เพื่อนฟัง ดีใจมากที่เพื่อนสนใจ” ส่วนกลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ต้องการเล่าประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขในทันที

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการวิเคราะห์งาน (Job) กำหนดหน้าที่ (Duty) และระบุงาน (Task) ตามหน้าที่โดยใช้เทคนิคเดคัม

ผลการปฏิบัติ ในขั้นนี้บุคลากรสนับสนุนใช้เวลาในการวิเคราะห์นานกว่ากลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์และสะท้อนความคิดว่า “รู้สึกว่าการวิเคราะห์ยากมากถ้าวิทยากรไม่ช่วย”

บทบาทของผู้วิจัยในขั้นตอนนี้คือการอธิบายพร้อมทั้งตัวอย่างเพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรสนับสนุนสามารถวิเคราะห์งานได้อย่างสนุกสนาน เช่น การให้ออกมาระบุงานตามหน้าที่ของตนเขียนในแผ่น chart หน้าห้องและมีการแข่งขันชิงรางวัลสำหรับผู้วิเคราะห์ที่ได้ถูกต้องเป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการวิเคราะห์และระบุปัญหาในการทำงาน กำหนดความเร่งด่วนของปัญหาและกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา

ผลการปฏิบัติ ในขั้นนี้กลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มเห็นว่าควรหาแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาหน้าที่เผชิญอยู่เป็นลำดับแรกกลุ่ม โดยหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ได้พัฒนาการเรียนการสอนทั้ง 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น ต้องการพัฒนาแนวทางการสอนวิชาความรู้และกระบวนการคิด เนื่องจากเป็นวิชาพื้นฐานที่ต้องขอความร่วมมืออาจารย์จากภาควิชาอื่นมาร่วมสอน ดังนั้นจึงพัฒนาแนวทางการสอนขึ้นเพื่อให้ผู้สอนมีแนวทางการสอนที่ตรงกัน
2. ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์ ต้องการจัดทำคู่มือการประเมินผลการฝึกปฏิบัติงานของนักเรียนพยาบาล สำหรับให้อาจารย์ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการฝึกปฏิบัติงานของนักเรียนพยาบาล เพื่อให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรง
3. ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน ต้องการพัฒนาการเตรียมความพร้อมด้านการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาทางสาธารณสุขให้แก่นักเรียนพยาบาลก่อนฝึกปฏิบัติงานในพื้นที่จริง

ส่วนกลุ่มบุคลากรสนับสนุนให้ความสำคัญกับงานให้บริการตามลักษณะงานของตนทั้ง 4 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการ (E-กาชาบข่าว) พัฒนาแนวทางการปฏิบัติในการส่งเอกสารราชการผู้รับได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา
2. กลุ่มเจ้าหน้าที่ห้องสมุด (กลุ่มหนังสือทางด่วน) พัฒนาแนวทางการปฏิบัติในการให้บริการคืนหนังสือนอกเวลาราชการให้แก่ักเรียนพยาบาล
3. กลุ่มแม่บ้านประจำหอพักนักเรียน (กลุ่มถึงทอง) พัฒนาแนวทางการปฏิบัติในการแยกขยะในหอพักนักเรียน
4. กลุ่มเจ้าหน้าที่โรงครัว พัฒนาแนวทางการปฏิบัติในการถนอมอาหาร

ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน โดยการเล่าประสบการณ์ทำงานที่กลุ่มระบุปัญหา

ในขั้นนี้กลุ่มเป้าหมายทำกิจกรรมการเล่าเรื่องจำนวน 3 ครั้ง ครั้งละประมาณ 1.30 ชั่วโมงโดยกลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ ใช้สถานที่ทำกิจกรรมในภาควิชาของกลุ่มสำหรับกลุ่มบุคลากรสนับสนุน ใช้สถานที่ทำกิจกรรมในห้องประชุมใหญ่โดยแยกนั่งตามกลุ่มชุมชน

ผลการปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในกลุ่มหัวหน้าภาคและคณาจารย์ พบว่าผู้ที่อาวุโสหน่อย หรือเพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ยังไม่กล้าเล่าประสบการณ์เพราะขาดความมั่นใจในการนำเสนอซึ่งผู้วิจัยต้องเป็นผู้กระตุ้นโดยการใช้คำถามและให้กำลังใจ แต่โดยรวมแล้วสมาชิกทุกกลุ่มจะกล้าเล่าอย่างสนุกสนานและมีการอภิปรายถึงแนวทางการแก้ปัญหากันอย่างดี “สามารถเล่าได้เพราะรู้สึกคุ้นเคยกันคืออยู่แล้วและมีการปรึกษาเรื่องงานกันอยู่ประจำ”

สำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่มบุคลากรสนับสนุน กลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มไม่กล้าเล่าประสบการณ์เพราะรู้สึกอายและไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไรเนื่องจากไม่คุ้นเคยกับการเข้ากลุ่ม บรรยากาศในช่วงต้นของการเข้ากลุ่มเล่าเรื่องจึงเงียบ “รู้สึกอึดอัดเพราะไม่รู้จะพูดอะไร” ผู้วิจัยจึงจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมโดยการเล่นเกมและเพื่อกระตุ้นให้พูดเรื่องที่ตนคุ้นเคยมากที่สุด คือการแนะนำตัวเองในเรื่องที่อยากให้เพื่อนรู้จักตนเองมากขึ้น “รู้สึกดีขึ้นเพราะได้หัวเราะเมื่อเล่นเกมและได้ทานอาหารว่างทำให้บรรยากาศเป็นกันเอง”

ในขั้นตอนแลกเปลี่ยนประสบการณ์นี้ผู้วิจัยและทีมงานต้องคอยกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนเล่าเรื่องวิธีการทำงานของตนและหมุนเวียนจนครบ ขณะเดียวกันต้องเสริมแรงเป็นระยะด้วยการแสดงความชื่นชมผู้เล่าว่าเรื่องที่เล่าที่น่าสนใจมาก พร้อมทั้งเสริมความมั่นใจว่าประสบการณ์ของทุกคนเป็นสิ่งมีค่า ไม่มีผิดไม่มีถูก การนำมาเล่าเพื่อให้ผู้อื่นได้รับทราบจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนางานของตนและขององค์กร

จากผลการสะท้อนความคิดเห็นพบว่ากลุ่มเป้าหมายทั้งกลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ และกลุ่มบุคลากรสนับสนุน มีความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์สะท้อนความคิดเห็นว่า

“รู้สึกดีที่ได้ฟังประสบการณ์ผู้อื่นทำให้ได้ความรู้” “รู้สึกว่าการเข้ากลุ่มทำให้เกิดการกระตุ้นความคิดให้พัฒนางาน เริ่มเข้าใจและเห็นความสำคัญเมื่อกำหนดแนวทางการพัฒนางานได้ ทำให้เต็มใจทำกิจกรรม”

“วิทยากรสร้างบรรยากาศการพูดคุยที่ไม่เคร่งเครียด”

“ดีใจที่ได้แนวทางปฏิบัติใหม่รวมถึงมีผลงานที่ดีนำเสนอในตลาดนัดความรู้”

ส่วนกลุ่มบุคลากรสนับสนุนสะท้อนความคิดเห็นว่า “ตอนแรกจะไม่กล้าพูดและไม่อยากเข้ากลุ่มเพราะงานเยอะ แต่วิทยากรใจดี เป็นกันเอง ช่วยเหลือจนพัฒนางานสำเร็จ ทำให้รู้สึกภูมิใจที่ได้งานใหม่เกิดขึ้นจากความคิดของสมาชิกในกลุ่มเอง”

“การฟังรุ่นน้องพูดทำให้ได้ฟังเรื่องที่ไม่เคยรู้มาก่อน”

“แต่ยังไม่ชอบเป็นผู้เล่า”

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นการสรุปแนวทางแก้ปัญหาหรือแนวทางการปฏิบัติใหม่โดยจัดทำเป็นเอกสาร

ในขั้นนี้กลุ่มเป้าหมายจะเรียบเรียงและสรุปข้อความรู้ที่ร่วมกันสร้างขึ้นจากการจดบันทึก การเตรียมการนำเสนอความรู้หรือแนวทางปฏิบัติใหม่ และจัดทำเอกสารแผนภูมิเพื่อเตรียมนำเสนอเพื่อเผยแพร่ในตลาดนัดความรู้

ผลการปฏิบัติ กลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์สามารถบริหารจัดการได้เอง โดยได้รับการอำนวยความสะดวกจากผู้วิจัยในด้านการจัดการทางธุรการ ส่วนกลุ่มบุคลากรสนับสนุนสามารถปฏิบัติได้ภายหลังจากได้รับคำแนะนำจากผู้วิจัยอย่างใกล้ชิด โดยมีการ การเรียบเรียงสรุปข้อความรู้จากบันทึก แต่ยังไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยได้จัดผู้แทนจากคณะกรรมการจัดการความรู้ของวิทยาลัยเป็นผู้ช่วยเหลือในการดำเนินการจนเสร็จ

กลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ “ไม่มีเวลาในการทำเอกสารมากนักเพราะมีงานสอนมาก”

กลุ่มบุคลากรสนับสนุน “แม้ไม่มีเวลาแต่ก็อยากทำ อยากนำเสนอในตลาดนัดความรู้ แต่อยากได้รับการสนับสนุนงบประมาณด้วย”

ผู้วิจัยนำข้อขัดข้องในการจัดทำเอกสารเสนอต่อคณะกรรมการจัดการความรู้ของวิทยาลัยเพื่อขอความช่วยเหลือด้านธุรการซึ่งได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดี โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรสนับสนุนต่างมีความต้องการที่เล็งในการจัดทำเอกสารแนวทางการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นการหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติใหม่ให้เหมาะสมกับการใช้งาน

ในขั้นนี้กลุ่มเป้าหมายจะหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติใหม่ให้เหมาะสมกับการใช้งานยิ่งขึ้น

ผลการปฏิบัติ กลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ได้ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติใหม่จากเอกสารและจากเว็บไซต์ เนื่องจากมีการศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมเป็นประจำและมีการพูดคุยเพื่อพัฒนางานแบบไม่เป็นทางการอยู่เสมอ ส่วนกลุ่มบุคลากรสนับสนุน มีการศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติใหม่น้อย

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการนำแนวทางการปฏิบัติใหม่ไปทดลองใช้

ในขั้นนี้กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ได้นำแนวทางการปฏิบัติใหม่ไปทดลองใช้ดังนี้

ภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น นำแนวทางการสอนวิชาความรู้และกระบวนการคิดที่พัฒนาขึ้น ไปใช้ในการสอนนักเรียนพยาบาลชั้นปีที่ 1 ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2553

ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์ นำคู่มือการประเมินผลการฝึกปฏิบัติงานของนักเรียนพยาบาล ไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการฝึกปฏิบัติงานของนักเรียนพยาบาลชั้นปีที่ 2 ภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2553

ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน เตรียมความพร้อมด้านการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาทางสาธารณสุขให้แก่นักเรียนพยาบาลปีที่ 4 ก่อนฝึกปฏิบัติงานในพื้นที่จริงในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2553

ส่วนกลุ่มบุคลากรสนับสนุน ได้นำแนวทางการปฏิบัติใหม่ไปทดลองใช้ดังนี้

กลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการ(E-กาคาบข่าว) ได้นำแนวทางการปฏิบัติในการส่งเอกสารราชการผู้รับได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา ใช้ในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2553 พร้อมทั้งจัดระบบการติดตามผล

กลุ่มแม่บ้านประจำหอพักนักเรียน(กลุ่มถังทอง) นำวิธีการแยกขยะในหอพักนักเรียน ไปใช้ในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2553 หลังจากพัฒนาแนวทางปฏิบัติ 4 ครั้ง

กลุ่มเจ้าหน้าที่ห้องสมุด(กลุ่มหนังสือทางด่วน)จัดทำกล่องคืนเพื่อให้
นักเรียนพยาบาลสามารถคืนหนังสือนอกเวลาราชการได้ ในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2553

กลุ่มเจ้าหน้าที่โรงครัว ใช้แนวทางการปฏิบัติใหม่ในการถนอมอาหารใน
ภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2553

ผลการปฏิบัติ กลุ่มเป้าหมายทั้งกลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ และกลุ่ม
บุคลากรสนับสนุน ไม่ได้กำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ แต่วางแผนในการนำแนวทางปฏิบัติใหม่
ไปใช้ในทันทีที่มีโอกาส หรือเป็นไปตามห้วงการศึกษาของนักเรียนพยาบาล

ขั้นตอนที่ 8 ขั้นการสรุปข้อความรู้ที่พัฒนาขึ้นและเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ในขั้นนี้กลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ และกลุ่มบุคลากรสนับสนุน
เตรียมจัดทำแผนภูมิการพัฒนางานหรือแผนผังการพัฒนาแนวทางปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนได้ผล
งานเพื่อเตรียมนำเสนอในตลาดนัดความรู้

ผลการปฏิบัติ กลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ ได้สรุปข้อความรู้หลังจาก
นำแนวทางปฏิบัติไปทดลองใช้ 1 ครั้ง เนื่องจากต้องรอกภาคการศึกษาใหม่ เพราะเป็นการทดลองกับ
นักเรียนพยาบาลขณะที่กลุ่มบุคลากรสนับสนุน ได้ทดลองปฏิบัติและแก้ปัญหาหลายรอบและยัง
พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะและร่วมวางแผนการนำเสนอผลงานกับกลุ่มเป้าหมาย
รวมถึงจัดทีมพี่เลี้ยงไปช่วยยี่คำแนะนำกลุ่มบุคลากรสนับสนุนอย่างใกล้ชิด

ขั้นตอนที่ 9 ขั้นนำแนวทางปฏิบัติใหม่หรือความรู้ใหม่ไปเผยแพร่ในองค์กร เช่น
จัดทำแผนผัง ไปสเตอร์ การเข้าร่วมนำเสนอผลงานในตลาดนัดความรู้ หรือเว็บไซต์

ผลการปฏิบัติ กลุ่มหัวหน้าภาคและคณาจารย์ และกลุ่มบุคลากรสนับสนุน
นำเสนอผลงานในตลาดนัดความรู้ที่จัดขึ้นเป็นกิจกรรมของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

กลุ่มหัวหน้าภาคและคณาจารย์ “พอใจมากกับความรู้ที่สร้างขึ้น เพราะ
เป็นประโยชน์ในการนำไปใช้งานจริง” และ “รู้สึกมีความสุขที่แก้ปัญหาได้”

กลุ่มบุคลากรสนับสนุน “เราก็ทำได้ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ที่เราจะทำหรือไม่
ทำ” “รู้สึกดี ภูมิใจในสิ่งที่กลุ่มช่วยกันคิด ออกมาเป็นผลงานที่ใช้ได้จริง”

ผู้วิจัยร่วมกับกลุ่มเป้าหมายและคณะกรรมการจัดการความรู้ของวิทยาลัย
ออกแบบกิจกรรมตลาดนัดความรู้ที่น่าสนใจและสนุกสนาน เช่น มีการตอบปัญหาชิงรางวัล มี
การมอบรางวัลผลงานดีเด่นและการมอบวุฒิบัตรเป็นต้น

2.2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโปรแกรมด้านลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นประเมินการปฏิบัติตามตัวชี้วัด 5 รายการของกลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ และกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุน และตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าจากแบบบันทึกการปฏิบัติงาน แบบการสังเกตพฤติกรรมการเข้ากลุ่ม แบบสะท้อนความคิดและแบบประเมินความพึงพอใจ ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิเคราะห์ตามตัวชี้วัดดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 กลุ่มเป้าหมายมีวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มีรายการปฏิบัติดังนี้

- 1.1 วิเคราะห์งานตามหน้าที่เพื่อให้รู้ว่าต้องปฏิบัติอย่างไรงานจึงบรรลุผลตามภารกิจ
- 1.2 วิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติยังไม่บรรลุผลตามภารกิจ
- 1.3 ระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนาได้ เช่น แนวทางการปฏิบัติงานหรือ ความรู้ที่ต้องการนำมาพัฒนางาน
- 1.4 ร่วมกันพัฒนาแนวทางปฏิบัติงานหรือสร้างความรู้ที่ต้องการ
- 1.5 ทดลองนำแนวทางปฏิบัติงานหรือ ความรู้ใหม่ไปทดลองปฏิบัติ
- 1.6 ปรับปรุงแนวทางปฏิบัติงานหรือ ความรู้ใหม่ภายหลังการทดลองใช้

เกณฑ์การประเมิน

- ดีมาก หมายถึง ปฏิบัติครบ 6 ข้อ
- ดี หมายถึง ปฏิบัติ 5 ข้อ
- ปานกลาง หมายถึง ปฏิบัติ 4 ข้อ
- ต้องปรับปรุง หมายถึง ปฏิบัติ 3 ข้อ

ผลการประเมิน กลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 กลุ่มมีผลการประเมินอยู่ในระดับดี เนื่องจาก กลุ่มเป้าหมายได้ปฏิบัติงานตามรายการที่ 1.1-1.5 โดยมีการจดบันทึกทุกขั้นตอน แต่ยังขาดการปฏิบัติใน ข้อ 1.6 คือ การปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานภายหลังการทดลองใช้ เนื่องจากในการปฏิบัติจริงกลุ่มเป้าหมายสามารถปฏิบัติได้เพียงวงรอบเดียวเนื่องจากจบภาคการศึกษาและยังไม่ได้ปรับปรุงแนวทางปฏิบัติ ทั้งนี้แนวทางการปฏิบัติงานที่กลุ่มเป้าหมายพัฒนา ได้แสดงไว้ในภาคผนวก

ตัวชี้วัดที่ 2 กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน มีรายการปฏิบัติดังนี้

- 2.1 มาเข้ากลุ่มตรงเวลา
- 2.2 มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติของสมาชิกกลุ่ม
- 2.3 มีการเตรียมข้อมูลก่อนมาเข้ากลุ่ม

2.4 ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานของตนอย่างเต็มที่

2.5 ตั้งใจรับฟังประสบการณ์ของเพื่อนสมาชิก

2.6 มีการซักถามหรือแสดงความคิดเห็น

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง ปฏิบัติครบ 6 ข้อ

ดี หมายถึง ปฏิบัติ 5 ข้อ

ปานกลางหมายถึง ปฏิบัติ 4 ข้อ

ต้องปรับปรุง หมายถึง ปฏิบัติน้อยกว่า 4 ข้อ

ผลการประเมิน กลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 กลุ่มมีผลการประเมินอยู่ในระดับดี เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายปฏิบัติได้ 5 ข้อ โดยการปฏิบัติในข้อ 2.1ยังไม่สมบูรณ์ ทั้งนี้จากการสังเกตพบว่ากลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 กลุ่มยังมาเข้ากลุ่มไม่ตรงเวลา ส่วนการปฏิบัติในรายการอื่น กลุ่มเป้าหมายสามารถปฏิบัติได้ครบถ้วน สำหรับข้อมูลจากการสะท้อนความคิดเห็นด้านถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานของตนอย่างเต็มที่ ด้านการตั้งใจรับฟังประสบการณ์ของเพื่อนสมาชิก และด้านการซักถามหรือแสดงความคิดเห็น กลุ่มเป้าหมายมีความเห็นว่าพึงพอใจกับการเข้ากลุ่มเพราะได้ความรู้จากผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินความพึงพอใจในการเข้ากลุ่มซึ่งอยู่ในระดับ ดีมาก

ตัวชี้วัดที่ 3 กลุ่มเป้าหมายมีการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างกันเพื่อนำไปสู่การสร้างแนวทางปฏิบัติงานใหม่ หรือความรู้ใหม่ มีรายการปฏิบัติดังนี้

3.1 มีการพูดคุยเล่าประสบการณ์กันอย่างเป็นธรรมชาติ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติงานใหม่หรือความรู้ใหม่สำหรับพัฒนางาน

3.2 มีการพูดคุยเล่าประสบการณ์กันอย่างเป็นธรรมชาติ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความรู้สำหรับพัฒนางาน ภายหลังจากได้รับการกระตุ้นจากวิทยากรในช่วงต้นเท่านั้น

3.3 มีการพูดคุยเล่าประสบการณ์กันอย่างไม่ค่อยเป็นธรรมชาติ ต้องได้รับการกระตุ้นจากวิทยากรอยู่เป็นระยะ

3.4 กลุ่มเป้าหมายแสดงท่าทีไม่ต้องการพูดคุยเล่าประสบการณ์แม้จะได้รับการกระตุ้นจากวิทยากรอยู่เป็นระยะ เช่นนั่งเฉยๆ ไม่พูดหรือทำงานอย่างอื่น

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 3.1

ดี หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 3.2

ปานกลางหมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 3.3

ปรับปรุงหมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 3.4

ผลการประเมิน กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมากส่วนกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนมีผลการประเมินอยู่ในระดับดี โดยกลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ปฏิบัติตามข้อ 3.1 ได้ คือสามารถพูดคุยเล่าประสบการณ์กันอย่างเป็นธรรมชาติ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้าง แนวทางปฏิบัติงานใหม่ หรือความรู้ใหม่สำหรับพัฒนางาน โดยไม่ต้องได้รับการกระตุ้นจากวิทยากรกระบวนการ ขณะที่กลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนปฏิบัติตามข้อ 3.2 คือยังต้องการการกระตุ้นจากวิทยากรในช่วงแรก ซึ่งสอดคล้องกับการสะท้อนความคิดดังนี้

กลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์

“รู้สึกดีที่ได้ฟังประสบการณ์ผู้อื่นทำให้ได้ความรู้”

“รู้สึกว่าการเข้ากลุ่มทำให้เกิดการกระตุ้นความคิดให้พัฒนางานเริ่มเข้าใจและเห็นความสำคัญเมื่อกำหนดแนวทางการพัฒนางานได้ ทำให้เต็มใจทำกิจกรรม”

“วิทยากรสร้างบรรยากาศการพูดคุยที่ไม่เคร่งเครียด”

“ดีใจที่ได้แนวทางปฏิบัติใหม่รวมถึงมีผลงานที่ดีนำเสนอในตลาค
นัดความรู้”

กลุ่มบุคลากรสนับสนุน “ตอนแรกจะไม่กล้าพูดและไม่อยากเข้ากลุ่มเพราะงานเยอะ แต่วิทยากรใจดี เป็นกันเอง ช่วยเหลือจนพัฒนางานสำเร็จ ทำให้รู้สึกภูมิใจที่ได้งานใหม่เกิดขึ้นจากความคิดของสมาชิกในกลุ่มเอง”

ตัวชี้วัดที่ 4 กลุ่มเป้าหมาย คั่นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ มีรายการปฏิบัติดังนี้

4.1 ศึกษา คั่นคว้าหาความรู้ด้วยการอ่าน หรือ ชักถามเพื่อนและบุคคลอื่นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ตนเองอย่างสม่ำเสมออย่างเป็นนิสัย

4.2 ศึกษา คั่นคว้าหาความรู้ด้วยการอ่าน หรือ ชักถามเพื่อนและบุคคลอื่นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ตนเองในบางครั้งเมื่อมีโอกาสโดยไม่ต้องได้รับการกระตุ้น

4.3 ศึกษา คั่นคว้าหาความรู้ด้วยการอ่าน หรือ ชักถามเพื่อนและบุคคลอื่นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ตนเองเมื่อได้รับการกระตุ้นจากหัวหน้างานหรือบุคคลอื่น

4.4 ยังไม่มีการศึกษา คั่นคว้าหาความรู้ด้วยวิธีการใดๆ

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 4.1

ดี หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 4.2

ปานกลางหมายถึงปฏิบัติตาม ข้อ 4.3

ปรับปรุงหมายถึงปฏิบัติตาม ข้อ 4.4

ผลการประเมิน กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมากส่วนกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนมีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง โดยกลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ปฏิบัติตามข้อ 4.1 ได้ คือ มีการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยการอ่าน หรือ ชักถามเพื่อนและบุคคลอื่นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ตนเองอย่างสม่ำเสมอขณะที่กลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนปฏิบัติตามข้อ 4.3 จากการสังเกตการปฏิบัติขณะเข้ากลุ่ม ไม่มีการพูดคุยถึงการค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมรวมถึง ทั้งนี้จากการสะท้อนความคิด กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ระบุว่ามีการค้นคว้าอยู่เสมอและกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนระบุว่าไม่มีเวลาในการค้นคว้า

กลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ “ปกติต้องค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อพัฒนาการสอนเป็นประจำอยู่แล้ว ส่วนใหญ่ค้นจากอินเทอร์เน็ต”

กลุ่มบุคลากรสนับสนุน “ไม่มีเวลาค้นคว้า เสร็จจากเข้ากลุ่มต้องรีบกลับไปทำงาน”

ตัวชี้วัดที่ 5 กลุ่มเป้าหมายร่วมกันหาแนวทางพัฒนางาน มีรายการปฏิบัติดังนี้

5.1 มีการประชุมหลังการปฏิบัติงานเพื่อสรุปข้อดีและข้อควรปรับปรุง โดยมีการจดบันทึกแบบเป็นทางการทุกครั้ง

5.2 มีการพูดคุยถึงข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุงหลังการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่มีการจดบันทึก

5.3 มีการพูดคุยเฉพาะข้อที่ควรปรับปรุงเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการจดบันทึก

5.4 ไม่มีพูดคุยใดๆหลังจบการปฏิบัติงาน

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 1

ดี หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 2

ปานกลางหมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 3

ปรับปรุงหมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 4

ผลการประเมิน กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี ส่วนกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนมีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง โดยกลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ปฏิบัติตามข้อ 5.2 คือ มีการพูดคุยถึงข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุงหลังการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่มีการจดบันทึก ขณะที่

กลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนปฏิบัติได้ตามข้อ 5.3 คือ มีการพูดคุยเฉพาะข้อที่ควรปรับปรุงเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการจดบันทึก ทั้งนี้จากการสังเกตการปฏิบัติขณะเข้ากลุ่มเพื่อสรุปข้อดีและข้อควรปรับปรุงแนวทางปฏิบัติ กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์จะ ไม่มีการเตรียมแบบบันทึกทำให้การสรุปประเด็นเพื่อนำไปพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานไม่ครอบคลุมทุกประเด็นที่สำคัญ ขณะที่กลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนจะไม่มีกรพูดคุยกันหากไม่พบปัญหาและไม่ชอบการจดบันทึก

กลุ่มหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ “ส่วนใหญ่จะคุยกันและไปแก้ไข มีการจดบันทึกบ้างแต่ไม่ค่อยทำเป็นระบบและไม่ได้เก็บเป็นบันทึกประชุม”

กลุ่มบุคลากรสนับสนุน “ไม่ถนัดเรื่องการเขียน จะคุยกันบ้างเมื่อมีปัญหา ส่วนใหญ่หัวหน้าจะเป็นผู้เรียกมาคุย”

2.3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรมด้านลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ตัวชี้วัดที่ 1. มีระบบและกลไกการสร้างความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก โดยมีการปฏิบัติดังนี้

- 1.1 มีแผนการดำเนินงานที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ใน วพบ.
- 1.2 มีคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงาน
- 1.3 มีการตรวจสอบหรือประเมินผลการดำเนินงานตามแผน
- 1.4 มีการระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนาในการจัดทำแผนในวงรอบต่อไป

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง ทำครบ 4 ข้อ

ดี หมายถึง ทำ 3 ข้อ

ปานกลาง หมายถึง ทำ 2 ข้อ

ต้องปรับปรุง หมายถึง ทำ 1 ข้อ

ผลการประเมิน ผลการประเมินอยู่ในระดับดี เนื่องจากมีการปฏิบัติตามตัวชี้วัดจำนวน 3 ข้อ โดยขาดข้อ 1.1 ด้านการมีแผนการดำเนินงานส่งเสริมการสร้างความรู้ ซึ่งจากการศึกษาเอกสารพบว่าวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มีการตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจัดการความรู้ แต่ยังไม่มีการดำเนินงานที่ส่งเสริมการสร้างความรู้อย่างชัดเจน ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ยังพบว่ามีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในกิจกรรมที่ดำเนินการ เช่น กิจกรรมการค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการจัดกิจกรรมในโอกาสต่อไป จึงมีการปฏิบัติการทำงาน

ตัวชี้วัดที่ 2. มีการสร้างความรู้ตามกระบวนการที่มีแนวคิดทฤษฎีสันับสนุน โดยมี การปฏิบัติดังนี้

- 2.1 แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน (Socialization)
- 2.2 สรุปแนวทางการดำเนินงานได้หลังจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การทำงานระหว่างกัน (Externalization)
- 2.3 หาความรู้เพิ่มเติมหรือปรับแต่งความรู้ให้เหมาะกับการใช้งาน (Combination)
- 2.4 กลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ร่วมกันพัฒนาขึ้นไปทดลองปฏิบัติ (Internalization)

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง ทำครบ 4 ข้อ

ดี หมายถึง ทำครบ 3 ข้อ

ปานกลาง หมายถึง ทำครบ 2 ข้อ

ต้องปรับปรุง หมายถึง ทำครบ 1 ข้อ

ผลการประเมิน ผลการประเมินอยู่ในระดับดี เนื่องจากมีการปฏิบัติตาม ตัวชี้วัดจำนวน 3 ข้อ โดยกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนยังไม่มี การปฏิบัติในข้อ 2.3 ซึ่งสอดคล้อง กับผลการสะท้อนความคิดของบุคลากรสนับสนุนว่าไม่ได้ค้นคว้าเนื่องจากไม่มีเวลา

ตัวชี้วัดที่ 3. มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ โดยมีการปฏิบัติดังนี้

- 3.1 มีการนำความรู้ไปทดลองปฏิบัติร่วมกัน
- 3.2 สามารถระบุปัญหาหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติได้
- 3.3 สมาชิกกลุ่มร่วมกันหาแนวทางพัฒนาวิธีการปฏิบัติได้ (เกิดการเรียนรู้)
- 3.4 สมาชิกกลุ่มมีวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยให้ความสำคัญกับการ นำความรู้สู่การปฏิบัติ มีการปรับปรุงและปฏิบัติซ้ำ

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง ทำครบ 4 ข้อ

ดี หมายถึง ทำครบ 3 ข้อ

ปานกลาง หมายถึง ทำครบ 2 ข้อ

ต้องปรับปรุง หมายถึง ทำครบ 1 ข้อ

ผลการประเมิน ผลการประเมินอยู่ในระดับดี เนื่องจากมีการปฏิบัติตาม ตัวชี้วัดจำนวน 3 ข้อ โดยขาดการปฏิบัติในข้อ 3.4 ด้านสมาชิกกลุ่มมีวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไปจาก

เดิมโดยให้ความสำคัญกับการนำความรู้สู่การปฏิบัติ มีการปรับปรุงและปฏิบัติซ้ำ ซึ่งจากการศึกษาบันทึกการปฏิบัติงานพบว่ากลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 กลุ่ม มีการเขียนแนวทางการปฏิบัติงานใหม่เป็นลายลักษณ์อักษรและได้นำไปใช้ปฏิบัติ แต่จากการสะท้อนความคิดเห็นพบว่า โดยรวมกลุ่มเป้าหมายยังไม่เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานและหาแนวทางการปรับปรุงอย่างจริงจัง แต่ได้นำแนวทางปฏิบัติไปทดลองใช้เพียง 1 ครั้ง ทั้งนี้มีกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนเพียงกลุ่มเดียว(กลุ่มแม่บ้านหอพัก) ที่นำแนวทางปฏิบัติไปทดลองใช้ 4 ครั้ง จนได้แนวทางปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จ ขณะที่กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ นำแนวทางปฏิบัติไปทดลองใช้เพียง 1 ครั้ง เนื่องจากจบภาคการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 4. มีผลงานการสร้างความรู้เกิดขึ้นในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก โดยมี การปฏิบัติดังนี้

- 4.1 ผลงานการสร้างความรู้เป็นแนวทางปฏิบัติงานที่กลุ่มพัฒนาขึ้นมาใหม่
- 4.2 ผลงานการสร้างความรู้ เป็นแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ที่สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่ต้องการได้ตรงเป้าหมาย (ประสิทธิผล)
- 4.3 ผลงานการสร้างความรู้ เป็นแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ที่ช่วยประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้สะดวก (ประสิทธิภาพ)
- 4.4 ผลงานการสร้างความรู้ เป็นแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่มีคู่มือหรือเอกสารแสดงขั้นตอนการปฏิบัติชัดเจน

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง ทำครบ 4 ข้อ

ดี หมายถึง ทำครบ 3 ข้อ

ปานกลาง หมายถึง ทำครบ 2 ข้อ

ต้องปรับปรุง หมายถึง ทำครบ 1 ข้อ

ผลการประเมิน ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากมีการปฏิบัติตามตัวชี้วัดครบ 4 ข้อ โดยกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มมีผลงานความรู้ที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

1. ภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น พัฒนาแนวทางการสอนวิชาความรู้และกระบวนการคิด
2. ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์ พัฒนาคู่มือการประเมินผลการฝึกปฏิบัติงานของนักเรียนพยาบาล

3. ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน พัฒนาแนวทางปฏิบัติในการเตรียมความพร้อมด้านการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาทางสาธารณสุขให้แก่นักเรียนพยาบาลก่อนฝึกปฏิบัติงานในพื้นที่จริง

4. กลุ่มเจ้าหน้าที่ธุรการ (E-กาชาบขาว) พัฒนาแนวทางการปฏิบัติในการส่งเอกสารราชการผู้รับได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา

5. กลุ่มเจ้าหน้าที่ห้องสมุด (กลุ่มหนังสือทางด่วน) พัฒนาแนวทางการปฏิบัติในการให้บริการคืนหนังสือนอกเวลาราชการให้แก่นักเรียนพยาบาล

6. กลุ่มแม่บ้านประจำหอพักนักเรียน (กลุ่มถึงทอง) พัฒนาแนวทางการปฏิบัติในการแยกขยะในหอพักนักเรียน

7. กลุ่มเจ้าหน้าที่โรงครัว พัฒนาแนวทางการปฏิบัติในการถนอมอาหาร ทั้งนี้จากการประเมินคุณภาพผลงานตามแบบประเมินคุณภาพในภาคผนวกพบว่าผลการประเมินคุณภาพผลงานอยู่ในระดับดี (3.70) และผลการประเมินความพึงพอใจในผลงานการสร้างความรู้อยู่ในระดับดีมาก (4.50)

ตัวชี้วัดที่ 5. ผลงานการสร้างความรู้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและตรงตามความต้องการของ วพบ. โดยมีการปฏิบัติดังนี้

5.1 ผลงานการสร้างความรู้ตอบสนองพันธกิจการสอนในระดับหน่วยงาน และในระดับวิทยาลัย

5.2 ผลงานการสร้างความรู้ตอบสนองพันธกิจด้านการสอนในระดับหน่วยงาน

5.3 ผลงานการสร้างความรู้ตอบสนองพันธกิจด้านอื่นที่ไม่ใช่การสอนในระดับหน่วยงาน

5.4 ผลงานการสร้างความรู้ยังไม่ตอบสนองพันธกิจใดๆในระดับหน่วยงาน

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 1

ดี หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 2

ปานกลาง หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 3

ปรับปรุง หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 4

ผลการประเมิน ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากมีการปฏิบัติตามในข้อ 5.1 คือผลงานการสร้างความรู้ตอบสนองพันธกิจการสอนในระดับหน่วยงาน และในระดับวิทยาลัย ซึ่งนอกจากจะมีผลงานความรู้ของกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มที่เป็นรูปธรรม ผลการประเมิน

คุณภาพผลงานอยู่ในระดับดี (3.70) และผลการประเมินความพึงพอใจในผลงานการสร้างความรู้ที่อยู่ในระดับดีมาก (4.50)แล้ว จากการสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมายยังพบว่ากลุ่มเป้าหมายรู้สึกภูมิใจที่ผลงานสามารถนำไปใช้ได้ทันที

ตัวชี้วัดที่ 6. ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสร้างความรู้ โดยมีการปฏิบัติดังนี้

6.1 ผู้บริหารระดับ หัวหน้าภาค มีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติกิจกรรมและการประเมินผลกิจกรรมการสร้างความรู้

6.2 ผู้บริหารระดับ หัวหน้าภาค มีส่วนร่วมเฉพาะการปฏิบัติกิจกรรมการสร้างความรู้

6.3 ผู้บริหารระดับ หัวหน้าภาค มีส่วนร่วมเฉพาะการประเมินผลกิจกรรมการสร้างความรู้

6.4 ผู้บริหารระดับ หัวหน้าภาค ยังไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างความรู้

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 1

ดี หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 2

ปานกลาง หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 3

ปรับปรุง หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 4

ผลการประเมิน ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากมีการปฏิบัติตามในข้อ 6.1 คือ ผู้บริหารระดับ หัวหน้าภาค มีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติกิจกรรมและการประเมินผลกิจกรรมการสร้างความรู้ ซึ่งจากการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้บริหาร ได้ให้การสนับสนุนงบประมาณในทุกขั้นตอนของการจัดกิจกรรม หัวหน้าภาควิชาเข้าร่วมปฏิบัติในกิจกรรมกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีการมอบอำนาจให้คณะกรรมการจัดการความรู้เป็นผู้กำกับดูแลและให้ความช่วยเหลือ อย่างไรก็ตามจากผลการสะท้อนความคิด กลุ่มเป้าหมายต้องการให้ผู้บริหารสนับสนุนในเรื่องการจัดสรรเวลาในการทำงานและการกำหนดภาระงานที่เป็นธรรมชาติ

ตัวชี้วัดที่ 7. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม โดยมีการปฏิบัติดังนี้

7.1 กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ทั้งระดับวิทยาลัยและในระดับหน่วยงาน

7.2 กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เฉพาะระดับวิทยาลัย

7.3 กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานเฉพาะระดับหน่วยงาน

7.4 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของกลุ่มเป้าหมายทั้งในระดับวิทยาลัย และระดับหน่วยงานยังไม่มี ความชัดเจน

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง มีการปฏิบัติตามข้อ 1

ดี หมายถึง มีการปฏิบัติตามข้อ 2

ปานกลาง หมายถึง มีการปฏิบัติตามข้อ 3

ปรับปรุง หมายถึง มีการปฏิบัติข้อ 4

ผลการประเมิน ผลการประเมินอยู่ในระดับดี เนื่องจากมีการปฏิบัติตามตัวชี้วัดในข้อ 7.2 คือ กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เฉพาะระดับวิทยาลัย เนื่องจากในระดับภาควิชายังไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดที่ 8. มีกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก โดยมีการปฏิบัติดังนี้

8.1 จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ตั้งแต่ 2 วิธีขึ้นไป ได้แก่ตลาดนัดความรู้ หรือเว็บไซต์

8.2 มีบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมอย่างน้อยร้อยละ 80 ของบุคลากรทั้งหมด

8.3 บุคลากรพึงพอใจกิจกรรมเผยแพร่ความรู้อย่างน้อยร้อยละ 80

8.4 มีการเสริมแรงแก่ผู้สร้างความรู้ เช่น การมอบรางวัล หรือมอบวุฒิบัตร

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง ทำครบ 4 ข้อ

ดี หมายถึง ทำครบ 3 ข้อ

ปานกลาง หมายถึง ทำครบ 2 ข้อ

ต้องปรับปรุง หมายถึง ทำครบ 1 ข้อ

ผลการประเมิน ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากมีการปฏิบัติครบ 4 ข้อ คือ วิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมตลาดนัดความรู้ให้กลุ่มเป้าหมายนำเสนอผลงานของกลุ่ม โดยกลุ่มเป้าหมายจัดทำแผนภูมิแนวทางปฏิบัติงานเพื่อนำเสนอ และจัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ จากผลการสะท้อนความคิด กลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มมีความภูมิใจและรู้สึกดีใจที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม

ตัวชี้วัดที่ 9. มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่กลุ่มเป้าหมายโดยมีการปฏิบัติดังนี้

9.1 กลุ่มเป้าหมายมีอิสระในการเลือกวิธีการปฏิบัติงานของตน

9.2 กลุ่มเป้าหมายมีโอกาสในการเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางาน / พัฒนา
หน่วยงาน

9.3 กลุ่มเป้าหมายได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งด้านการเงิน และถึง
อำนวยความสะดวกในการเข้ากลุ่มสร้างความรู้

9.4 กลุ่มเป้าหมายรู้สึกพึงพอใจในการสนับสนุนของผู้บริหาร

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง มีครบ 4 ข้อ

ดี หมายถึง มีครบ 3 ข้อ

ปานกลาง หมายถึง มีครบ 2 ข้อ

ต้องปรับปรุง หมายถึง มีครบ 1 ข้อ

ผลการประเมิน ผลการประเมินอยู่ในระดับดี เนื่องจากมีการปฏิบัติใน ข้อ
9.1-9.3 โดยผลการสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาคและคณาจารย์พบว่ายังมีความพึง
พอใจน้อย โดยกลุ่มเป้าหมายต้องการรับการสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านการจัดสรรเวลาและการ
กำหนดภาระงานให้ชัดเจน อย่างไรก็ตามกลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 กลุ่มรู้สึกพึงพอใจกับการได้รับอิสระ
ในการเลือกวิธีการปฏิบัติงานของตนแม้จะมีโอกาสในการเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางาน / พัฒนา
หน่วยงานน้อย

**ตัวชี้วัดที่ 10. มีการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในวิทยาลัย โดยมีการ
ปฏิบัติดังนี้**

10.1. มีกิจกรรมการสร้างความรู้หลายหน่วยงานใน วพบ.

10.2 กลุ่มเป้าหมายทุกระดับ (ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรสนับสนุน) มี
ส่วนร่วมในกิจกรรมการเผยแพร่ความรู้

10.3 ผู้บริหารทุกระดับมีการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เช่น กิจกรรม
Morning talk และการประชุมภายหลังการปฏิบัติงาน ทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

10.4 มีการกระตุ้นให้นำความรู้ที่สร้างขึ้น ไปขยายผล เช่น ให้หน่วยงานอื่นที่มี
บริบทคล้ายกันนำวิธีการไปปฏิบัติ

เกณฑ์การประเมิน

ดีมาก หมายถึง มีครบ 4 ข้อ

ดี หมายถึง มีครบ 3 ข้อ

ปานกลาง หมายถึง มีครบ 2 ข้อ

ต้องปรับปรุง หมายถึง มีครบ 1 ข้อ

ผลการประเมิน ผลการประเมินอยู่ในระดับดี โดยมีการปฏิบัติในข้อ 10.1-10.3 ได้แก่มีการรวมตัวเป็นชุมชนนักปฏิบัติเพื่อสร้างความรู้เกิดขึ้นในวิทยาลัยพยาบาล 7 กิจกรรม กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเผยแพร่ความรู้และมีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้นๆ เช่น การพบปะพูดคุยก่อนปฏิบัติงาน (Morning talk) หรือการบรรยายเผยแพร่ความรู้หลังการรับประทานอาหารกลางวัน(Lunch talk) เป็นต้น แต่ยังคงขาดการกระตุ้นให้นำความรู้ ที่สร้างขึ้นไปขยายผล เช่น ให้นำหน่วยงานอื่นที่มีบริบทคล้ายกันนำวิธีการไปปฏิบัติ ทั้งนี้จากผลการสะท้อนความคิดกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

หลักการ

โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันหมายถึงการเป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันและมุ่งสู่การพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้ไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานของตนจนสามารถนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้ การที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องเริ่มต้นจากการที่บุคลากรสามารถร่วมกันสร้างความรู้ได้เอง โดยใช้ขั้นตอนการสร้างโปรแกรมทั้ง 9 ขั้นตอนซึ่งประกอบด้วยวงจรการสร้างความรู้และขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และมีผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) คอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด การดำเนินการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรใช้เทคนิคเคคัมและกิจกรรมการเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ โดยถ่ายทอดทั้งด้านที่ประสบผลสำเร็จและด้านที่ไม่ประสบผลสำเร็จเพื่อมุ่งเปลี่ยนสถานะของ ความรู้ ฝังลึก (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ให้มากที่สุด จากนั้นจึงรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งที่กระจายอยู่ที่ตัวบุคคลหรืออยู่ในรูปเอกสารหรือเป็นการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ เพื่อจัดทำเป็นรูปธรรมสำหรับให้บุคลากรนำไปทดลองปฏิบัติ และปรับปรุงแก้ไขจนได้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก การสร้างความรู้ดังกล่าวจะสามารถทำให้วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกบรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ประการได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน เป้าหมายการพัฒนาคน เป้าหมายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบรรลุเป้าหมายการเป็นชุมชนหมู่คณะที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกัน โดยโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการถ่ายทอดความรู้ตั้งแต่ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จึงจะทำให้บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ จากนั้นจึงถ่ายทอดโอนความรู้สู่ระดับหน่วยงานของวิทยาลัย

พยาบาลกองทัพบกต่อไป ซึ่งจะส่งผลให้วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

คุณลักษณะสำคัญของโปรแกรม

โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของ โปรแกรม เพื่อพัฒนาบุคคลแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้ ทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรผสมผสานกับแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรเรียนรู้จากกันและกันจนสามารถสร้างความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนางานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน จนสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 ความรู้ที่บุคลากรสร้างขึ้นเป็นผลมาจากการปฏิบัติกิจกรรมวิเคราะห์งาน โดยใช้เทคนิคเคคัม การเล่าเรื่อง (Storytelling) เพื่อถ่ายทอดความรู้ฝังลึกที่เป็นประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในตัวบุคลากรออกเป็นความรู้ในรูปของเอกสาร และดำเนินการตามขั้นตอนของโปรแกรมจนได้ความรู้ไปทดลองปฏิบัติและปรับปรุงแก้ไขจนผู้ปฏิบัติเกิดความเชี่ยวชาญ กลายเป็นความรู้ฝังลึก ที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงานและตอบสนองพันธกิจหลักขององค์กร

1.3 รูปแบบและวิธีการจัดกิจกรรม ใช้การทำกิจกรรมกลุ่มของสมาชิกที่มีเป้าหมายในการพัฒนางานเหมือนกันเรียกว่า กลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติ โดยเน้นการเข้ากลุ่มทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงสามารถบริหารเวลาในการทำกิจกรรมได้ตามสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน

1.4 การประเมินผลโปรแกรม ประเมินตามตัวชี้วัดบุคคลแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.5 เป็นโปรแกรมการดำเนินงานที่ผสมผสานเข้ากับสภาพการดำเนินงานตามปกติ โดยมุ่งส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีมและการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรได้พร้อมกัน

โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบดังนี้

1. หลักการ
2. วิสัยทัศน์

3. พันธกิจ
4. วัตถุประสงค์
5. เป้าหมาย
6. ขั้นตอนการดำเนินงานของโปรแกรม
7. การวัดและประเมินผล

วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

พันธกิจ

การนำโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด มีพันธกิจที่ต้องดำเนินการดังนี้

1. พัฒนาและส่งเสริมการสร้างความรู้ในองค์กร
2. พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร
3. ส่งเสริมบรรยากาศการสร้างความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกัน
4. เผยแพร่ข้อความรู้หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ให้สมาชิกในองค์กรทราบ

วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการดำเนินงาน

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติตามขั้นตอนของโปรแกรม 9 ขั้นตอนซึ่งประกอบด้วยวงจรการสร้างความรู้และขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และมีวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) เป็นผู้ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด
2. เพื่อพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เป้าหมายของโปรแกรม

เป้าหมายของโปรแกรม เมื่อนำโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานแล้ว จะเกิดประสิทธิผลดังนี้

1. บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีพฤติกรรมที่สะท้อนการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตามตัวชี้วัด 5 รายการ คือ บุคลากรมีวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างกันเพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ บุคลากรค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอและบุคลากรร่วมกันหาแนวทางพัฒนางาน

2. วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามตัวชี้วัด 10 รายการ คือ มีระบบและกลไกการสร้างความรู้ในองค์กร มีกระบวนการสร้างความรู้ที่มีแนวคิดทฤษฎีสันับสนุน มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ มีผลงานการสร้างความรู้เกิดขึ้นในองค์กร ผลงานการสร้างความรู้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตรงตามความต้องการขององค์กร ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างความรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม มีกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในองค์กร มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และมีการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

ขั้นตอนการดำเนินงานของโปรแกรมการดำเนินงาน

โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีขั้นตอนการดำเนินงานตามตารางที่ 4

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานตามโปรแกรม

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	การปฏิบัติ	เวลา	การประเมินการเรียนรู้
<p>ขั้นตอนที่ 1</p> <p>1.1 การสร้างกลุ่ม ชุมชนแนวปฏิบัติ</p>	<p>1.1 เพื่อให้บุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาใน สถานการณ์จริงที่พบในการทำงานผ่านการ ปฏิบัติตามโปรแกรม</p>	<p>1.1.1 จัดกลุ่มตามความสมัครใจหรือตาม ลักษณะงาน โดยกลุ่มขนาด 4-8 คน ซึ่ง บุคลากรอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือ นอกหน่วยงานก็ได้</p> <p>1.1.2 บุคลากรต้องมีเป้าหมายในการ แก้ปัญหาในเรื่องเดียวกัน</p>	<p>30 นาที</p>	<p>การสังเกต</p> <p>- สมาชิกแสดงออกถึง ความสมัครใจในการเลือก เข้ากลุ่มโดยไม่ต้อง กำหนดให้</p>
<p>1.2 การเตรียมความ พร้อมให้ชุมชนแนว ปฏิบัติ</p>	<p>1.2.1 เพื่อให้ชุมชนแนวปฏิบัติมีความคุ้นเคย กันซึ่งจะช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีความกล้าในการ เล่าประสบการณ์หรือถ่ายทอดความรู้ฝังลึก กล้าซักถามหรือแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็น กิจกรรมหลักของโปรแกรม</p>	<p>1.2.1 จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมเช่นการ แนะนำตัว การเล่นเกม และสร้าง บรรยากาศให้เป็นกันเองโดยรับประทาน อาหารว่างระหว่างการเข้ากลุ่ม</p>	<p>1 ชั่วโมง</p>	<p>การสังเกต</p> <p>- สมาชิกแสดงออกถึง ความผ่อนคลาย ไม่เครียด ไม่กังวล มีความ สนุกสนาน</p>

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานตามโปรแกรม (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	การปฏิบัติ	เวลา	การประเมินการเรียนรู้
1.3 สร้างความคุ้นเคยในการนำเสนอปัญหาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์	1.3.1 เพื่อให้ชุมชนแนวปฏิบัติมีความเข้าใจเป้าหมายและการดำเนินงานตามโปรแกรม	1.3.1 ผู้วิจัยอธิบายเป้าหมายและวิธีดำเนินการพร้อมทั้งฉายซีดีตัวอย่างการเล่าเรื่องของ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)	1 ชั่วโมง	การสังเกต - สมาชิกแสดงออกถึงความสนใจ ตั้งใจฟัง
	1.3.2 เพื่อให้ชุมชนแนวปฏิบัติมีความคุ้นเคยกับการนำเสนอปัญหาและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์	1.3.2 ให้ชุมชนแนวปฏิบัติได้ทดลองนำเสนอปัญหาในชีวิตประจำวันที่สมาชิกทุกคนสามารถเล่าประสบการณ์ได้ เช่น วิธีการประหยัดน้ำประหยัดไฟและให้สมาชิกชุมชนหมุนเวียนเล่าประสบการณ์และแลกเปลี่ยนแนวทางการแก้ปัญหา	1 ชั่วโมง	การสังเกตการปฏิบัติ - สมาชิกสามารถปฏิบัติได้

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานตามโปรแกรม (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	การปฏิบัติ	เวลา	การประเมินการเรียนรู้
<p>ขั้นตอนที่ 2</p> <p>การวิเคราะห์งานและระบุงานตามหน้าที่ของตน โดยใช้เทคนิคเคคัมและการทบทวนหลังการปฏิบัติ(After Action Review:AAR)</p>	<p>2.1 เพื่อให้ชุมชนแนวปฏิบัติสามารถระบุงานตามหน้าที่ที่ตอบสนองภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กรได้และสามารถระบุงานความรู้ที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่หรือสามารถหาแนวทางปฏิบัติใหม่เพื่อพัฒนางานตามหน้าที่ของตนได้</p> <p>2.2 เพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติได้ประเมินผลการเข้ากลุ่มของตนและวางแผนพัฒนาการเข้ากลุ่มในครั้งต่อไปได้</p>	<p>2.1 ให้ชุมชนแนวปฏิบัติ ดำเนินการตามขั้นตอนการวิเคราะห์งานตามกระบวนการของเทคนิคเคคัม ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์งาน(Job) ว่างานใดสำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานหรือองค์กร - ระบุงานที่(Duty)ของชุมชนฯที่ต้องทำให้งานนั้นสำเร็จ - ระบุงานที่ชุมชนฯต้องปฏิบัติตามหน้าที่ - ระบุงานความรู้ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน <p>2.2 ให้ชุมชนแนวปฏิบัติทบทวนผลการปฏิบัติเมื่อจบกิจกรรมเพื่อสรุปและกำหนดแนวทางการพัฒนาในการประชุมครั้งต่อไป เช่น การมาประชุมตรงเวลา การแบ่งงาน เป็นต้น</p>	<p>2 ชั่วโมง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกสามารถปฏิบัติได้ - แสดงผลงานการปฏิบัติ

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานตามโปรแกรม (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	การปฏิบัติ	เวลา	การประเมินการเรียนรู้
<p>ขั้นตอนที่ 3</p> <p>การวิเคราะห์และนำเสนอปัญหาในการทำงาน ให้กลุ่มฟัง การกำหนดความเร่งด่วนของปัญหา รวมถึงเป้าหมายในการแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติในขั้นตอนที่ 1-4 และ การทบทวนหลังการปฏิบัติ</p>	<p>3.1 เพื่อให้ชุมชนแนวปฏิบัติสามารถระบุปัญหาในการทำงานและกำหนดความเร่งด่วนของปัญหารวมถึงการกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหาตามหน้าที่ได้</p> <p>3.2 เพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติได้ประเมินผลการเข้ากลุ่มของตนและวางแผนพัฒนาการเข้ากลุ่มในครั้งต่อไปได้</p>	<p>3.1 ให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติหมุนเวียนกันนำเสนอปัญหาให้แก่กลุ่มร่วมกันจัดลำดับความเร่งด่วนของปัญหา ตัดสินว่าปัญหาใดควรนำมาแก้ไขก่อน</p> <p>- วิเคราะห์ปัญหาในกรอบหรือมุมมองใหม่ และกำหนดเป้าหมายในแก้ปัญหาหรือพัฒนา</p> <p>3.2 ให้ชุมชนแนวปฏิบัติทบทวนผลการปฏิบัติเมื่อจบกิจกรรมเพื่อสรุปสาระการประชุมที่ได้และกำหนดแนวทางในการดำเนินการต่อไปในการประชุมครั้งต่อไป</p>	<p>2 ชั่วโมง</p>	<p>- แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาการเลือกปัญหาและการกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา</p>

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานตามโปรแกรม (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	การปฏิบัติ	เวลา	การประเมินการเรียนรู้
<p>ขั้นตอนที่ 4</p> <p>สมาชิกชุมชนเล่าเรื่องเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานตามวงจรการสร้างความรู้ในชั้น Socialization และ การทบทวนหลังการปฏิบัติ</p>	<p>4.1 เพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติเล่าประสบการณ์ของตนให้สมาชิกฟังเพื่อกระตุ้นความคิดในการหาทางพัฒนาความรู้หรือแนวทางปฏิบัติใหม่เพื่อพัฒนางาน</p> <p>4.2 เพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติได้ประเมินผลการเข้ากลุ่มของตนและวางแผนพัฒนาการเข้ากลุ่มในครั้งต่อไปได้</p>	<p>4.1 ให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติหมุนเวียนกันเล่าประสบการณ์หรือวิธีการทำงานของตนทั้งด้านที่ประสบความสำเร็จและด้านที่ผิดพลาด และให้สมาชิกที่เหลือจดบันทึกเพื่อช่วยกันสรุปแนวทางการปฏิบัติใหม่</p> <p>4.2 ให้ชุมชนแนวปฏิบัติทบทวนผลการปฏิบัติเมื่อจบกิจกรรมการเล่าประสบการณ์ว่าประสบความสำเร็จเพียงใด มีข้อมูลเพียงพอในการพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติใหม่หรือไม่</p>	<p>2 ชั่วโมง</p>	<p>- แสดงผลการสรุปแนวทางการปฏิบัติใหม่</p>

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานตามโปรแกรม (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	การปฏิบัติ	เวลา	การประเมินการเรียนรู้
<p>ขั้นตอนที่ 5</p> <p>การสรุปแนวทาง แก้ปัญหาหรือแนว ทางการปฏิบัติใหม่โดย จัดทำเป็นเอกสารตาม วงจรการสร้างความรู้ใน ขั้น Externalization และ การทบทวนหลังการ ปฏิบัติ</p>	<p>5.1 เพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติร่วมกัน สรุปแนวทางการปฏิบัติใหม่ที่เป็นผลมาจาก การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อจัดทำเป็น เอกสารแนวทางปฏิบัติสำหรับสมาชิกต่อไป</p> <p>5.2 เพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติได้ ประเมินผลการเข้ากลุ่มของตนและวางแผน พัฒนาการเข้ากลุ่มในครั้งต่อไปได้</p>	<p>5.1 ให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติร่วมกัน สรุปแนวทางการปฏิบัติใหม่โดยเลือกหรือ ผสมผสานวิธีการที่ดีหรือแนวทางปฏิบัติที่ เป็นประโยชน์ในการพัฒนางาน จากนั้น นำมาเขียนเป็นขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็น เอกสารสามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติ ได้</p> <p>5.2 ให้ชุมชนแนวปฏิบัติทบทวนผลการ ปฏิบัติเมื่อจบกิจกรรมการสรุปว่ามีความ ชัดเจนเพียงพอหรือไม่ และวางแผนหรือ แบ่งงานด้านการจัดทำเอกสาร ซึ่งอาจเป็น แผนภูมิ แผ่นพับ และอาจวางแผนค้นคว้า ข้อมูลเพิ่มเติม</p>	<p>2 ชั่วโมง</p>	<p>- แสดงเอกสารแนวทาง การปฏิบัติใหม่</p>

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานตามโปรแกรม (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	การปฏิบัติ	เวลา	การประเมินการเรียนรู้
<p>ขั้นตอนที่ 6</p> <p>การหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติใหม่ตามวงจรการสร้างความรู้ในขั้น Combination และ การทบทวนหลังการปฏิบัติ</p>	<p>6.1 เพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติหาความรู้เพิ่มเติมและนำมาร่วมกันปรับปรุงหรือเสริมแนวทางการปฏิบัติใหม่ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในบริบทของหน่วยงานหรือองค์กร</p> <p>6.2 เพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติได้ประเมินผลการเข้ากลุ่มของตนและวางแผนพัฒนาการเข้ากลุ่มในครั้งต่อไปได้</p>	<p>6.1 ให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติค้นคว้าความรู้เพิ่มเติม และนำมาสรุปให้สมาชิกทราบทั่วกัน</p> <p>- ร่วมกันปรับปรุงหรือเสริมแนวทางการปฏิบัติใหม่ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีความเหมาะสมและสะดวกในการนำไปใช้ในบริบทของหน่วยงานหรือองค์กร</p> <p>6.2 ให้ชุมชนแนวปฏิบัติทบทวนผลการปฏิบัติเมื่อจบกิจกรรมว่าความรู้หรือแนวทางปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นมีความสมบูรณ์และสะดวกต่อการนำไปใช้หรือไม่</p>	<p>2 ชั่วโมง</p>	<p>- สังเกตการปฏิบัติในการนำเสนอความรู้หรือสิ่งที่ไปค้นคว้าเพิ่มเติม</p> <p>- แสดงขั้นตอนแนวทางการปฏิบัติที่พัฒนาขึ้น</p>

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานตามโปรแกรม (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	การปฏิบัติ	เวลา	การประเมินการเรียนรู้
<p>ขั้นตอนที่ 7</p> <p>การนำแนวทางการปฏิบัติใหม่ไปทดลองใช้ตามวงจรการสร้างความรู้ในขั้น Externalization โดยกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติให้เหมาะสมตามกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติในขั้นตอนที่ 5 และ 6 การทบทวนหลังการปฏิบัติ</p>	<p>7.1 เพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัตินำแนวทางการปฏิบัติใหม่ที่ชุมชนฯ พัฒนาขึ้น ไปทดลองใช้และติดตามผลการปฏิบัติ</p> <p>7.2 เพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติได้ประเมินผลการเข้ากลุ่มของตนและวางแผนพัฒนาการเข้ากลุ่มในครั้งต่อไปได้</p>	<p>7.1 ให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติกำหนดกลยุทธ์ ในการปฏิบัติให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน กำหนดห้วงเวลาในการนำแนวทางการปฏิบัติใหม่ไปทดลองใช้รวมถึงระยะเวลาในการติดตามผลเพื่อนำข้อมูลผลการทดลองใช้และสภาพปัญหาที่พบขณะนำไปใช้มาแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาในโอกาสต่อไป</p> <p>7.2 ให้ชุมชนแนวปฏิบัติทบทวนผลการปฏิบัติเมื่อจบกิจกรรมว่าภายหลังการนำความรู้ไปใช้แล้วต้องการปรับปรุงแก้ไขแนวทางปฏิบัติในด้านใด</p>	<p>ตามสภาพจริงหรือตามที่ชุมชนฯ กำหนด</p>	<p>แสดงแผนกลยุทธ์หรือนำเสนอแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติ</p>

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานตามโปรแกรม (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	การปฏิบัติ	เวลา	การประเมินการเรียนรู้
<p>ขั้นตอนที่ 8</p> <p>การสรุปข้อความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติตามวงจรการสร้างความรู้ในชั้น Internalization และกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติในขั้นตอนที่ 7 และการทบทวนหลังการปฏิบัติ</p>	<p>8.1 เพื่อให้ชุมชนแนวปฏิบัติสรุปและบันทึกเป็นเอกสารความรู้อันเป็นผลมาจากการที่สมาชิกร่วมกันพัฒนาขึ้นและนำไปปฏิบัติจนเกิดการเรียนรู้</p> <p>8.2 เพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติได้ประเมินผลการเข้ากลุ่มของตนและวางแผนพัฒนาการเข้ากลุ่มในครั้งต่อไปได้</p>	<p>8.1 ให้สมาชิกชุมชนจัดทำเอกสารความรู้หรือคู่มือการปฏิบัติและจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำไปใช้ได้เมื่อต้องการ</p> <p>8.2 ให้ชุมชนแนวปฏิบัติทบทวนผลการปฏิบัติเมื่อจบกิจกรรมว่าควรมีวิธีการจัดเก็บหรือวางแผนการเผยแพร่ความรู้อย่างไร</p>	<p>ตามสภาพจริงหรือตามที่ชุมชนฯ กำหนด</p>	<p>- แสดงผลงานเอกสารความรู้</p>

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานตามโปรแกรม (ต่อ)

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	การปฏิบัติ	เวลา	การประเมินการเรียนรู้
<p>ขั้นตอนที่ 9</p> <p>การนำแนวทางปฏิบัติใหม่หรือความรู้ใหม่ไปเผยแพร่ในองค์กรตามวงจรการสร้างความรู้ในขั้น Socialization และการทบทวนหลังการปฏิบัติ</p>	<p>9.1 เพื่อให้มีการขยายผลการปฏิบัติไปยังชุมชนแนวปฏิบัติอื่นๆในองค์กรและเป็นการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างชุมชนแนวปฏิบัติเพื่อให้สามารถต่อยอดความรู้ได้ต่อไป</p> <p>9.2 เพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติได้ประเมินผลการเข้ากลุ่มของตนและวางแผนพัฒนาการเข้ากลุ่มในครั้งต่อไปได้</p>	<p>9.1 ให้สมาชิกชุมชนฯ นำความรู้มาเสนอให้บุคลากรในองค์กรทราบด้วยวิธีการต่างๆ เช่น แจกแผ่นพับ โปสเตอร์ จัดประชุม ตลาคัดความรู้ และในเว็บไซต์ เป็นต้น</p> <p>9.2 ให้ชุมชนแนวปฏิบัติทบทวนวิธีการนำเสนอความรู้เพื่อพัฒนาต่อไป</p>	<p>ตามสภาพจริงหรือตามที่ชุมชนฯ กำหนด</p>	<p>- สังเกตการเข้าร่วมกิจกรรมการเผยแพร่ความรู้</p> <p>- สังเกตการเสนอความรู้</p>

การวัดและประเมินผล

การวัดและการประเมินผล โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ประเมินจากผลการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานตามโปรแกรมและประเมินตามตัวชี้วัดด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 5 รายการ และตัวชี้วัดด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 รายการ



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาศูนย์การเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกและ 2) เพื่อประเมินประสิทธิผลโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาศูนย์การเรียนรู้

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ผู้วิจัยเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง (Purposive Selection) ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ จำนวน 17 คน จาก 3 ภาควิชา ประกอบด้วย ภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์ และภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน และกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุน จำนวน 25 คน จากหน่วยงานสนับสนุน 4 แห่ง ประกอบด้วย แผนกธุรการ ห้องสมุด หอพักนักเรียน โรงครัว และผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน 4 ระยะ ดังนี้ ระยะเตรียมการ ระยะพัฒนาโปรแกรม ระยะทดลองใช้โปรแกรม และระยะประเมินผลประสิทธิผลของโปรแกรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสะท้อนความคิดและแบบประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม โดยใช้เวลาในการทดลองใช้โปรแกรมและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม 2 ภาคการศึกษา

สรุปผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นพัฒนาโปรแกรม ขั้นทดลองใช้โปรแกรมและด้านการประเมินผลโปรแกรม มีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการพัฒนาโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อพัฒนาบุคคลแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้ ทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรผสมผสานกับแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรสามารถสร้างความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนางานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานจนสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนของโปรแกรม การวัดและการประเมินผล

โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันหมายถึงการเป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันและมุ่งสู่การพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้ไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของตนจนสามารถนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้ การที่วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องเริ่มต้นจากการที่บุคลากรสามารถร่วมกันสร้างความรู้ได้เอง โดยใช้ขั้นตอนการสร้างโปรแกรมทั้ง 9 ขั้นตอนซึ่งประกอบด้วยวงจรการสร้างความรู้และขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติและมีผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) คอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด การดำเนินการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรใช้เทคนิคเคตัมและกิจกรรมการเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ โดยถ่ายทอดทั้งด้านที่ประสบผลสำเร็จและด้านที่ไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อมุ่งเปลี่ยนสถานะของความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ให้มากที่สุด จากนั้นจึงรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งที่กระจายอยู่ที่ตัวบุคคลหรืออยู่ในรูปเอกสารหรือเป็นการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ เพื่อจัดทำให้เป็นรูปธรรมสำหรับให้บุคลากรนำไปทดลองปฏิบัติและปรับปรุงแก้ไขจนได้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก การสร้างความรู้ดังกล่าวจะสามารถทำให้วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกบรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ประการ ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน เป้าหมายการพัฒนาคน เป้าหมายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบรรลุเป้าหมายการเป็นชุมชนหมู่คณะที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกัน โดยโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจาก

การถ่ายทอดความรู้ตั้งแต่ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จึงจะทำให้บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ จากนั้นจึงถ่ายโอนความรู้สู่ระดับหน่วยงานของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกต่อไป ซึ่งจะส่งผลให้วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์ มุ่งพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

พันธกิจ การนำโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร และแนวทางการเรียนรู้จาก การปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด มีพันธกิจที่ต้องดำเนินการดังนี้

1. พัฒนาและส่งเสริมการสร้างความรู้ในองค์กร
2. พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร
3. ส่งเสริมบรรยากาศการสร้างความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกัน
4. เผยแพร่ข้อความรู้หรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ให้สมาชิกในองค์กร

ทราบ

วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ผ่าน การปฏิบัติตามขั้นตอนของโปรแกรม 9 ขั้นตอนซึ่งประกอบด้วยวงจรการสร้างความรู้และขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และมีผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) คอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดโดยใช้เทคนิคเดคัมและเทคนิคการเล่าเรื่อง เป็นกิจกรรมหลักในการปฏิบัติในแผนกิจกรรมของโปรแกรมและเพื่อพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เป้าหมายของโปรแกรม เมื่อนำโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎี การสร้างความรู้ในองค์กร และแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานแล้วจะเกิดประสิทธิผลดังนี้

1. บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีพฤติกรรมที่สะท้อนการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตามตัวชี้วัด 5 ประการ คือ บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างกันเพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ บุคลากรมีวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน บุคลากรมีความสนใจค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการร่วมกันหาแนวทางพัฒนางานของตน

2. วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามตัวชี้วัด 10 ประการ คือมีระบบและกลไกการสร้างความรู้ในองค์กร มีกระบวนการสร้างความรู้

ที่มีแนวคิดทฤษฎีสันับสนุน มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ มีผลงานการสร้างความรู้เกิดขึ้นในองค์กร ผลงานการสร้างความรู้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตรงตามความต้องการขององค์กร ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างความรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม มีกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในองค์กร มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และมีการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

ขั้นตอนของโปรแกรม ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติและการเตรียมความพร้อมให้ชุมชนแนวปฏิบัติรวมถึงสร้างความคุ้นเคยในการนำเสนอปัญหาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งานและระบุงานตามหน้าที่ของตน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์และนำเสนอปัญหาในการทำงาน การกำหนดความเร่งด่วนและเป้าหมายในการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 4 สมาชิกกลุ่มเล่าประสบการณ์ในการทำงานตามวงจรการสร้างความรู้ในขั้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Socialization)

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปแนวทางแก้ปัญหาหรือแนวทางการปฏิบัติใหม่โดยจัดทำเป็นเอกสารตามวงจรการสร้างความรู้ในขั้นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization)

ขั้นตอนที่ 6 การหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติใหม่ตามวงจรการสร้างความรู้ในขั้นการพัฒนาและจัดระบบความรู้ (Combination)

ขั้นตอนที่ 7 การนำแนวทางการปฏิบัติใหม่ไปทดลองใช้ตามวงจรการสร้างความรู้ในขั้นปฏิบัติจนกลายเป็นความรู้ฝังลึก (Internalization) โดยกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติให้เหมาะสมตามกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติในขั้นตอนที่ 5 และ 6

ขั้นตอนที่ 8 การสรุปข้อความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติตามวงจรการสร้างความรู้ในขั้นปฏิบัติจนกลายเป็นความรู้ฝังลึก (Internalization) และกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติในขั้นตอนที่ 7 และการทบทวนหลังการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 9 การนำแนวทางปฏิบัติใหม่หรือความรู้ใหม่ไปเผยแพร่ในองค์กรตามวงจรการสร้างความรู้ในขั้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Socialization) และการทบทวนหลังการปฏิบัติ

การวัดและการประเมินผล ในแต่ละขั้นตอนของโปรแกรมจะมีการประเมินผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยใช้แบบสังเกตการปฏิบัติและผลงานการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน

1.3 คุณลักษณะสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย

1.3.1 ความรู้ที่บุคลากรสร้างขึ้นเป็นผลมาจากการปฏิบัติกิจกรรมวิเคราะห์งาน โดยใช้เทคนิคเดคัม การเล่าเรื่อง (Storytelling) เพื่อถ่ายทอดความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่เป็นประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในตัวบุคลากรออกเป็นความรู้ในรูปของเอกสาร (Explicit Knowledge) จากนั้นนำความรู้ไปทดลองปฏิบัติและปรับปรุงแก้ไขจนผู้ปฏิบัติเกิดความเชี่ยวชาญกลายเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงานและตอบสนองพันธกิจหลักขององค์กร

1.3.2 รูปแบบและวิธีการจัดกิจกรรม ใช้การทำกิจกรรมกลุ่มของสมาชิกที่มีเป้าหมายในการพัฒนางานเหมือนกันเรียกว่า กลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) โดยเน้นการเข้ากลุ่มทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงสามารถบริหารเวลาในการทำกิจกรรมได้ตามสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน

1.3.3 การประเมินผลโปรแกรม ประเมินตามตัวชี้วัดบุคคลแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3.4 เป็นโปรแกรมการดำเนินงานที่ผสมผสานเข้ากับสภาพการดำเนินงานตามปกติของ โดยมุ่งส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีมและการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาบุคลากร พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรได้พร้อมกัน

2. ผลการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม

เมื่อนำโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานแล้ว ได้เกิดประสิทธิภาพดังนี้

2.1 บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในระดับดี ใน 2 ตัวชี้วัด คือ ด้านการมีวิธีคิดอย่างเป็นระบบ และด้านความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนตัวชี้วัดด้านการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างกันเพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติงานใหม่หรือความรู้ใหม่ กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาคและคณาจารย์มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ขณะที่กลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนมีผลการประเมินอยู่ในระดับดี สำหรับตัวชี้วัดด้านการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาคและคณาจารย์มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก และกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนมีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง และตัวชี้วัดด้านการร่วมกันหาแนวทางพัฒนางาน กลุ่มเป้าหมายหัวหน้าภาคและคณาจารย์มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก โดยกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนมีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับดีมาก ใน 4 ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดด้านการมีผลงานการสร้างความรู้เกิดขึ้นในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ด้านผลงานการสร้างความรู้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและตรงตามความต้องการของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ด้านผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างความรู้ และด้านมีกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ส่วนตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับ ดีมี 6 ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดด้านการมีระบบและกลไกการสร้างความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ด้านมีการสร้างความรู้ตามกระบวนการที่มีแนวคิดทฤษฎีสันับสนุน ด้านมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่กลุ่มเป้าหมายและด้านมีการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยใช้กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีประเด็นที่สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะของ โปรแกรม มีจุดแข็งและจุดอ่อนดังนี้

1.1 ด้านจุดแข็งของโปรแกรม

1.1.1 เป็นโปรแกรมการพัฒนางานร่วมกับโปรแกรมพัฒนาบุคลากรในเวลาเดียวกัน เนื่องจากโปรแกรมนี้นี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเริ่มพัฒนาจากฐานรากขององค์กร คือพัฒนาที่ตัวบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ก่อน จากนั้นจึงขยายผลไปยังกลุ่มบุคคลหรือแผนกในองค์กร จากนั้นจึงถ่ายโอนความรู้จากระดับแผนกสู่ระดับองค์กรให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ จนเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรและพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่หมายถึงองค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ และมีการเรียนรู้ร่วมกันจนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้สามารถนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรจนนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้ (Senge, 1990; Pedler, 1991; Garvin, 1993) ขณะเดียวกันการที่เป็นโปรแกรมการพัฒนางานจะช่วยให้องค์กรผสมผสานการพัฒนางานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้โดยพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ของตนเองจนทำให้ภารกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จจนสร้างความสามารถในการแข่งขันได้

1.1.2 เป็นโปรแกรมการพัฒนางานที่สามารถบูรณาการเข้าไปในวงจรการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลสำเร็จ หรือประเมินผลงานได้ว่าบรรลุผลในการแก้ปัญหาเพียงใดโดยไม่ต้องจัดการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเป็นทางการ อันเป็นแนวคิดเชิงพัฒนาคุณภาพแนวใหม่ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรที่ไม่เน้นการอบรมในห้องประชุมหรือแบบเป็นทางการแต่เป็นการผสมผสานแนวทางปฏิบัติที่มีแนวคิด ทฤษฎีสนับสนุนเข้าไว้กับการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ ตามความสนใจบุคลากรซึ่งจะช่วยสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ บรรลุเป้าหมายของงาน เป้าหมายการพัฒนาคน เป้าหมายการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุเป้าหมายการเป็นชุมชนหมู่คณะที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน (วิจารณ์ พานิช, 2549: 3; วรภัทร์ ภูเจริญ, 2548: 137) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า การสนทนาภายในทีมงาน ความเป็นอิสระของแต่ละบุคคลขณะทำงานในชีวิตประจำวัน ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นในทีมงาน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการสร้าง การถ่ายโอน และการผสมผสานของความรู้ในทีมงาน (Zarraga and Garca-Falcon, 2003)

1.1.3 เป็นโปรแกรมการสร้างความรู้ที่ให้คุณค่าและความสำคัญต่อความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรโดยมีความเชื่อที่ว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในเรื่องใดจะเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นดีที่สุดและสามารถพัฒนางานของตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการให้คนที่มีประสบการณ์สูง(ความรู้ฝังลึก) ถ่ายทอดประสบการณ์ออกมาสู่ผู้อื่นให้มากที่สุดด้วยวิธีการใดก็ตาม ทั้งประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จและประสบการณ์ที่ล้มเหลว จะทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์นั้นและเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น (วิจารณ์ พานิช, 2549: 3-5; Kermally, 2002) และสอดคล้องกับผลการสะท้อนความคิดในการทำกิจกรรมสร้างความรู้ของบุคลากรสนับสนุนที่รู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถสร้างความรู้ได้และรู้สึกมั่นใจที่มีการจัดให้เข้ากลุ่มสร้างความรู้รวมถึงต้องการให้มีกิจกรรมเช่นนี้เกิดขึ้นอีก

1.1.4 เป็นโปรแกรมที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรอย่างแท้จริง เนื่องจากโปรแกรมนี้ใช้เทคนิคเคคัมในการวิเคราะห์งานของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมีหลักปรัชญาในการดำเนินการ 3 ข้อ คือ ผู้ปฏิบัติงานที่เชี่ยวชาญ (expert workers) เท่านั้นที่จะอธิบายลักษณะงานที่ตนปฏิบัติได้ดีที่สุด ผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถอธิบายลักษณะงานที่ตนต้องปฏิบัติได้ และงานที่ปฏิบัติจะต้องประกอบด้วยความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และเจตคติ (attitude) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ถูกต้องและประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Joyner, 1996: 243-254) ดังนั้นโปรแกรมนี้อาจช่วยให้รู้

ว่าวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกต้องการความรู้ใดในการพัฒนางานแต่ละระดับ และความรู้เหล่านั้นส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจหลักของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกได้หรือไม่ อีกทั้งยังทราบว่าคุณสมบัติที่ต้องการนั้นมีอยู่แล้วหรือไม่และอยู่ที่ใด

1.2 ด้านจุดอ่อนของโปรแกรม

เป็นโปรแกรมที่ต้องดำเนินการโดยบุคลากรทั้งองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงบุคลากรสนับสนุน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ท้าทายต่อความสำเร็จในการดำเนินการอย่างยิ่ง เนื่องจากต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดระบบการดำเนินงานได้แก่ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ชัดเจน รวมถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจถึงเป้าหมายให้บุคลากรทราบทั่วกันเป็นต้น ดังผลการศึกษาของ ทิศนา แจมมณี และคณะ (2547) ที่พบว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนาจะมีความเป็นไปได้สูงเมื่อมีการรวมพลังจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ครู ผู้บริหารและนักวิจัยหรือนักวิชาการจากภายนอกสถาบัน โดยรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนาที่สร้างขึ้นมา จึงจะสามารถปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามบริบทและปัจจัยที่แตกต่างกันของโรงเรียน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาด้าน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาองค์กรประสบผลสำเร็จ พบว่า ภาวะผู้นำ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนการสนทนาและการแสดงความคิดเห็นของทีมงานอันจะทำให้เกิดการถ่ายโอน ผสมผสานความรู้เกิดขึ้นในองค์กรโดยการจัดการความรู้ในแต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะตามบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นคือ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาองค์กรประสบผลสำเร็จ (Choi, 2000; Zarraga and Garca-Falcon, 2003)

2. ด้านการบรรลุเป้าหมายของโปรแกรม

โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมาย 2 ประการ คือ

2.1 บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตามตัวชี้วัด 5 รายการ ได้แก่ บุคลากรมีวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างกันเพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ บุคลากรมีความสนใจค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และบุคลากรร่วมกันหาแนวทางพัฒนางานของตน

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มเป้าหมายมีลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ด้าน บุคลากรมีวิธีการคิดอย่างเป็นระบบและด้านมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกันอยู่ในระดับดี เนื่องจาก ผู้วิจัยได้จัดประสบการณ์ในการสร้างความรู้ให้แก่บุคลากร โดยดำเนินการตามขั้นตอนของโปรแกรมตั้งแต่การวิเคราะห์งานตามหน้าที่ของตนให้สอดคล้องกับงานของหน่วยหรือองค์กร

จนถึงขั้นตอนการนำแนวทางปฏิบัติใหม่ไปทดลองใช้การประเมินผลการใช้ความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ ทำให้บุคลากรมีกระบวนการคิดอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่เป้าหมายการสร้างความรู้ จนถึงการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งเป็นไปตามวงจรการสร้างความรู้ของทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นอกจากนี้กลุ่มเป้าหมายยังมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกันอยู่ในระดับดีซึ่งสอดคล้องกับวินัย 5 ประการ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างสมดุล เพราะปัญหาปัจจุบันเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาดของอดีต และการเรียนรู้เป็นทีมที่มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ การสนทนาและอภิปราย การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติและการประสานงานกัน

ส่วนตัวชี้วัดด้าน การค้นคว้าหาความรู้ที่อยู่เสมอนั้นกลุ่มเป้าหมายผู้บริหารและคณาจารย์มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ขณะที่กลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุน มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างกัน 2 ระดับ เนื่องจากโดยธรรมชาติของลักษณะงานได้เสริมให้กลุ่มเป้าหมายผู้บริหารและคณาจารย์ค้นคว้าหาความรู้อยู่เป็นประจำเมื่อต้องการ อีกทั้งเป็นผู้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นจึงทำให้มีความสะดวกในการค้นคว้าหาความรู้ ดังนั้นจึงควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุน ได้มีโอกาสค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนางานในรูปแบบอื่นที่เสริมการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้น ได้แก่ การดูงานข้ามแผนก หรือ การแลกเปลี่ยนกันสอนงาน เพราะคุณลักษณะของการค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอเป็นลักษณะสำคัญของบุคคลแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะช่วยให้วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานทั้ง 4 ประการ คือ บรรลุเป้าหมายของงาน เป้าหมายการพัฒนาคน เป้าหมาย การพัฒนาองค์กร และบรรลุเป้าหมายการเป็นชุมชนหมู่คณะที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน (วิจารณ์พานิช, 2549: 3; วรภัทร์ ภูเจริญ, 2548: 137) อันเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่พึงมีในสังคมไทยยุคปัจจุบัน ที่สำคัญ เมื่อบุคลากรมีความรู้จะทำให้รู้สึกว่าคุณค่าและได้รับการยอมรับในสังคมตั้งแต่ระดับภายในองค์กรจนถึงภายนอกองค์กร อันนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญาเพื่อพัฒนาสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติและมีคุณภาพ รวมถึงเป็นสังคมที่เคารพในศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคนอย่างเท่าเทียมกันด้วยการเคารพความรู้และประสบการณ์ในตัวคนทุกคน (ประเวศ วะสี, 2553; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553: 3)

2.2 วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ตามตัวชี้วัด 10 รายการ คือ มีระบบและกลไกการสร้างความรู้ในองค์กร มีกระบวนการสร้างความรู้ที่มีแนวคิดทฤษฎีสนับสนุน มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ มีผลงานการสร้าง

ความรู้เกิดขึ้นในองค์กร ผลงานการสร้างความรู้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตรงตามความต้องการขององค์กร ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างความรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม มีกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในองค์กร มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และมีการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการตามขั้นตอนของโปรแกรมส่งผลให้วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับดีมากตามตัวชี้วัดด้านมีผลงานการสร้างความรู้เกิดขึ้นในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ด้านผลงานความรู้เป็นประโยชน์ต่อวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ด้านผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างความรู้และด้านการเผยแพร่ความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ขณะที่ตัวชี้วัดอื่นมีค่าอยู่ในระดับดีสามารถอธิบายได้ว่า วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกสามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความยั่งยืน ได้เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนา โดยเฉพาะหัวหน้าภาคและหัวหน้าหน่วยงานที่เข้ากลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติด้วย ดังนั้นหากมีการพัฒนาระบบและกลไกการสร้างความรู้ให้มีความเข้มแข็งขึ้น ได้แก่มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน รวมถึงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ระดับหน่วยปฏิบัติจะทำให้ผู้ปฏิบัติเห็นเป้าหมายในการปฏิบัติชัดเจนอันจะนำมาสู่การวิเคราะห์หาความรู้ที่ต้องการได้และนำไปสู่กระบวนการสร้างความรู้ต่อไปซึ่งบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีความพร้อมอยู่แล้ว ทั้งนี้คุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกที่อยู่ในระดับดีและดีมาก มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt and Reynolds (1994) ที่ได้ระบุไว้ว่าองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กรได้เรียนรู้และมีอิสระในการตัดสินใจและลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา สมาชิกในองค์กรมีลักษณะนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าเผยแพร่และมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ตลอดจนแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมซึ่งจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างพลังร่วมส่งเสริมการมีเครือข่ายทั้งบุคคลภายในทีม ระหว่างทีมและบุคคลนอกทีม

3. ด้านกระบวนการใช้โปรแกรม ในการดำเนินกิจกรรมของโปรแกรมพบว่า มีประเด็นการอธิบายดังนี้

3.1 กลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนบางส่วนยังไม่ทราบถึงประโยชน์ต่อตนเองและต่อองค์กรในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ทั้งนี้กลุ่มเป้าหมายได้เริ่มเข้าใจถึงประโยชน์ต่อตนเองและต่อองค์กรในระหว่างการทำกิจกรรมสร้างความรู้ โดยเฉพาะเมื่อเห็นผลงานการสร้างความรู้ในช่วงท้ายของการทำกิจกรรม จึงทำให้มีการเตรียมตัวและความตื่นตัวในการเข้าร่วมกิจกรรมมีน้อย ต้องได้รับการกระตุ้นจากวิทยากรในการถ่ายทอดประสบการณ์มาก หาก

บุคลากรได้ทราบถึงประโยชน์ของการสร้างความรู้ต่อตนเองจะทำให้เกิดแรงจูงใจภายในสำหรับการสร้างความรู้เพื่อพัฒนางานและให้ความร่วมมือในการเข้ากลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติมากกว่านี้

3.2 การดำเนินงานตามโปรแกรมครั้งนี้สำเร็จลงได้เนื่องจากผู้บริหารทุกระดับให้ความร่วมมือ รวมถึงบุคลากรภายในองค์กรต้องเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยมีผู้วิจัยเป็นวิทยากรกระบวนการให้คำแนะนำ เช่น หัวหน้าภาควิชาที่มีส่วนร่วมในการเข้ากลุ่มสร้างความรู้กับคณาจารย์ในภาควิชา หัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนให้ความช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนและเป็นที่ปรึกษาในการทำกิจกรรมแบบครบวงจร รวมถึงคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกมีส่วนร่วมในการติดตามผลงานการสร้างความรู้ และจัดกิจกรรมตลาดนัดความรู้เพื่อเผยแพร่ผลงานของกลุ่มเป้าหมาย ขณะที่ผู้บริหารระดับวิทยาลัยให้การสนับสนุนงบประมาณและให้ความสนใจกิจกรรมโดยมาร่วมกิจกรรมเป็นระยะ

3.3 บุคลากรยังต้องการเพิ่มพูนทักษะในการค้นคว้าและทักษะในการจดบันทึก จากการสังเกตพฤติกรรมขณะเข้ากลุ่ม กลุ่มเป้าหมายทั้ง กลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์และกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนยังไม่มี การจดบันทึกผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงานในครั้งต่อไป ทั้งนี้ต้องได้รับการกระตุ้นและช่วยเหลือจากผู้วิจัยและคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะในกลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุน ซึ่งทักษะดังกล่าวเป็นทักษะที่สำคัญในการสร้างความรู้โดยใช้กิจกรรมการเล่าเรื่องเพื่อให้สมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติสามารถรวบรวมรายละเอียดประสบการณ์ของเพื่อนสมาชิกให้ได้มากที่สุด

3.4 การจัดกิจกรรมควรคำนึงลักษณะธรรมชาติและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม การถ่ายทอดประสบการณ์จึงจะเป็นธรรมชาติและได้สาระรายละเอียดของประสบการณ์มาก เช่น กลุ่มเป้าหมายผู้บริหารและอาจารย์ ไม่ต้องการกิจกรรมละลายพฤติกรรม ต้องการเข้าสู่กิจกรรมโดยเร็วเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเร็ว เนื่องจากมีภารกิจมาก ขณะที่บุคลากรสนับสนุนพึงพอใจกับกิจกรรมละลายพฤติกรรมเพราะช่วยให้สนุก ผ่อนคลาย และการมาเข้ากลุ่มเป็นกิจกรรมที่แปลกใหม่จากการปฏิบัติงานเดิม อย่างไรก็ตามต้องคำนึงถึงห้วงเวลาที่มีความเหมาะสม นอกจากนี้ดำเนินการตามขั้นตอนแต่ละครั้งต้องใช้เวลาอย่างกระชับและตรงต่อเวลา จึงจะได้รับความร่วมมือรวมถึงเป็นการเสริมสร้างวินัยในการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มเป้าหมาย

3.5 บทบาทของวิทยากรกระบวนการในการนำโปรแกรมไปใช้ วิทยากรกระบวนการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานตามโปรแกรมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย วิทยากรกระบวนการควรมีบทบาทดังนี้

3.5.1 เป็นผู้ประสานงานและผู้สื่อสารที่ดี ตั้งแต่การเสนอโครงการวิจัยพร้อมทั้งนำเสนอข้อดีของการเข้าร่วมโครงการวิจัยต่อผู้บริหารระดับวิทยาลัย เพื่อให้ผู้บริหารเห็นชอบและให้การสนับสนุนการดำเนินงาน รวมถึงการนำแนวคิดของผู้บริหารถ่ายทอดไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นนโยบายของผู้บริหาร ไม่ใช่เพียงการเก็บข้อมูลการวิจัยของผู้วิจัย

3.5.2 เป็นกัลยาณมิตรที่มีความจริงใจจึงจะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินการจนสำเร็จ

3.5.3 เป็นผู้สังเกตที่มีความละเอียด เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำหรือแก้ไขสถานการณ์ได้ทันที เช่น ในกรณีที่กลุ่มนั่งเงียบ ไม่แสดงความคิดเห็นผู้วิจัยจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการพูดคุยเพื่อทราบปัญหาของกลุ่ม นอกจากนี้ยังต้องสังเกตบรรยากาศทั่วไป โดยเฉพาะด้านการบริหารเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารองค์กรใหม่เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์การดำเนินงานวิจัยได้เหมาะสม

3.5.4 เป็นผู้สร้างบรรยากาศ เพื่อให้บรรยากาศการเข้ากลุ่มเป็นไปอย่างผ่อนคลาย สนุกสนานในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนางานร่วมกันอย่างมีความสุข

4. ด้านการนำโปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปประยุกต์ใช้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

4.1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและบริบทในการทำงานขององค์กร เพื่อหากกลยุทธ์ในการนำโปรแกรมไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและธรรมชาติการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรในนั้น เช่น การใช้กลยุทธ์แทรกซึมดำเนินการสร้างความรู้ในกลุ่มเป้าหมายกลุ่มเล็กก่อนและนำเสนอผลสำเร็จในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นในองค์กรต่อไป

4.2 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้ทราบถึงความหมายและคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ตลอดจนประโยชน์ที่บุคลากรและองค์กรจะได้รับเมื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และองค์กรพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำกิจกรรมสร้างความรู้

4.3 สร้างทีมวิทยากรกระบวนการหรือบุคลากรแกนนำในการเป็นที่ปรึกษาสำหรับช่วยเหลือและให้คำแนะนำบุคลากรในการดำเนินการตามขั้นตอนของโปรแกรมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยเร็ว

4.4 ควรรักษาเวลาในการทำกิจกรรมเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายสามารถกลับไปทำงานปกติของตนหรือทำกิจกรรมส่วนตัว เช่นการไปรับบุตรได้

4.5 ควรเลือกเวลาในการเข้ากลุ่มที่เหมาะสมกับลักษณะงานของกลุ่มเป้าหมายโดยให้กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้กำหนดเวลาเอง เช่น กลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์จะกำหนดในช่วงเวลาหลังรับประทานอาหารกลางวันเพราะช่วงเช้าเป็นเวลาขึ้นนิเทศการฝึกปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วย ขณะที่กลุ่มเป้าหมายบุคลากรสนับสนุนจะนัดวันพุธบ่ายซึ่งเป็นวันกีฬาของข้าราชการ

5. ด้านข้อเสนอเพื่อการทวิจ้ยในครั้งต่อไปมีดังนี้

5.1 การศึกษาวิจัยโดยใช้กิจกรรมการเล่าเรื่องเพื่อสกัดความรู้ฝังลึกจากบุคลากรใกล้เคียงณอยุธยาราชกรเก็บไว้ในองค์กรต่อไป

5.2 การศึกษาวิจัยด้านวัฒนธรรมในการเรียนรู้ร่วมกันในเชิงลึกของแต่ละองค์กรเพื่อพัฒนาโปรแกรมให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรยิ่งขึ้นเพื่อให้งานการสร้างความรู้มีการดำเนินอย่างยั่งยืน

5.3 การศึกษาวิจัยเพื่อสร้างความรู้ในเชิงเนื้อหาวิชาการพยาบาลแต่ละสาขาวิชาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชานั้น

5.4 การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการให้บริการสาธารณสุขและการปฏิบัติการพยาบาลในหอผู้ป่วยเพื่อเสริมการจัดการเรียนการสอนภาคทฤษฎี

5.5 การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. 2550. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์. 2546. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. 2542. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาล กรุงเทพฯ. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกษม วัฒนชัย. 2544. นโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. Thailand Education 2 (พฤษภาคม): 39-40.
- แก้วตา ไทรงาม, ประทุม โพธิกุล, เวช มงคล และ ณรงค์ ดาวเจริญ. 2548. ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 1. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. 2549. การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉลาด จันทรมบัติ และ รุ่งทิพย์ สิงพร. 2550. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 1 (กรกฎาคม-กันยายน): 7-21.
- ทิสนา แคมมณี, พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, ดวงเดือน อ่อนน่วม และ เลขา ปิยะอัจฉริยะ. 2547. การวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตา ชูโต. 2536. การประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เพม โปรดักชั่นส์.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.

- บุญส่ง หาญพานิช. 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ และ พลาพรรณ คำพรรณ. 2550. รายงานการวิจัยองค์การกับการจัดการ
ความรู้: ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ. สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒน-
บริหารศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็นเพรส.
- บุญเชิด ภิญ โยธอนันตพงษ์. 2527. การทดสอบแบบอิงเกณฑ์: แนวคิดและวิธีการ.
กรุงเทพมหานคร: โอเคียนสโตร์.
- บุบผา พวงมาลี. 2542. การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาล
ของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการ
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศ ะสี. 2548. การจัดการความรู้: กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพและ
ความสุข. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- พรพิมล ทรธยาภิรมย์โชค. 2550. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาร์ควอดด์ เอ็ม เจ. 2550. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์.
กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร:
นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. 2540. การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2548. องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพมหานคร: เฟื่องฟ้า.
- วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. 2548. การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับ
อาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชา
เทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. 2549. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:
ตลาดาพับลิเคชัน.
- วิจารณ์ พานิช. 2549. KM วันละคำ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ตลาดาพับลิเคชัน.

- สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. 2540. ปรับองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา: <http://www.budmgt.eco/budmea/bmochangeorgtolearn.html>
[2551, สิงหาคม 25]
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2550. คู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้: การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550. (อัคราเนนา)
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2553. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร. ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2553. สถาบันอุดมศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร. ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2551. คู่มือการประเมินคุณภาพนอก ระดับอุดมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัทไทภูมิ พลับลิชชิง จำกัด.
- สุนทรี กลุณานันท์. 2539. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. 2539. วัฒนธรรมองค์กรในสถาบันการศึกษา : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. 2547. การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2549. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.npru.ac.th> [2551, สิงหาคม 25]
- อนุวัฒน์ สุขขุติกุล. 2542. Facilitator กับการเพิ่มประสิทธิภาพของทีม. กรุงเทพฯ: บริษัทดีไซร์ จำกัด.
- อุ้นดา นพคุณ. 2546. กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

ภาษาอังกฤษ

- Bertels, T. 2002. KM forum archives-the early days: What is knowledge management. [online]. Karl E. Sveiby. Available from: [http:// www.KM-Forum.org](http://www.KM-Forum.org) [2008, August 25]
- Boyle, P. 1981. Planning Better Program. New York : Mc Graw Hill Book Company.
- Byrne, J., Rees, R. 2006. Successful Leadership Development Program. San Francisco : Pfeiffer.
- Chang, R., Gray, K., Jansz-Senn, A., sendziuk, P., and Radloff, A. 2003. Action learning as an approach to staff development in tertiary education. [online]. Available from: <http://www.ala.asn.au/conf/2003/chang.pdf> [2008, August 25]
- Choi, Y. S. 2000. An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management. [online]. Abstract from: Dissertation Abstracts Online. Item: AAI9991981 [2008, August 25]
- Dewar, B., and Sharp, C. 2006. Using evidence: How action learning can support individual and organizational learning through action research. Educational Action Research 2 (June): 219-237.
- Dobbins, M., Decorby, K., and Twiddy, T. 2004. A knowledge transfer strategy for public health decision makers. Worldviews on evidence-based nursing. second Quarter: 120-128.
- Dotlich, D., and Noel, J. 1998. Action learning. San Francisco: Jossey-bass.
- Garvin, D. A. 1993. Building a learning organization. Harvard Business Review. (July-August) : 778-779
- Johnson, W. H. A. 2000. Technological innovation knowledge creation: A study of the Enabling conditions and processes of knowledge creation in collaborative R&D Projects. [online]. Abstract from: Dissertation Abstracts Online. Abstract Item: AAINQ59141 [2008, August 25]
- Joyner, C.W. 1996. The DACUM technique and Competency-Based Education. Challenge and Opportunity: Canada's community colleges at the crossroad. reprint: 243-254
- Kermally, S. 2002. Effective knowledge management: A best practice blueprint. New York: John Wiley and Sons.

- Kline, P., and Saunders, B. 1997. Ten steps to a learning organization. [online]. Available from: <http://www.greatriverbooks.com/TenStepsPage.html> [2008, August 25]
- Leibowitz, J., and Baeckman, T. 1998. Knowledge organizations: What every manager should know. St. Lucie: CRC Press.
- Marquard, M. J., and Reynolds, A. 1994. The global learning organization. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Marquardt, M. J. 1996. Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. 2007. Action learning: A power tool to solve problems and build great leaders and successful learning organizations. National Conference on Human Resources development and Organization Development, 17-177. Bangkok. Ramkhamhaeng University Press.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 2004. Hitotsubashi on knowledge management. Singapore: John Wiley & Sons(Asia).
- O'Dell, C., and Grayson, C.J. 1998. If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice. New York: The Free Press.
- Pedler, M., ed. 1991. Action learning in practice. Aldershot, England: Gower.
- Rangika, N. 2003. The role of construction engineers in knowledge management in the construction industry. Master of engineering. School of Civil Engineering, Asian Institute of Technology.
- Senge, P. M. 1990. The fifth discipline. New York: Doubleday.
- Starks, S. 2006. Using action for professional development. Educational Action Research 1 (March): 23-43.
- Steyn, G. M. 2003. Creating knowledge through management education: A case study of human resource management. Education 00131172 123(3): 514-532.
- Tiwana, A. 2001. The essential guide to knowledge management. NJ: Prentice Hall.
- Tyler, R. 1986. Basic Principles of Curriculum and Instruction. Chicago : The University of Chicago Press.

Watkins, K. E., and Marsick, V. J. 1990. Informal and incidental learning in the workplace.

London: Routledge.

Wiig, K. 1993. Knowledge management foundation. Texas: Schema Press.

Zaraga, C., and Garca-Falcon, J. M. 2003. Factors favoring knowledge management in work teams. Journal of Knowledge Management 7(2): 81-96.

Zolingen, SJ., Streumer, JN., and Stooker, M. 2001. Problems in knowledge management:

A case study of a knowledge-intensive company. International Journal of Training and Development 7(2): 168-184.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์หลักสูตร

- | | |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสยาม |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม | อาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภรณ์ หลาวทอง | อาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4. พันโทหญิง ดร.ปราณี อ่อนศรี | อาจารย์ภาควิชาความรู้พื้นฐาน
วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก |
| 5. พันตรีหญิง ดร.วรรณรัตน์ ศรีกนก | อาจารย์แผนกเตรียมการ
วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก |

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสัมภาษณ์ แบบประเมินลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้
และแบบประเมินลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

- | | |
|---|---|
| 1. พันเอกหญิง ดร.นงพิมล นิมิตรอนันท์ | สาขาการพยาบาลเวชปฏิบัติครอบครัว
มหาวิทยาลัยคริสเตียน |
| 2. พันเอก ดร.อรรคเดช ประทีปอุยานนท์ | กองวิจัยพัฒนาและบัณฑิตศึกษา
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ |
| 3. นาวาอากาศโทหญิง ดร.สุดารัตน์ คุรุทกะ | สำนักงานพัฒนาระบบราชการ
กองทัพอากาศ |

รายนามผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกที่ให้สัมภาษณ์ข้อมูลการบริหารงาน
เพื่อพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. พลตรีหญิงนิทร ทหารวานิช | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก |
| 2. พันเอกหญิง สมพิศ พรหมเดช | ผู้อำนวยการกองการศึกษา
วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก |
| 3. พันเอกหญิง ดร.กัลยา ใฝ่เกาะ | นักวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก |

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจตัวชี้วัดการประเมินลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และตัวชี้วัดลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

- | | |
|---|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สร้อยสน สกลรักษ์ | อาจารย์ภาควิชาหลักสูตรและการสอน
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม | อาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถวัลย์ ฤกษ์งาม | อาจารย์คณะสหเวชศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ |
| 4. พันเอก ดร.ก้อง ไชยณรงค์ | ฝ่ายเสนาธิการประชาชนที่ปรึกษา
กองทัพบก |
| 5. พันโทหญิง ดร.ปราณี อ่อนศรี | อาจารย์ภาควิชาความรู้พื้นฐาน
วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก |
| 6. พันตรีหญิง ดร.วรรณรัตน์ ศรีกนก | อาจารย์แผนกเตรียมการ
วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก |

ภาคผนวก ข

- แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
- แบบสำรวจสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (แบบสอบถามปลายเปิด)
- แบบประเมินตนเองด้านบทบาทการเป็นสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้ (แบบสอบถามปลายเปิด)
- แบบวิพากษ์หลักสูตร
- แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของกลุ่มเป้าหมายขณะเข้ากลุ่มสร้างความรู้
- แบบสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมายหลังเข้ากลุ่มสร้างความรู้
- แบบประเมินคุณภาพผลงานหรือนวัตกรรม
- แบบประเมินความพึงพอใจในการเข้ากลุ่มสร้างความรู้
- แบบประเมินการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
- แบบประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แบบคำสัมภาษณ์ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

.....

1. วพบ. มีนโยบายเพื่อการพัฒนาให้ เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้(LO) อย่างไรบ้าง

.....

2. ท่านคิดว่าข้อจำกัดในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ คืออะไร

.....

3. จะลดข้อจำกัดเหล่านี้ได้อย่างไร

.....

4. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามนโยบาย ที่ดำเนินการอยู่มีอะไรบ้าง

.....

5. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการอยู่ช่วยให้บรรลุผลในการเป็น LO เพียงใด

.....

6. มีนวัตกรรม/บรรยากาศใดเปลี่ยนแปลงขึ้นภายหลังจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

.....
.....
.....

7. มีนวัตกรรม/บรรยากาศที่เปลี่ยนแปลงขึ้นมีความยั่งยืนเพียงใด

.....
.....
.....

8. ควรมีรูปแบบ/วิธีการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ วพบ. บรรลุผลในการเป็น LO ได้
ยั่งยืน

.....
.....
.....

9. วพบ. มีจุดแข็งในด้านใดบ้าง ที่จะช่วยก้าวเป็น LO เต็มรูปแบบ

.....
.....
.....

10. วพบ. ควรพัฒนาในด้านใดเพิ่มขึ้น เพื่อให้การเป็น LO มีความสำเร็จอย่างยั่งยืน

.....
.....
.....

แบบสำรวจสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดระบุว่าวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มี หรือ ไม่มี กิจกรรมที่ระบุในช่องกิจกรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น พร้อมทั้งระบุว่ากิจกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นในหน่วยงานระดับใด และโปรดอธิบายรายละเอียดการปฏิบัติกิจกรรมนั้นพอสังเขป ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กิจกรรมขององค์กร แห่งการเรียนรู้	รายละเอียดการปฏิบัติ (โปรดเขียนอธิบายพอให้เข้าใจชัดเจน)
1. มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างบุคลากร <input type="checkbox"/> มีในระดับ วพบ. <input type="checkbox"/> มีในระดับภาควิชา/หน่วยงาน <input type="checkbox"/> มีทั้ง ระดับ วพบ. และภาควิชา/หน่วยงาน <input type="checkbox"/> ไม่มี	1.1 มีการแลกเปลี่ยนในบุคลากรกลุ่มใดบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) <input type="checkbox"/> อาจารย์ <input type="checkbox"/> ฝ่ายสนับสนุน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ <input type="checkbox"/> กลุ่มอื่นๆ ได้แก่..... 1.2 มีกิจกรรมนี้บ่อยเพียงใด (..... ครั้งต่อ.....เดือน/ปี) 1.3 ท่านหรือ วพบ. ได้ประโยชน์จากกิจกรรมนี้อย่างไรบ้าง หมายเหตุ ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าภาคขึ้นไป
2. มีการสอนงานอย่างเป็นระบบ หมายถึง มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและมีรูปแบบการปฏิบัติที่ชัดเจน <input type="checkbox"/> มีในระดับ วพบ. <input type="checkbox"/> มีในระดับภาควิชา/หน่วยงาน <input type="checkbox"/> มีทั้ง ระดับ วพบ. และภาควิชา/หน่วยงาน <input type="checkbox"/> ไม่มี	2.1 มีกิจกรรมสอนงานในบุคลากรกลุ่มใดบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) <input type="checkbox"/> อาจารย์ <input type="checkbox"/> ฝ่ายสนับสนุน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ <input type="checkbox"/> กลุ่มอื่นๆ ได้แก่..... 2.2 มีกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่องเพียงใด (..... ครั้งต่อ.....เดือน/ปี) 2.3 ท่านหรือ หน่วยงาน ได้ประโยชน์จากกิจกรรมนี้อย่างไรบ้าง
3. มีการจัดบันทึกความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างบุคลากร <input type="checkbox"/> มีในระดับ วพบ. <input type="checkbox"/> มีในระดับภาควิชา/หน่วยงาน <input type="checkbox"/> มีทั้ง ระดับ วพบ. และภาควิชา/หน่วยงาน <input type="checkbox"/> ไม่มี	3.1 วิธีการจัดบันทึก <input type="checkbox"/> กำหนดแนวทางปฏิบัติในการบันทึกไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ ผู้บันทึก วิธีการจัดบันทึก เป็นต้น <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้กำหนด 3.2 ท่านหรือ หน่วยงาน ได้ประโยชน์จากกิจกรรมนี้อย่างไรบ้าง

<p>4. มีการนำบันทึกความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานมาเรียบเรียงใหม่เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าใจได้</p> <p><input type="checkbox"/> มีในระดับ วพบ.</p> <p><input type="checkbox"/> มีในระดับภาควิชา/หน่วยงาน</p> <p><input type="checkbox"/> มีทั้ง ระดับ วพบ. และภาควิชา/หน่วยงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มี</p>	<p>4.1 แนวทางปฏิบัติในการเรียบเรียงความรู้จากการจดบันทึก</p> <p><input type="checkbox"/> หน่วยงานได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการเรียบเรียงความรู้จากการจดบันทึกไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ การมอบหมายผู้เรียบเรียง วิธีการเรียบเรียง เป็นต้น</p> <p><input type="checkbox"/> ยังไม่ได้กำหนด</p>
<p>5. มีการนำความรู้ที่เรียบเรียงใหม่ไปดำเนินการต่อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีในระดับ วพบ.</p> <p><input type="checkbox"/> มีในระดับภาควิชา/หน่วยงาน</p> <p><input type="checkbox"/> มีทั้ง ระดับ วพบ. และภาควิชา/หน่วยงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มี</p>	<p><input type="checkbox"/> จัดเก็บโดยหน่วยงานใด.....</p> <p><input type="checkbox"/> จัดเก็บโดยวิธีใด.....</p> <p><input type="checkbox"/> มีวิธีการเผยแพร่ความรู้อย่างไร.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>6. มีกิจกรรมสะท้อนความคิดภายหลังการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวคิดหรือความรู้ใหม่</p> <p><input type="checkbox"/> มีในระดับ วพบ.</p> <p><input type="checkbox"/> มีในระดับภาควิชา/หน่วยงาน</p> <p><input type="checkbox"/> มีทั้ง ระดับ วพบ. และภาควิชา/หน่วยงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มี</p>	<p>6.1 วิธีการสะท้อนความคิดมีรูปแบบการดำเนินการอย่างไร(เช่น ต่างคนต่างเขียน พูดทีละคน ฯลฯ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>7.2 วิธีการสะท้อนความคิดมีผลต่อการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดหรือความรู้ใหม่ภายในหน่วยงานหรือ วพบ. หรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> เกิดผลดี โปรดยกตัวอย่าง</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> ยังไม่เกิดผลเนื่องจาก.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>7. มีการศึกษาดูงานระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน วพบ.</p> <p><input type="checkbox"/> มี โปรดยกตัวอย่างหน่วยที่ดูงานและหน่วยรับดูงาน.....</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มี</p>	<p>7.1 เป้าหมายการดูงาน คือ</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> ยังไม่ได้กำหนดเป้าหมาย</p> <p>7.2 การศึกษาดูงานหน่วยงานย่อยภายในองค์กรเกิดจากเหตุผลใด</p> <p><input type="checkbox"/> ความสนใจของบุคลากร <input type="checkbox"/> ความสนใจของผู้บริหาร</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ ได้แก่</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<p>8. มีการศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอก องค์กร</p> <p><input type="checkbox"/> มี</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มี</p>	<p>8.1 เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติในการดูงาน</p> <p><input type="checkbox"/> วพบ. หรือหน่วยงาน ได้กำหนดเป้าหมายในการดูงานไว้ดังนี้</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> แนวทางปฏิบัติในการดูงานกำหนดไว้ดังนี้</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> ยังไม่ได้กำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน</p> <p><input type="checkbox"/> ท่านไม่ทราบแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน</p> <p>8.2 การศึกษาดูงานหน่วยงานย่อยภายในองค์กรเกิดจากเหตุผลใด</p> <p><input type="checkbox"/> ความสนใจของบุคลากร <input type="checkbox"/> ความสนใจของผู้บริหาร</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ ได้แก่</p>
<p>9. มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรไปทดลองปฏิบัติอย่างเป็นระบบ คือ มีการจัดบันทึกผลการปฏิบัติงานการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลกับวิธีปฏิบัติเดิม เป็นต้น</p> <p><input type="checkbox"/> มีในระดับ วพบ.</p> <p><input type="checkbox"/> มีในระดับภาควิชา/หน่วยงาน</p> <p><input type="checkbox"/> มีทั้ง ระดับ วพบ. และภาควิชา/หน่วยงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มี</p>	<p>9.1 เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติในการนำความรู้ใหม่ไปทดลองปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> วพบ. หรือ หน่วยงาน กำหนดเป้าหมายในการในการนำความรู้ใหม่ไปทดลองปฏิบัติไว้ดังนี้</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>9.2 การนำความรู้ใหม่ไปทดลองปฏิบัติ เกิดขึ้นในบุคลากรกลุ่มใดบ้าง</p> <p><input type="checkbox"/> อาจารย์เนื่องจาก.....</p> <p><input type="checkbox"/> ฝ่ายสนับสนุนเนื่องจาก.....</p> <p><input type="checkbox"/> กลุ่มอื่นๆ ได้แก่.....</p> <p>เนื่องจาก</p>
<p>10. มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ หมายถึง การรวมกลุ่มกันเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน <input type="checkbox"/> มีในระดับ วพบ.</p> <p><input type="checkbox"/> มีในระดับภาควิชา/หน่วยงาน</p> <p><input type="checkbox"/> มีทั้ง ระดับ วพบ. และภาควิชา/หน่วยงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มี</p>	<p>10.1 โปรดยกตัวอย่างกิจกรรมที่ภาควิชา/หน่วยงานของท่าน ได้ดำเนินการอยู่</p> <p>.....</p> <p>10.2 โปรดยกตัวอย่างกิจกรรมที่ วพบ. ได้ดำเนินการอยู่</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> ยังไม่มีกลุ่มเกิดขึ้น <input type="checkbox"/> มีกลุ่มเกิดขึ้นบ้างแต่ยังไม่ยั่งยืน</p> <p><input type="checkbox"/> ยังไม่เกิดผลในการแก้ปัญหา</p>

แบบประเมินตนเองด้านบทบาทการเป็นสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดระบุว่าท่าน **ได้ทำ** หรือ **ไม่ได้ทำ** กิจกรรมที่ระบุในช่องบทบาทการเป็นสมาชิก องค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งกรุณา อธิบายรายละเอียดการปฏิบัติในพอสังเขป หากท่าน **ได้ทำ** กิจกรรมนั้น และระบุเหตุผลในกรณีที่ท่าน **ไม่ได้ทำ** กิจกรรม ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

บทบาทการเป็นสมาชิก องค์กรแห่งการเรียนรู้	รายละเอียดการปฏิบัติ (โปรดเขียนอธิบายพอให้เข้าใจชัดเจน)
<p>1. ท่านได้เข้ากลุ่มแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์หรือประสบการณ์ การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน <input type="checkbox"/> ได้ทำ <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำ เหตุผลที่ไม่ได้ทำ เนื่องจาก <input type="checkbox"/> หน่วยงานไม่มีกิจกรรมนี้ <input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น คือ</p>	<p>1.1 เหตุผลที่ท่านเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 1.2 จำนวนสมาชิกกลุ่มมีเท่าใด..... 1.3 สมาชิกกลุ่ม คือ <input type="checkbox"/> เพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกัน <input type="checkbox"/> เพื่อนร่วมงานจากแผนกอื่นๆ <input type="checkbox"/> จากทั้ง 2 ส่วน 1.4 ท่านเข้ากลุ่มบ่อยเพียงใด (..... ครั้งต่อ.....เดือน/ปี) 1.5 โปรดระบุเรื่องที่ท่านเคยแลกเปลี่ยนประสบการณ์</p>
<p>2. ท่านเคยเข้ากลุ่มถ่ายทอด ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> ได้ทำ <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำ เหตุผลที่ไม่ได้ทำ เนื่องจาก <input type="checkbox"/> หน่วยงานไม่มีกิจกรรมนี้ <input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น คือ</p>	<p>2.1 เป็นกิจกรรมการถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานระหว่างผู้ใด <input type="checkbox"/> เพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกัน <input type="checkbox"/> เพื่อนร่วมงานจากแผนกอื่นๆ <input type="checkbox"/> จากทั้ง 2 ส่วน 2.2 เหตุผลที่ท่านเข้าร่วมกิจกรรม เนื่องจาก</p> <p>2.3 รูปแบบ/วิธีการถ่ายทอดทำอย่างไร <input type="checkbox"/> พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการทั้งนอกและในเวลางาน โดยไม่ได้วางแผนหรือ กำหนดเวลาที่แน่นอน เช่น ระหว่างพัก หรือรับประทานอาหาร <input type="checkbox"/> เป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการแต่มีการวางแผนหรือกำหนดนัดหมายล่วงหน้า <input type="checkbox"/> พูดคุยเป็นทางการ โดยมีรูปแบบการจัดชัดเจน เช่น บรรยายในการประชุมวิชาการ <input type="checkbox"/> รูปแบบอื่น ได้แก่</p> <p>2.4 มีกิจกรรมบ่อยเพียงใด ((..... ครั้งต่อ.....เดือน/ปี) 2.5 โปรดยกตัวอย่างเรื่องที่เคยถ่ายทอดหรือเคยรับฟังผู้อื่น.....</p>

<p>3. ท่านเคยซักถามรุ่นพี่/เพื่อน/รุ่นน้องถึงวิธีการทำงานเมื่อต้องการ</p> <p><input type="checkbox"/> ได้ทำ <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำ</p> <p>เหตุผลที่ไม่ได้ทำ เนื่องจาก</p> <p><input type="checkbox"/> หน่วยงานไม่มีกิจกรรมนี้</p> <p><input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น คือ</p> <p>.....</p>	<p>3.1 เหตุผลที่ท่านซักถาม คือ.....</p> <p>.....</p> <p>3.2 ถามบ่อยเพียงใด (..... ครั้งต่อ.....เดือน/ปี หรือ <input type="checkbox"/> ซักถามได้ทุกเวลาที่ต้องการ)</p> <p>3.3 ท่านสบายใจที่จะถามวิธีการทำงานจากใคร</p> <p><input type="checkbox"/> เพื่อน <input type="checkbox"/> รุ่นพี่ รุ่นน้อง <input type="checkbox"/> หัวหน้า <input type="checkbox"/> บุคคลอื่น ได้แก่</p> <p>3.4 โปรดยกตัวอย่างเรื่องที่เคยซักถามรุ่นพี่/เพื่อน/รุ่นน้อง.....</p> <p>.....</p>
<p>4. ท่านเคยเป็นที่เลี้ยงฝึกงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่</p> <p><input type="checkbox"/> ได้ทำ <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำ</p> <p>เหตุผลที่ไม่ได้ทำ เนื่องจาก</p> <p><input type="checkbox"/> หน่วยงานไม่มีกิจกรรมนี้</p> <p><input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น คือ.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>4.1 ท่านมีวิธีการสอนงานอย่างไร</p> <p><input type="checkbox"/> ทำเป็นตัวอย่าง เพราะ</p> <p><input type="checkbox"/> ให้ลองฝึกลองถูกด้วยตนเอง เพราะ.....</p> <p><input type="checkbox"/> วิธีอื่น โปรดอธิบาย พร้อมให้เหตุผล</p> <p>.....</p> <p>4.2 ท่านคิดว่าการจัดพี่เลี้ยงฝึกงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีความจำเป็นหรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> จำเป็น เนื่องจาก.....</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่จำเป็น เนื่องจาก.....</p>
<p>5. ท่านเคยจัดบันทึกความรู้ที่ได้จากการเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p><input type="checkbox"/> ได้ทำ <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำ</p> <p>เหตุผลที่ไม่ได้ทำ เนื่องจาก</p> <p><input type="checkbox"/> หน่วยงานไม่มีกิจกรรมนี้</p> <p><input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น คือ.....</p> <p>.....</p>	<p>หมายเหตุ การเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง การเข้ากลุ่มสนทนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคคลที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานของสมาชิกกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้และนำไปทดลองใช้</p> <p>5.1 ทำไมท่านจึงสนใจจัดบันทึกความรู้จากการเข้ากลุ่ม</p> <p>.....</p> <p>5.2 ท่านนำความรู้ที่บันทึกไว้ไปใช้หรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> ใช่ เพราะ.....</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่ใช่ เพราะ.....</p>
<p>6. ท่านเคยนำบันทึกความรู้ที่จัดทำไว้ มาเรียบเรียงใหม่</p> <p><input type="checkbox"/> ได้ทำ <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำ</p> <p>เหตุผลที่ไม่ได้ทำ เนื่องจาก</p> <p><input type="checkbox"/> หน่วยงานไม่มีกิจกรรมนี้</p> <p><input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น คือ.....</p> <p>.....</p>	<p>6.1 เหตุผลที่ท่านเรียบเรียงความรู้ใหม่ คือ</p> <p>.....</p> <p>6.2 ท่านมีเป้าหมายในการใช้ความรู้ใหม่อย่างไร</p> <p><input type="checkbox"/> เก็บไว้ใช้เมื่อต้องการ</p> <p><input type="checkbox"/> นำความรู้ไปทดลองปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> นำไปเผยแพร่ต่อ</p> <p><input type="checkbox"/> เป้าหมายอื่นๆ ได้แก่</p>

<p>7. ท่านร่วมสะท้อนความคิด (reflection) หลังจากจบการแลกเปลี่ยนประสบการณ์</p> <p><input type="checkbox"/> ได้ทำ <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำ</p> <p>เหตุผลที่ไม่ได้ทำ เนื่องจาก</p> <p><input type="checkbox"/> หน่วยงานไม่มีกิจกรรมนี้</p> <p><input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น คือ.....</p> <p>.....</p>	<p>7.1 ท่านมีวิธีการสะท้อนความคิดอย่างไร(เช่น ต่างคนต่างเขียน พูดทีละคน ฯลฯ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>7.2 ท่านได้ประโยชน์จากกิจกรรมสะท้อนความคิดในด้านใดบ้าง</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>8. ท่านเคยดูงานหรือศึกษาแนวทางปฏิบัติจากหน่วยงานอื่น ภายในองค์กรของท่าน</p> <p><input type="checkbox"/> ได้ทำ <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำ</p> <p>เหตุผลที่ไม่ได้ทำ เนื่องจาก</p> <p><input type="checkbox"/> หน่วยงานไม่มีกิจกรรมนี้</p> <p><input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น คือ.....</p> <p>.....</p>	<p>8.1 รูปแบบการดูงานหรือศึกษาแนวทางปฏิบัติเป็นอย่างไร</p> <p><input type="checkbox"/> เป็นการดูงาน/ศึกษาแนวทางปฏิบัติตามความสนใจส่วนตัวและไม่เป็นทางการ</p> <p><input type="checkbox"/> หน่วยงานท่านจัดกิจกรรมนี้โดยมีการกำหนดเรื่องและหน่วยงานเชี่ยวชาญรูปแบบการจัดชัดเจน เช่น บรรยายในการประชุมวิชาการ</p> <p><input type="checkbox"/> รูปแบบอื่น ได้แก่</p> <p>8.2 ท่านดูงานหรือศึกษาแนวทางปฏิบัติบ่อยเพียงใด (ปีละ..... ครั้ง)</p> <p>8.3 ท่านได้รับประโยชน์อะไรจากกิจกรรมนี้.....</p> <p>.....</p>
<p>9. ท่านเคยศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกองค์กร</p> <p><input type="checkbox"/> ได้ทำ <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำ</p> <p>เหตุผลที่ไม่ได้ทำ เนื่องจาก</p> <p><input type="checkbox"/> หน่วยงานไม่มีกิจกรรมนี้</p> <p><input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น คือ.....</p> <p>.....</p>	<p>9.1 โปรดระบุเรื่องและหน่วยงานที่ท่านไปดูงานในปีที่ผ่านมา</p> <p>เรื่อง..... หน่วย</p> <p>เรื่อง..... หน่วย</p> <p>เรื่อง..... หน่วย</p> <p>9.2 ท่านศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอกองค์กรบ่อยเพียงใด (ปีละ..... ครั้ง)</p> <p>9.3 ท่านได้รับประโยชน์อะไรจากการดูงาน.....</p> <p>.....</p>
<p>10. ท่านนำความรู้ที่องค์กรรวบรวมไว้ไปทดลองปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> ได้ทำ <input type="checkbox"/> ไม่ได้ทำ</p> <p>เหตุผลที่ไม่ได้ทำ เนื่องจาก</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>10.1 โปรดระบุเรื่องที่ท่านนำไปปฏิบัติ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>10.2 ผลการปฏิบัติเป็นอย่างไร.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

แบบวิพากษ์โปรแกรม

คำชี้แจง แบบวิพากษ์โปรแกรมนี้ใช้สำหรับประเมินคุณภาพโปรแกรมการพัฒนาคณะกรรมาธิการ
เรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและ แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับวิทยาลัย
พยาบาลกองทัพบก ก่อนนำโปรแกรมไปทดลองใช้

เกณฑ์การประเมิน ระดับคุณภาพแบ่งเป็น 4 ระดับ รายละเอียด ดังนี้

- 4 ดีมาก หมายถึง มีความสมบูรณ์
- 3 ดี หมายถึง ควรปรับปรุงอีกเล็กน้อยเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์
- 2 พอใช้ หมายถึง ควรปรับปรุงเพื่อให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
- 1 ควรปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ควรปรับปรุงแก้ไขทั้งหมด

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องอันดับคุณภาพที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในแต่ละด้าน/ข้อ
พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพสูงขึ้นต่อไป

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของเอกสาร โปรแกรมการดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร
และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาคณะกรรมาธิการเรียนรู้ มีดังนี้

1. หลักการ
2. วิสัยทัศน์
3. พันธกิจ
4. จุดมุ่งหมาย
5. กลยุทธ์
6. โครงการ
 - แผนการจัดกิจกรรม
7. การวัดและประเมินผล

ตอนที่ 2 คู่มือการใช้โปรแกรม

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
พันเอกหญิง นวลทิพย์ อรุณศรี
นิสิตคุุณยบัณฑิตสาขาหลักสูตรและการสอน
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 เอกสารโปรแกรม

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ			
	4	3	2	1
1. หลักการ				
1.1 ระบุถึงเหตุผล ความจำเป็นในการจัดทำโปรแกรมไว้ชัดเจน				
1.2 เหตุผล ความจำเป็น สอดคล้องกับหลักทฤษฎีและแนวคิดที่นำมาใช้				
1.3 สามารถสื่อให้เห็นภาพรวมของโปรแกรมได้				

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ			
	4	3	2	1
2. วิสัยทัศน์				
2.1 ระบุผลในการปฏิบัติตามคาดหวังไว้ชัดเจน				
2.2 ระบุเวลาที่ต้องการให้เกิดผลในการปฏิบัติ				
2.3 สามารถนำสู่การปฏิบัติได้(มีความเป็นไปได้)				

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ			
	4	3	2	1
3. พันธกิจ				
3.1 ระบุถึงสิ่งต้องดำเนินการเมื่อนำโปรแกรมไปใช้ไว้ชัดเจน				
3.2 สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโปรแกรม				
3.3 สามารถนำสู่การปฏิบัติได้(มีความเป็นไปได้)				

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ			
	4	3	2	1
4. จุดมุ่งหมาย				
4.1 สอดคล้องกับหลักการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของโปรแกรม				
4.2 ระบุผลภายหลังการปฏิบัติตามโปรแกรมไว้ชัดเจน				
4.3 สามารถวัดผลสำเร็จได้				

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ			
	4	3	2	1
5. กลยุทธ์				
5.1 สอดคล้องกับหลักการ วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม				
5.2 ระบุผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไว้ชัดเจน(วัตถุประสงค์)				
5.3 แนวทางปฏิบัติสอดคล้องวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์				

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ			
	4	3	2	1
6. โครงการ/กิจกรรม				
6.1 สอดคล้องกับหลักการ วิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของโปรแกรม				
6.2 ระบุผลการปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรมไว้ชัดเจน(วัตถุประสงค์)				
6.3 มีแผนการจัดกิจกรรมที่ชัดเจน				

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ			
	4	3	2	1
7. แผนการจัดกิจกรรม				
7.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ				
7.2 แสดงรายละเอียดการปฏิบัติกิจกรรมไว้ชัดเจนเข้าใจง่าย				
7.3 เวลาในการทำกิจกรรมแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสมกับลักษณะกิจกรรมและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์				
7.4 ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการและเวลาในการทำกิจกรรม				
7.5 วิธีการประเมินผลเหมาะสมกับลักษณะกิจกรรมและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์				
7.6 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลมีความเหมาะสมกับกิจกรรม				
7.7 ตัวชี้วัดความสำเร็จสอดคล้องกับวัตถุประสงค์				

ข้อเสนอแนะ

.....

รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ			
	4	3	2	1
8 การประเมินผลโปรแกรม(ประเมินกระบวนการสร้างความรู้ ผลงาน การสร้างความรู้และความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง)				
8.1 วิธีการวัดและประเมินผลมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม				
8.2 เครื่องมือการวัดผลมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย				

ข้อเสนอแนะ

.....

แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

จุดมุ่งหมาย เพื่อบันทึกการสังเกตการปฏิบัติของผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการสร้างความรู้ในองค์กร

ขอบเขตที่สังเกต การเข้ากลุ่มเพื่อสร้างความรู้

บุคคลที่สังเกต: สมาชิกในกลุ่ม ผู้ที่ทำการสังเกต: ผู้สังเกตภายนอก 3 คน

เกณฑ์การสังเกต Cohen, et al (1994)

2 หมายถึง มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง หมายถึง ปฏิบัติ 3-4 ครั้ง

1 หมายถึง มีการปฏิบัติบางครั้ง หมายถึง ปฏิบัติ 1-2 ครั้ง

0 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ หมายถึง ปฏิบัติ 0 ครั้ง

การปฏิบัติในการสังเกต สังเกตการปฏิบัติของสมาชิกกลุ่มและระบุคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด

การปฏิบัติของสมาชิกที่สังเกต	ชื่อสมาชิกในกลุ่ม				
1. ระบุงานที่สอดคล้องกับหน้าที่ของตน					
2. บอกปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในหน่วยงานของตน					
3. เล่าวิธีการทำงานหรือประสบการณ์ในการทำงานของตน					
4. เสนอความคิดเห็นต่อวิธีการทำงานหรือประสบการณ์ในการทำงานปัญหาของเพื่อนสมาชิกทั้งเชิงคัดค้านและเห็นด้วย					
5. จดบันทึกประสบการณ์/วิธีการทำงานของผู้อื่น					
6. เสนอแนวทางการแก้ปัญหาภายหลังจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตนเองกับสมาชิกกลุ่ม					
7. มีการแสดงความเห็นเพื่อคัดเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา					
8. แสดงออกถึงความสนุกสนานหรือพึงพอใจต่อการเข้ากลุ่ม					
9. แสดงออกถึงความไม่พอใจหรือเบื่อหน่ายต่อการเข้ากลุ่ม					
10. สรุปแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่ม					

ข้อสังเกตเพิ่มเติม

ชื่อผู้สังเกต สังเกตเมื่อ...../...../.....

แบบสะท้อนความคิดของกลุ่ม.....จัดทำเมื่อ.....

.....

โปรดเขียนอธิบายความรู้สึก หรือแสดงความคิดเห็นของท่าน และตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับการเข้ากลุ่มเพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน(หรือการสร้างความรู้)ต่อไปนี้

1. ท่านรู้สึกอย่างไรต่อการเข้ากลุ่มเพื่อหาแนวทางปฏิบัติงานใหม่ (โปรดอธิบายความรู้สึกหรือให้ความคิดเห็น)

ก่อนการเข้ากลุ่ม.

ขณะเข้ากลุ่ม.

หลังการเข้ากลุ่ม.....

วิธีการทำงานของกลุ่มท่าน.....

2. ท่านรู้สึกหรือมีความคิดเห็นอย่างไรที่ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน

.....

เหตุผล.....

3. ท่านรู้สึกหรือมีความคิดเห็นอย่างไรขณะแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น

ในบทบาทผู้เล่า..

ในบทบาทผู้ฟัง.....

4. โดยปกติท่านมีวิธีค้นหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนางานด้วยวิธีใด (เช่น อ่านหนังสือค้นหาด้วยตนเอง สอบถามเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานหรือวิธีอื่น.....

ไม่ได้ทำเพราะ.....

5. ท่านค้นหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนางานด้วยวิธีดังกล่าวบ่อยเพียงใด

ทำจนเคยชินจนเป็นนิสัย ทำบ้างเมื่อได้รับการกระตุ้น ยังไม่ค่อยได้ทำ

เริ่มทำหลังจากการเข้ากลุ่มพัฒนางาน ยังไม่ได้ทำ

6. ท่านรู้สึกหรือมีความคิดเห็นอย่างไรเมื่อท่านสามารถรวมกลุ่มสร้างแนวทางปฏิบัติงานใหม่เพื่อพัฒนางานได้.....

7. วิธีการปฏิบัติงานใหม่ของท่านช่วยพัฒนางานท่านได้ดีเพียงใด

ดีมาก เพราะ

ปานกลาง เพราะ.....

น้อย เพราะ

8. ท่านมีการประชุมภายหลังการปฏิบัติงานหรือไม่.....
9. ท่านต้องการให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาแนวทางปฏิบัติงานของท่านอย่างไรบ้าง
 ผอ.วพบ.
 ผอ.กศ.วพบ.
 ผอ.กปค.วพบ.
 หัวหน้าภาค/ หัวหน้าหน่วยงาน
10. ท่านมีโอกาสร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานท่านด้วยการปฏิบัติอย่างไรบ้าง(ถ้าไม่มีในระดับหน่วยงานโปรดระบุว่าไม่มี).....
11. ท่านมีโอกาสร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของ วพบ. ด้วยการปฏิบัติอย่างไรบ้าง(ถ้าไม่มีส่วนร่วมโปรดระบุว่าไม่มี)
12. ท่านพึงพอใจต่อวิธีการเผยแพร่ความรู้ที่ท่านสร้างขึ้น อย่างไร(เช่น ตลาดนัดความรู้ ฯลฯ)
 มาก เพราะ.....
 น้อย เพราะ.....
 ปานกลาง เพราะ.....
13. ท่านได้ความรู้จากกิจกรรมตลาดนัดความรู้ เพียงใด
 มาก เพราะ.....
 น้อย เพราะ.....
 ปานกลาง เพราะ.....
14. ท่านมีอิสระในการคิดพัฒนาแนวทางปฏิบัติงานในกลุ่มท่านเพียงใด
 มาก เพราะ.....
 น้อย เพราะ.....
 ปานกลาง เพราะ.....
15. ท่านคิดว่า วพบ. มีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ท่านทำกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันเพียงใด
 มาก เพราะ.....
 น้อย เพราะ.....
 ปานกลาง เพราะ.....

แบบประเมินผลงาน/แนวทางปฏิบัติใหม่ที่พัฒนาขึ้น

จุดมุ่งหมาย: เพื่อประเมินผลงานหรือแนวทางปฏิบัติงานที่กลุ่มเป้าหมายสร้างขึ้นและนำเสนอใน
ตลาดนัดความรู้ วพบ.

ผู้ประเมิน: บุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกที่เข้าร่วมกิจกรรมตลาดนัดความรู้

รายการที่ประเมิน	ระดับคุณภาพของรายการที่ประเมิน			
	4	3	2	1
1. คุณลักษณะของผลงาน	เป็นแนวคิดใหม่ที่กลุ่มพัฒนาขึ้นเองทั้งสิ้น	เป็นแนวคิดใหม่ที่กลุ่มพัฒนาขึ้นจากผลงานเดิม	เป็นแนวคิดเดิมที่กลุ่มนำมาทดลองใช้ในสถานการณ์ใหม่และมีการปรับปรุงเล็กน้อย	เป็นแนวคิดเดิมที่กลุ่มนำมาทดลองใช้ในสถานการณ์ใหม่โดยไม่มีปรับปรุง
2. ประสิทธิภาพของผลงาน	สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่ต้องการได้ตรงเป้าหมาย	สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่ต้องการได้ใกล้เคียงเป้าหมาย	สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่ต้องการได้เล็กน้อย	ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่ต้องการได้
3. ประสิทธิภาพของผลงาน	ช่วยประหยัดทรัพยากรและเวลาในการปฏิบัติงาน หรือใช้ประโยชน์ได้คุ้มค่า ปฏิบัติได้สะดวกและมีแนวทางในการพัฒนาต่อยอดแล้ว	ช่วยประหยัดทรัพยากรและเวลาในการปฏิบัติงาน หรือใช้ประโยชน์ได้คุ้มค่า ปฏิบัติได้สะดวกแต่ยังไม่มีแนวทางในการพัฒนาต่อยอด	ช่วยประหยัดทรัพยากรและเวลาในการปฏิบัติงาน หรือใช้ประโยชน์ได้คุ้มค่า ในการนำไปปฏิบัติและยังไม่มีแนวทางในการพัฒนาต่อยอด	ช่วยประหยัดทรัพยากรและเวลาในการปฏิบัติงาน หรือใช้ประโยชน์ได้ยังไม่คุ้มค่า ยังไม่สะดวกในการนำไปปฏิบัติและยังไม่มีแนวทางในการพัฒนาต่อยอด
4. ความสะดวกในการนำไปใช้	มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นเอกสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย	มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นเอกสารแต่ยังขาดความชัดเจน หากปรับปรุงจะทำให้เข้าใจง่ายขึ้น	มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นเอกสารยังขาดความชัดเจน และต้องการปรับปรุงในรายละเอียดการปฏิบัติ	ไม่มีคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติ
5. ความพึงพอใจในภาพรวมของผู้ประเมิน	พอใจมากที่สุด	พอใจมาก	พอใจปานกลาง	ยังไม่พอใจ

แบบประเมินความพึงพอใจในการเข้ากลุ่มสร้างความรู้

คำชี้แจง ขอให้สมาชิกผู้เข้าร่วมโครงการระดับความพึงพอใจของท่านต่อกิจกรรมการพัฒนาแนวทางปฏิบัติงานตามรายการและเกณฑ์การประเมินที่กำหนด

เกณฑ์การประเมิน ระดับคุณภาพแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 มากที่สุด 4 มาก 3 ปานกลาง 2 น้อย 1 ไม่พึงพอใจ

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ					เหตุผล
	5	4	3	2	1	
1. การฟังประสบการณ์จากเพื่อนทำให้ท่านได้ความรู้ (การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน)						
2. การเข้ากลุ่มเพื่อเล่าและฟังประสบการณ์การทำงานจากเพื่อน มีประโยชน์ต่อท่าน(พึงพอใจการเรียนรู้ร่วมกัน)						
3. ท่านชอบบรรยากาศในการเข้ากลุ่มเล่าประสบการณ์หรือ พูดคุยในกลุ่มของท่านเพราะ.....						
4. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับวิธีการพัฒนางานร่วมกัน เช่นการพูดคุย ถึงข้อดี ข้อด้อยในการปฏิบัติ การจดบันทึก การค้นคว้าหาความรู้ เพิ่มเติม						
5. ท่านรู้สึกพึงพอใจกับผลงานความรู้ที่ได้รับจากการเข้ากลุ่ม						

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ					เหตุผล
	5	4	3	2	1	
6. ท่านพึงพอใจกับการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร(โปรดระบุระดับผู้บริหาร)						
7. ท่านพึงพอใจกับกิจกรรมเผยแพร่ความรู้(ตลาดนัดความรู้)						
8. การนำผลงานของกลุ่มไปทดลองใช้สามารถช่วยพัฒนางานหรือแก้ปัญหาที่ท่านได้						
9. เวลาที่ใช้ในการเข้ากลุ่ม						
10. ความพึงพอใจต่อกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของวิทยาลัยเช่น กิจกรรมสร้างความรู้ การแก้ปัญหาแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ						

ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....
.....
.....

ความเสียสละของท่าน คือ การพัฒนา วพบ.ของเรา ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

แบบประเมินตามตัวชี้วัดการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ตัวชี้วัด	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล(เครื่องมือ)	เกณฑ์การประเมิน
<p>1. กลุ่มเป้าหมายมีวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ(การคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นขั้นตอน)โดยมีการปฏิบัติดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์งานตามหน้าที่เพื่อให้รู้ว่าต้องปฏิบัติอย่างไรงานจึงบรรลุผลตามภารกิจ 2. วิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติยังไม่บรรลุผลตามภารกิจ 3. ระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนา เช่น แนวทางการปฏิบัติงานหรือ ความรู้ที่ต้องการนำมาพัฒนางาน 4. ร่วมกันพัฒนาแนวทางปฏิบัติงานหรือ สร้างความรู้ที่ต้องการ 5. ทดลองนำแนวทางปฏิบัติงานหรือ ความรู้ใหม่ไปทดลองปฏิบัติ 6. ปรับปรุงแนวทางปฏิบัติงานหรือ ความรู้ใหม่ภายหลังการทดลองใช้ 	<ul style="list-style-type: none"> - สังเกตสภาพจริงในการปฏิบัติ(แบบสังเกต) - ศึกษาโครงการหรือการระบุด้านขั้นตอนการพัฒนางาน ขั้นตอนการนำแนวทางปฏิบัติงานหรือ ความรู้ใหม่ไปใช้ และการปรับปรุง(โครงการจริงและแบบบันทึก) 	<ul style="list-style-type: none"> - ดีมาก หมายถึง ปฏิบัติครบ 6 ข้อ - ดี หมายถึง ปฏิบัติครบ 5 ข้อ - ปานกลาง หมายถึง ปฏิบัติครบ 4 ข้อ - ต้องปรับปรุง หมายถึง ปฏิบัติครบ 3 ข้อ

แบบประเมินตามตัวชี้วัดการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ตัวชี้วัด	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล(เครื่องมือ)	เกณฑ์การประเมิน
<p>2. กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีการปฏิบัติดังนี้ (ข้อ 1-6 กลุ่มเป้าหมายควรมีการปฏิบัติไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของสมาชิกกลุ่ม)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มาเข้ากลุ่มตรงเวลา 2. มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติของสมาชิกกลุ่ม 3. มีการเตรียมข้อมูลก่อนมาเข้ากลุ่ม 4. ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานของตนอย่างเต็มที่ 5. ตั้งใจรับฟังประสบการณ์ของเพื่อนสมาชิก 6. มีการซักถามหรือแสดงความคิดเห็น 	<ul style="list-style-type: none"> - สังเกตสภาพจริงในการปฏิบัติ(แบบสังเกต) - วิเคราะห์ผลการสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมาย(แบบสะท้อนความคิด) - วิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการสร้างความรู้(ใช้แบบประเมินความพึงพอใจ) - ศึกษาบันทึกประชุมแต่ละครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ดีมาก หมายถึง ปฏิบัติครบ 6 ข้อ - ดี หมายถึง ปฏิบัติครบ 5 ข้อ - ปานกลาง หมายถึง ปฏิบัติครบ 4 ข้อ - ต้องปรับปรุง หมายถึง ปฏิบัติน้อยกว่า 4 ข้อ
<p>3. กลุ่มเป้าหมายมีการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างแนวทางปฏิบัติงานใหม่ หรือความรู้ใหม่ โดยมีการปฏิบัติดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการพูดคุยเล่าประสบการณ์กันอย่างเป็นธรรมชาติ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้าง แนวทางปฏิบัติงานใหม่ หรือความรู้ใหม่สำหรับพัฒนางาน 2. มีการพูดคุยเล่าประสบการณ์กันอย่างเป็นธรรมชาติโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความรู้สำหรับพัฒนางาน ภายหลังจากได้รับการกระตุ้นจากวิทยากรในช่วงต้นเท่านั้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สังเกตสภาพจริงในการปฏิบัติ(แบบสังเกต) - วิเคราะห์ผลการสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมาย(แบบสะท้อนความคิด) - วิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการสร้างความรู้(แบบประเมินความพึงพอใจ) 	<ul style="list-style-type: none"> - ดีมาก หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 1 - ดี หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 2 - ปานกลาง หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 3 - ปรับปรุง หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 4

แบบประเมินตามตัวชี้วัดการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ตัวชี้วัด	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล(เครื่องมือ)	เกณฑ์การประเมิน
<p>3. มีการพูดคุยเล่าประสบการณ์กันอย่างไม่ค่อยเป็นธรรมชาติ ต้องได้รับการกระตุ้นจากวิทยากรอยู่เป็นระยะ</p> <p>4. กลุ่มเป้าหมายแสดงท่าทีไม่ต้องการพูดคุยเล่าประสบการณ์แม้จะได้รับการกระตุ้นจากวิทยากรอยู่เป็นระยะ เช่นนั่งเฉยๆ ไม่พูดหรือทำงานอย่างอื่น</p>		
<p>4. กลุ่มเป้าหมาย ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยมีการปฏิบัติดังนี้</p> <p>1. ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยการอ่าน หรือ ชักถามเพื่อนและบุคคลอื่นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ตนเองอย่างสม่ำเสมออย่างเป็นนิสัย</p> <p>2. ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยการอ่าน หรือ ชักถามเพื่อนและบุคคลอื่นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ตนเองในบางครั้งเมื่อมีโอกาสโดยไม่ต้องได้รับการกระตุ้น</p> <p>3. ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยการอ่าน หรือ ชักถามเพื่อนและบุคคลอื่นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ตนเองเมื่อได้รับการกระตุ้นจากหัวหน้างานหรือบุคคลอื่น</p> <p>4. ยังไม่มีการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยวิธีการใดๆ</p>	<p>-วิเคราะห์ผลการสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมาย(แบบสะท้อนความคิด</p>	<p>- ดีมาก หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 1</p> <p>- ดี หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 2</p> <p>- ปานกลาง หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 3</p> <p>- ปรับปรุง หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 4</p>

แบบประเมินตามตัวชี้วัดการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ตัวชี้วัด	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล(เครื่องมือ)	เกณฑ์การประเมิน
<p>5. กลุ่มเป้าหมายร่วมกันหาแนวทางพัฒนางาน</p> <p>1. มีการประชุมหลังการปฏิบัติงานเพื่อสรุปข้อดีและข้อควรปรับปรุง โดยมีการจดบันทึกแบบเป็นทางการทุกครั้ง</p> <p>2. มีการพูดคุยถึงข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุงภายหลังการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่มีการจดบันทึก</p> <p>3. มีการพูดคุยเฉพาะข้อที่ควรปรับปรุงเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการจดบันทึก</p> <p>4. ไม่มีพูดคุยใดๆภายหลังจบการปฏิบัติงาน</p>	<p>-วิเคราะห์ผลการสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมาย(แบบสะท้อนความคิด)</p> <p>-ศึกษานันทิกประชุม /เอกสารเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุงหลังการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติ</p>	<p>- ดีมาก หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 1</p> <p>- ดี หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 2</p> <p>- ปานกลาง หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 3</p> <p>- ปรับปรุง หมายถึง ปฏิบัติตาม ข้อ 4</p>

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินตามตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

ตัวชี้วัด	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล(เครื่องมือ)	เกณฑ์การประเมิน
<p>1. มีระบบและกลไกการสร้างความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (วพบ.)โดยมีกรปฏิบัติดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> มีแผนการดำเนินงานที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ใน วพบ. มีคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงาน มีการตรวจสอบหรือประเมินผลการดำเนินงานตามแผน มีการระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนาในการจัดทำแผนในวงรอบต่อไป 	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาวัตถุประสงค์ การดำเนินงานและ การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานส่งเสริมการสร้างความรู้ใน วพบ.(แบบบันทึก) - ศึกษาคำสั่งคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนงาน(แบบบันทึก) - ศึกษาเอกสารสรุป ผลการดำเนินงานหรือแนวทางการพัฒนา(แบบบันทึก) 	<ul style="list-style-type: none"> - ดีมาก หมายถึง ทำครบ 4 ข้อ - ดี หมายถึง ทำครบ 3 ข้อ - ปานกลาง หมายถึง ทำครบ 2 ข้อ - ต้องปรับปรุง หมายถึง ทำครบ 1 ข้อ
<p>2. มีการสร้างความรู้ตามกระบวนการที่มีแนวคิดทฤษฎีสับสนุน (SECI)</p> <ol style="list-style-type: none"> แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน(Socialization) สรุปแนวทางการดำเนินงานได้ภายหลังจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างกัน(Externalization) หาความรู้เพิ่มเติมหรือปรับแต่งความรู้ให้เหมาะกับการใช้งาน (Combination) กลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ร่วมกันพัฒนาขึ้นไปทดลองปฏิบัติ (Internalization) 	<ul style="list-style-type: none"> - สังเกตการณ์เข้ากลุ่มสร้างความรู้(แบบสังเกต) - ศึกษาเอกสาร/ แนวทางการปฏิบัติงานที่ได้จากกิจกรรมเข้ากลุ่มสร้างความรู้(แบบบันทึก) - สังเกตการณ์เข้ากลุ่มสร้างความรู้(แบบสังเกต) - วิเคราะห์ผลการสะท้อนความคิดของกลุ่มเป้าหมาย (แบบสะท้อนความคิด) - สัมภาษณ์(แบบบันทึก) - สังเกตสภาพจริงจากการปฏิบัติ - บันทึกวิดิทัศน์หรือภาพนิ่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ดีมาก หมายถึง ทำครบ 4 ข้อ - ดี หมายถึง ทำครบ 3 ข้อ - ปานกลาง หมายถึง ทำครบ 2 ข้อ - ต้องปรับปรุง หมายถึง ทำครบ 1 ข้อ

แบบประเมินตามตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (ต่อ)

ตัวชี้วัด	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล(เครื่องมือ)	เกณฑ์การประเมิน
<p>3. มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการนำความรู้ไปทดลองปฏิบัติร่วมกัน 2. สามารถระบุปัญหาหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติได้ 3. สมาชิกกลุ่มร่วมกันหาแนวทางพัฒนาวิธีการปฏิบัติได้ (เกิดการเรียนรู้) 4. สมาชิกกลุ่มมีวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยให้ความสำคัญกับการนำความรู้สู่การปฏิบัติ มีการปรับปรุงและปฏิบัติซ้ำ 	<ul style="list-style-type: none"> - สังเกตและสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย(แบบสังเกตและแบบบันทึก) - ศึกษาเอกสาร/แนวทางการปฏิบัติงานที่ได้จากกิจกรรมเข้ากลุ่มสร้างความรู้(แบบบันทึก) 	<ul style="list-style-type: none"> - ดีมาก หมายถึง ทำครบ 4 ข้อ - ดี หมายถึง ทำครบ 3 ข้อ - ปานกลาง หมายถึง ทำครบ 2 ข้อ - ต้องปรับปรุง หมายถึง ทำครบ 1 ข้อ
<p>4. มีผลงานการสร้างความรู้เกิดขึ้นในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลงานการสร้างความรู้เป็นแนวทางปฏิบัติงานที่กลุ่มพัฒนาขึ้นใหม่ 2. ผลงานการสร้างความรู้ เป็นแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ที่สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่ต้องการได้ตรงเป้าหมาย (ประสิทธิผล) 3. ผลงานการสร้างความรู้ เป็นแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ที่ช่วยประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้สะดวก (ประสิทธิภาพ) 4. ผลงานการสร้างความรู้ เป็นแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่มีคู่มือหรือเอกสารแสดงขั้นตอนการปฏิบัติชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินผลงานการสร้างความรู้(แบบประเมินผลงานการสร้างความรู้) 	<ul style="list-style-type: none"> - ดีมาก หมายถึง ทำครบ 4 ข้อ - ดี หมายถึง ทำครบ 3 ข้อ - ปานกลาง หมายถึง ทำครบ 2 ข้อ - ต้องปรับปรุง หมายถึง ทำครบ 1 ข้อ

แบบประเมินตามตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (ต่อ)

ตัวชี้วัด	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล(เครื่องมือ)	เกณฑ์การประเมิน
<p>5. ผลงานการสร้างความรู้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและตรงตามความต้องการของ วพบ.</p> <p>1. ผลงานการสร้างความรู้ตอบสนองพันธกิจการสอนในระดับหน่วยงาน และในระดับวิทยาลัย</p> <p>2. ผลงานการสร้างความรู้ตอบสนองพันธกิจด้านการสอนในระดับหน่วยงาน</p> <p>3. ผลงานการสร้างความรู้ตอบสนองพันธกิจด้านอื่นที่ไม่ใช่การสอนในระดับหน่วยงาน</p> <p>4. ผลงานการสร้างความรู้ยังไม่ตอบสนองพันธกิจใดๆในระดับหน่วยงาน</p>	<p>- สัมภาษณ์(แบบบันทึก)</p> <p>- ประเมินผลงาน(แบบประเมินผลงาน)</p> <p>- ศึกษาโครงการ/กิจกรรมที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความรู้ที่ตอบสนองในระดับหน่วยงาน และวิทยาลัยฯ(แบบบันทึก)</p>	<p>- ดีมาก หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 1</p> <p>- ดี หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 2</p> <p>- ปานกลาง มีการปฏิบัติในข้อ 3</p> <p>- ปรับปรุง หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 4</p>
<p>6. ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสร้างความรู้</p> <p>1. ผู้บริหารระดับ หัวหน้าภาค มีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติกิจกรรมและการประเมินผลกิจกรรมการสร้างความรู้</p> <p>2. ผู้บริหารระดับ หัวหน้าภาค มีส่วนร่วมเฉพาะการปฏิบัติกิจกรรมการสร้างความรู้</p> <p>3. ผู้บริหารระดับ หัวหน้าภาค มีส่วนร่วมเฉพาะการประเมินผลกิจกรรมการสร้างความรู้</p> <p>4. ผู้บริหารระดับ หัวหน้าภาค ยังไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการสร้างความรู้</p>	<p>- สังเกตสภาพจริงในการเข้ากลุ่ม(แบบสังเกต)</p> <p>- การสัมภาษณ์สมาชิกกลุ่มและหน.ภาค(แบบสัมภาษณ์)</p>	<p>- ดีมาก หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 1</p> <p>- ดี หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 2</p> <p>- ปานกลาง หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 3</p> <p>- ปรับปรุง หมายถึง มีการปฏิบัติในข้อ 4</p>

แบบประเมินตามตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (ต่อ)

ตัวชี้วัด	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล(เครื่องมือ)	เกณฑ์การประเมิน
<p>7. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม</p> <p>1. กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ทั้งระดับวิทยาลัยและในระดับหน่วยงาน</p> <p>2.กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เฉพาะระดับวิทยาลัย</p> <p>3. กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานเฉพาะระดับหน่วยงาน</p> <p>4. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของกลุ่มเป้าหมายทั้งในระดับวิทยาลัย และระดับหน่วยงานยังไม่มีความชัดเจน</p>	<p>-สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย(แบบสัมภาษณ์)</p> <p>-ศึกษาเอกสารการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน (แบบบันทึก)</p>	<p>- ดีมาก หมายถึง มีการปฏิบัติตามข้อ 1</p> <p>- ดี หมายถึง มีการปฏิบัติตามข้อ 2</p> <p>- ปานกลาง หมายถึง มีการปฏิบัติตามข้อ 3</p> <p>- ปรับปรุง หมายถึง มีการปฏิบัติข้อ 4</p>
<p>8. มีกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก</p> <p>1. จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ตั้งแต่ 2 วิธีขึ้นไป ได้แก่ตลาดนัดความรู้หรือเว็บไซต์</p> <p>2. มีบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมอย่างน้อยร้อยละ 80 ของบุคลากรทั้งหมด</p> <p>3. บุคลากรพึงพอใจกิจกรรมเผยแพร่ความรู้อย่างน้อยร้อยละ 80</p> <p>4. มีการเสริมแรงแก่ผู้สร้างความรู้ เช่น การมอบรางวัล หรือมอบวุฒิบัตร</p>	<p>-สังเกตสภาพจริง (แบบบันทึก)</p> <p>-ผลการประเมินความพึงพอใจ(แบบประเมิน)</p> <p>-สังเกตสภาพจริง (แบบบันทึก)</p>	<p>- ดีมาก หมายถึง ทำครบ 4 ข้อ</p> <p>- ดี หมายถึง ทำครบ 3 ข้อ</p> <p>- ปานกลาง หมายถึง ทำครบ 2 ข้อ</p> <p>- ต้องปรับปรุง หมายถึง ทำครบ 1 ข้อ</p>

แบบประเมินตามตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (ต่อ)

ตัวชี้วัด	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล(เครื่องมือ)	เกณฑ์การประเมิน
<p>9. มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่กลุ่มเป้าหมาย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กลุ่มเป้าหมายมีอิสระในการเลือกวิธีการปฏิบัติงานของตน 2. กลุ่มเป้าหมายมีโอกาสในการเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางาน / พัฒนาหน่วยงาน 3. กลุ่มเป้าหมายได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งด้านการเงิน และ สิ่งอำนวยความสะดวกในการเข้ากลุ่มสร้างความรู้ 4. กลุ่มเป้าหมายรู้สึกพึงพอใจในการสนับสนุนของผู้บริหาร 	<p>- สังเกตสภาพจริงและสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย(แบบบันทึก)</p>	<p>- ดีมาก หมายถึง มีครบ 4 ข้อ - ดี หมายถึง มีครบ 3 ข้อ - ปานกลาง หมายถึง มีครบ 2 ข้อ - ต้องปรับปรุง หมายถึง มีครบ 1 ข้อ</p>
<p>10. มีการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในวิทยาลัย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีกิจกรรมการสร้างความรู้หลายหน่วยงานใน วพบ. 2. กลุ่มเป้าหมายทุกระดับ(ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรสนับสนุน) มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเผยแพร่ความรู้ 3. ผู้บริหารทุกระดับมีการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เช่น กิจกรรม Morning talk และการประชุมภายหลังการปฏิบัติงาน ทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ 4. มีการกระตุ้นให้นำความรู้ที่สร้างขึ้นไปขยายผล เช่น ให้หน่วยงานอื่นที่มีบริบทคล้ายกันนำวิธีการไปปฏิบัติ 	<p>- สังเกตสภาพจริงและสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม - ภาพถ่ายกิจกรรมการสร้างความรู้ - บุคลากรมีส่วนร่วมเข้าร่วมประชุมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ - ผลการประกวด/การให้รางวัลกลุ่ม CoP</p>	<p>- ดีมาก หมายถึง มีครบ 4 ข้อ - ดี หมายถึง มีครบ 3 ข้อ - ปานกลาง หมายถึง มีครบ 2 ข้อ - ต้องปรับปรุง หมายถึง มีครบ 1 ข้อ</p>



ภาคผนวก ค

ประมวลภาพการจัดกิจกรรม

- โครงการนำร่อง “แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูสอนสนุก”
- การเข้ากลุ่มสร้างความรู้ของภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น
- การเข้ากลุ่มสร้างความรู้ของภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์
- การเข้ากลุ่มสร้างความรู้ของภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน
- กิจกรรมเตรียมความพร้อมและละลายพฤติกรรมของบุคลากรสนับสนุน
- กิจกรรมเข้ากลุ่มสร้างความรู้ของบุคลากรสนับสนุน
- กิจกรรมการวิพากษ์โปรแกรม
- กิจกรรม ตลาดนัดความรู้ของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงการนำร่อง “แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูสอนสนุก”

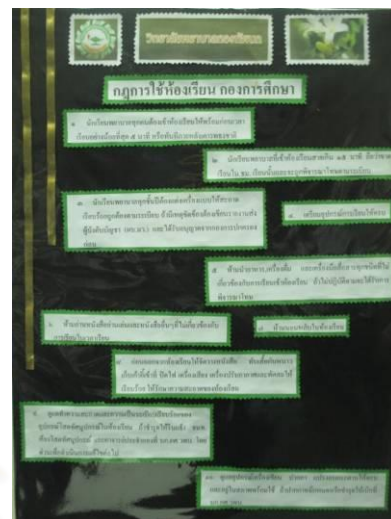


การเข้ากลุ่มสร้างความรู้ของภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น (1)

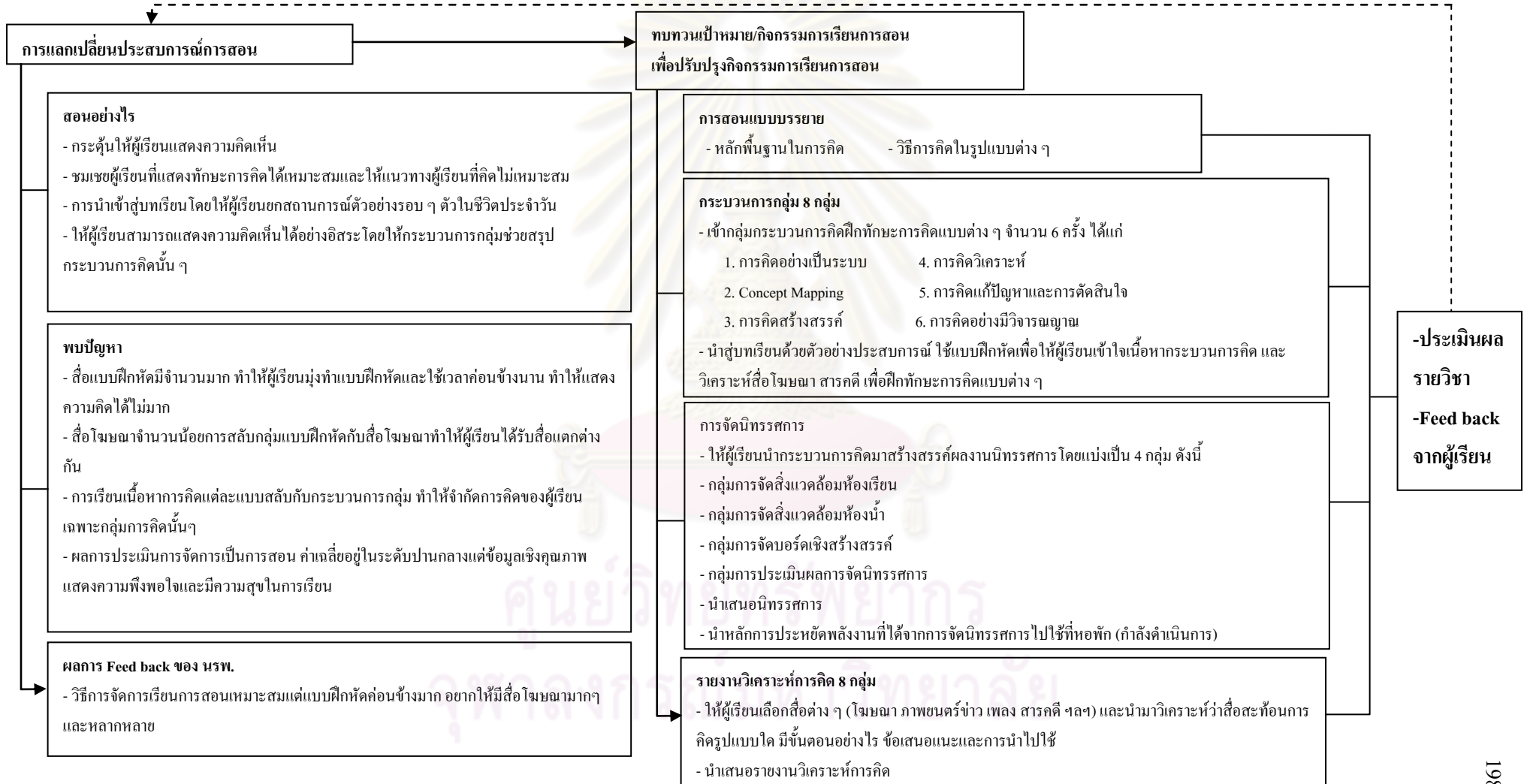


จุฬ

การเข้ากลุ่มสร้างความรู้ของภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น (2)



ผลงานการสร้างความรู้ของภาควิชาการพยาบาลเบื้องต้น



การเข้ากลุ่มสร้างความรู้ของภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และหัตถศาสตร์



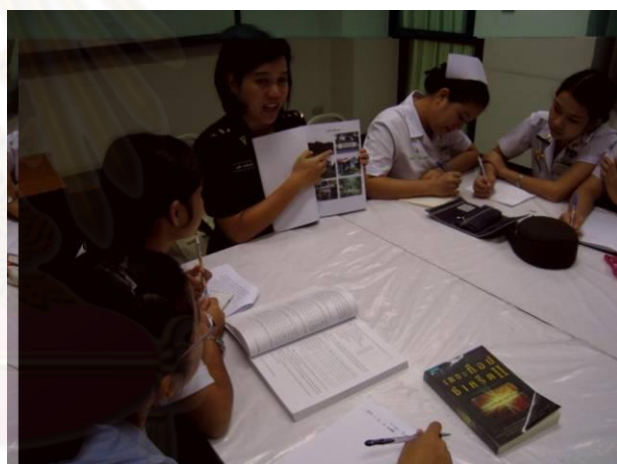
ผลงานการสร้างความรู้ของภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์



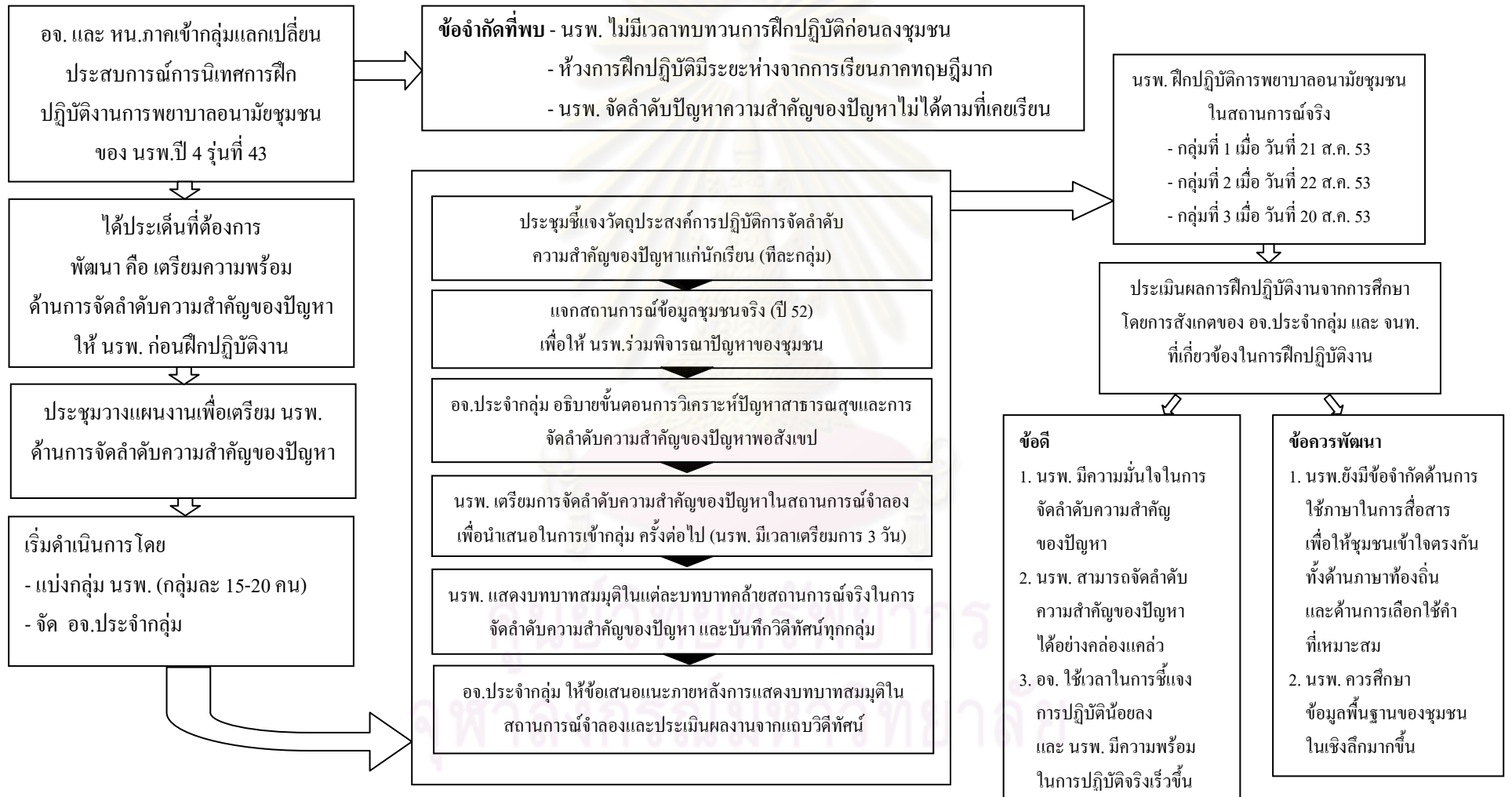
การเข้ากลุ่มสร้างความรู้ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน (1)



การเข้ากลุ่มสร้างความรู้ภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน (2)



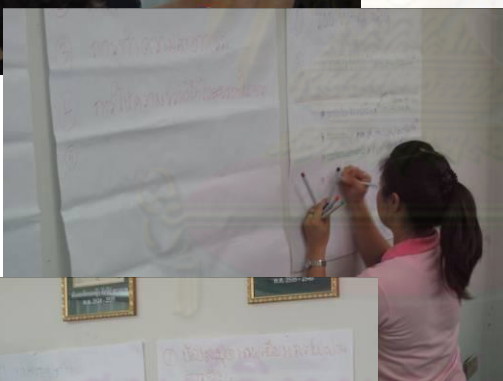
ผลงานการสร้างความรู้ของภาคภาควิชาอนามัยชุมชน



กิจกรรมเตรียมความพร้อมและละลายพฤติกรรมของบุคลากรสนับสนุน



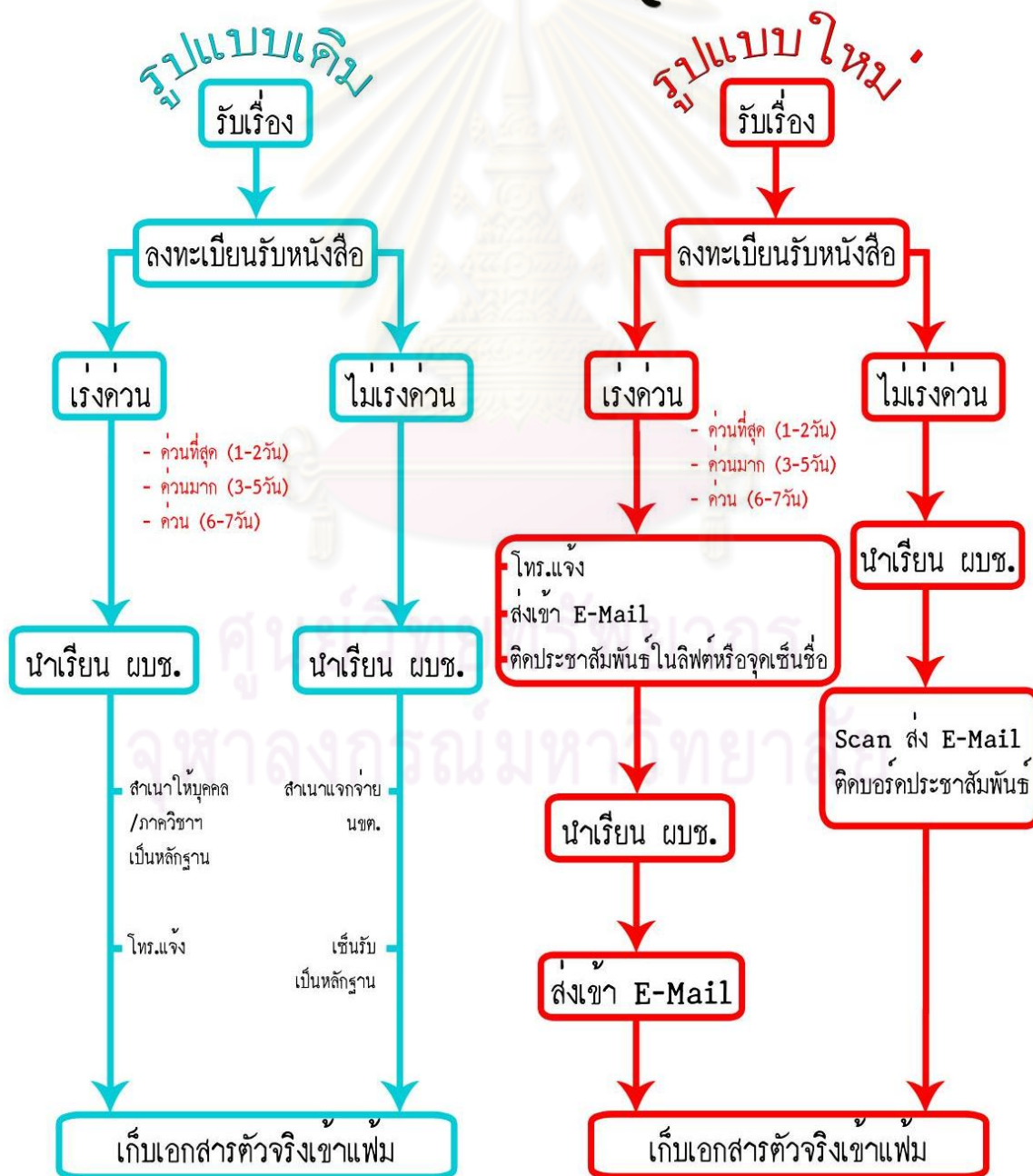
กิจกรรมเข้ากลุ่มและสร้างความรู้ของบุคลากรสนับสนุน



ผลงานการสร้างความรู้ของเจ้าหน้าที่ธุรการ (กลุ่ม E – กาตาบข่าว)



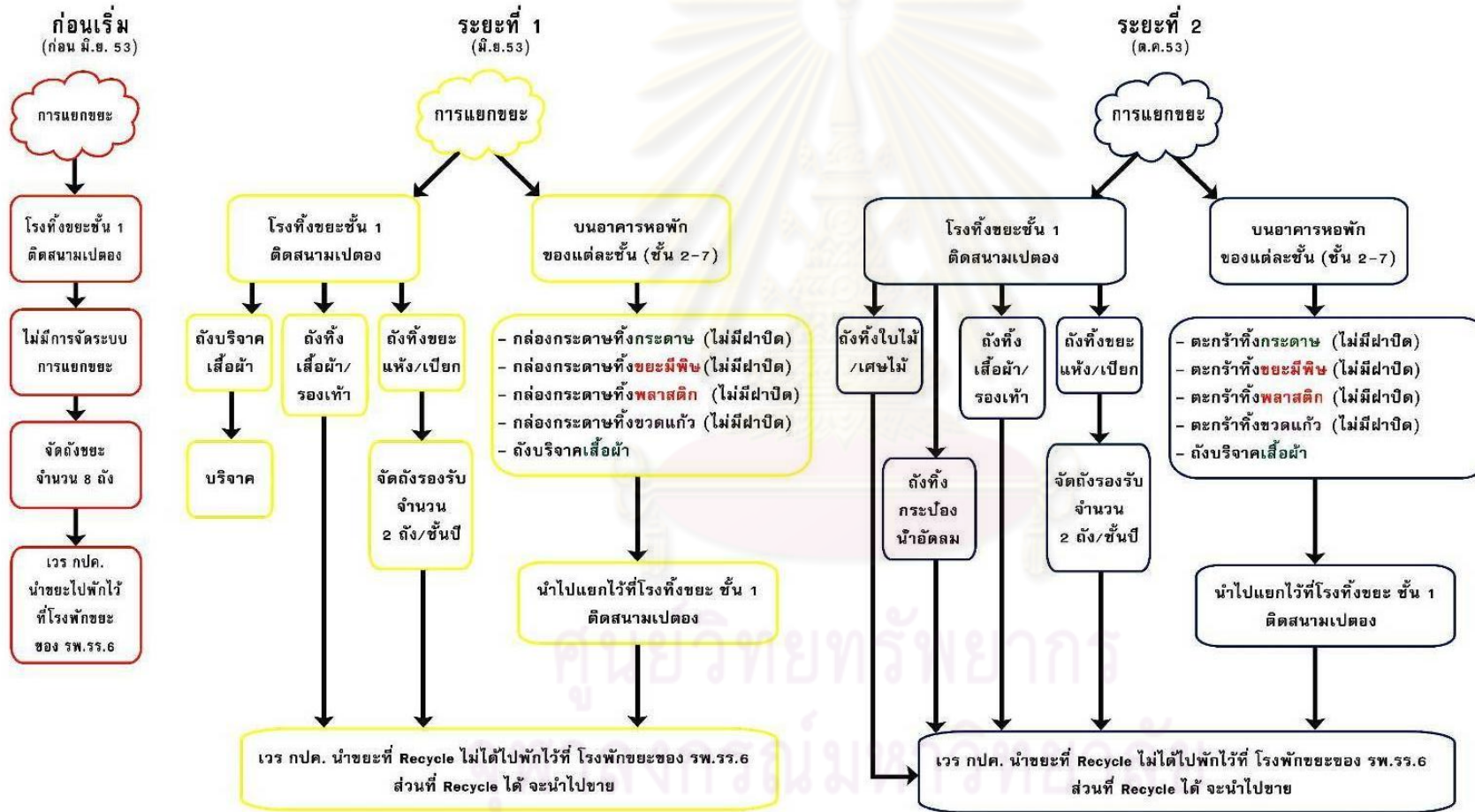
E-กาตาบข่าว



ผลงานการสร้างความรู้ของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด (กลุ่ม หนังสือทางด่วน)



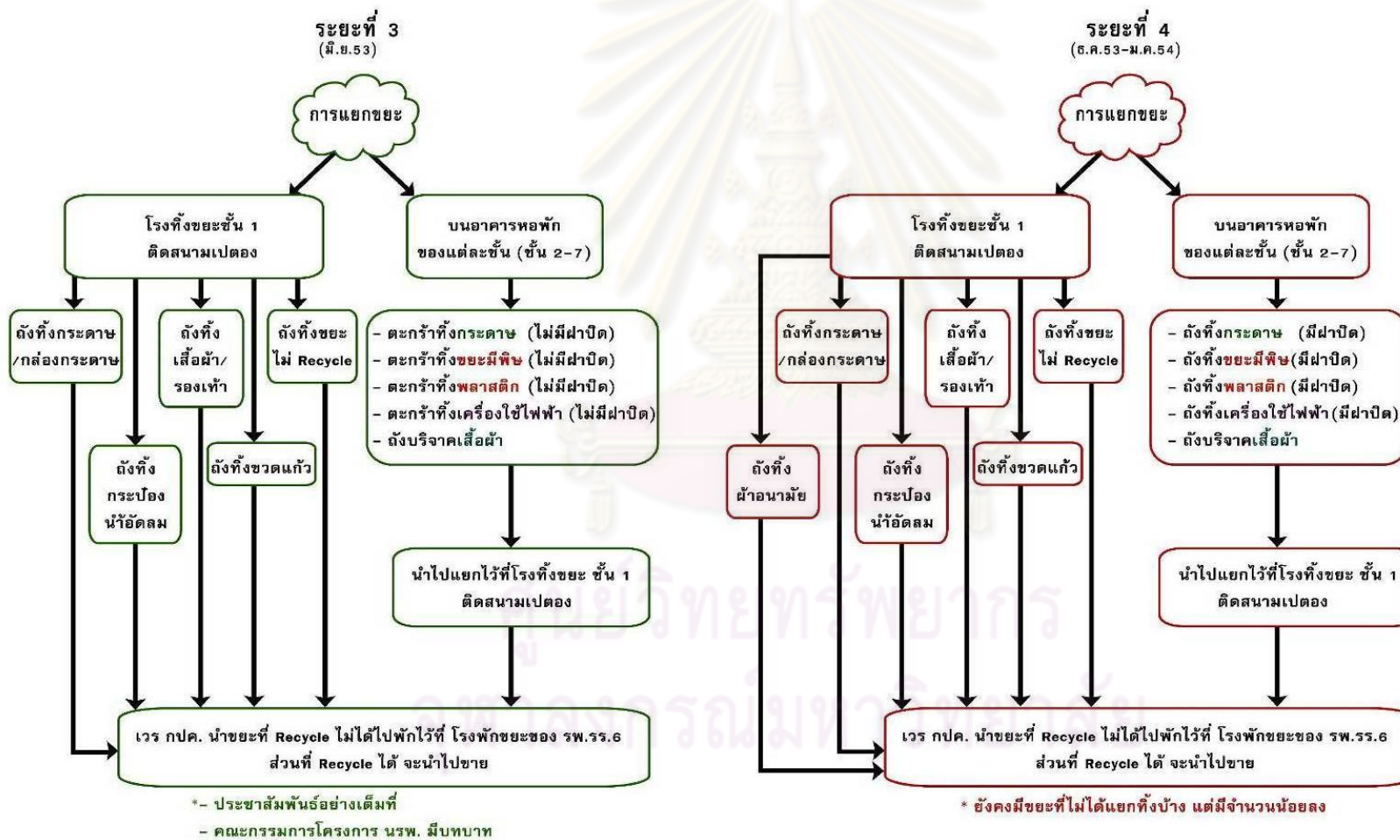
ผลงานการสร้างความรู้ของกลุ่มแม่บ้านประจำหอพัก (กลุ่มถึงทอง)



* ขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง

*- เริ่มประชาสัมพันธ์
- แต่งตั้ง นรพ. เป็นคณะกรรมการโครงการ

ผลงานการสร้างความรู้ของกลุ่มแม่บ้านประจำหอพัก (กลุ่มถึงทอง) (ต่อ)

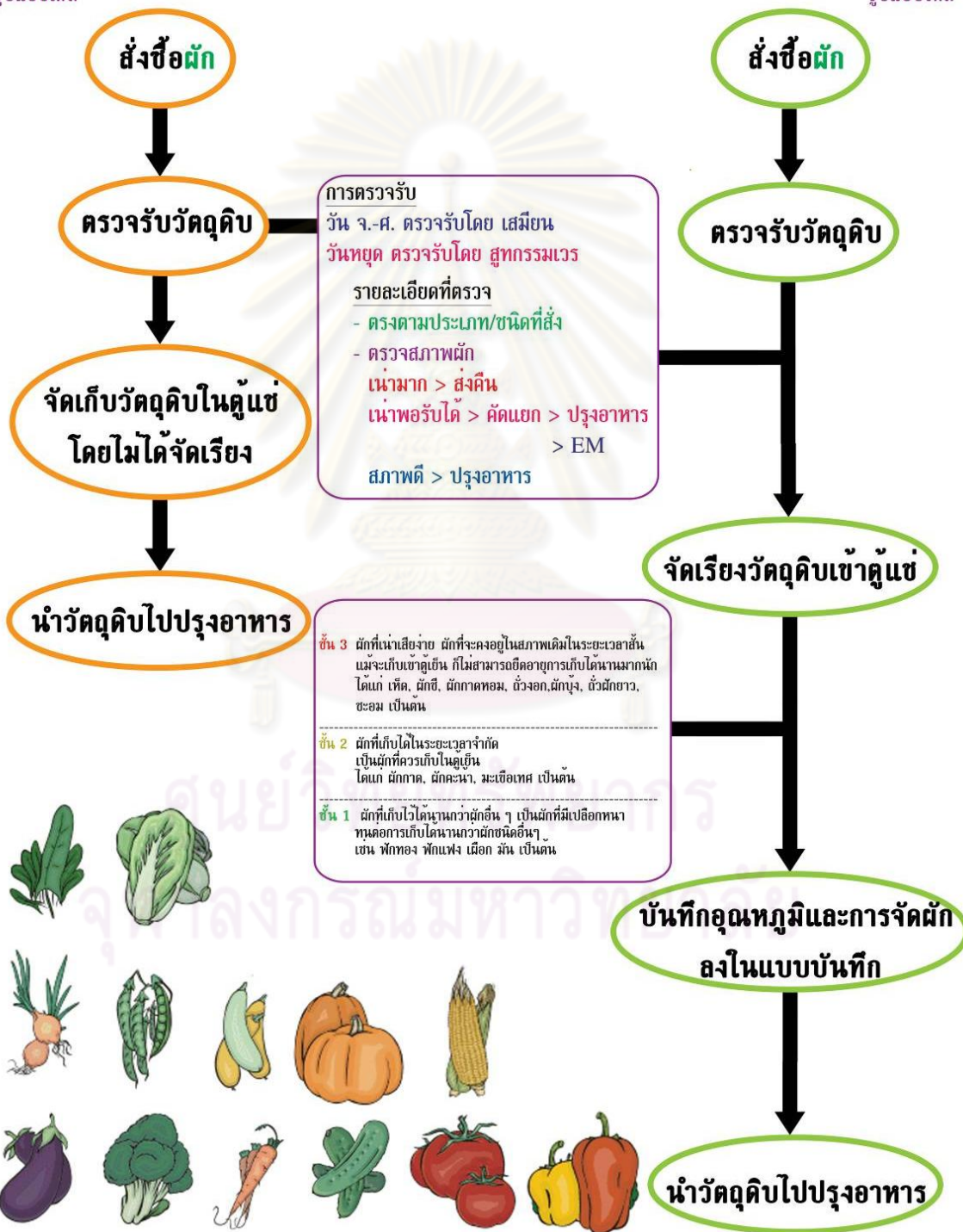


ผลงานการสร้างความรู้ของเจ้าหน้าที่โรงครัว

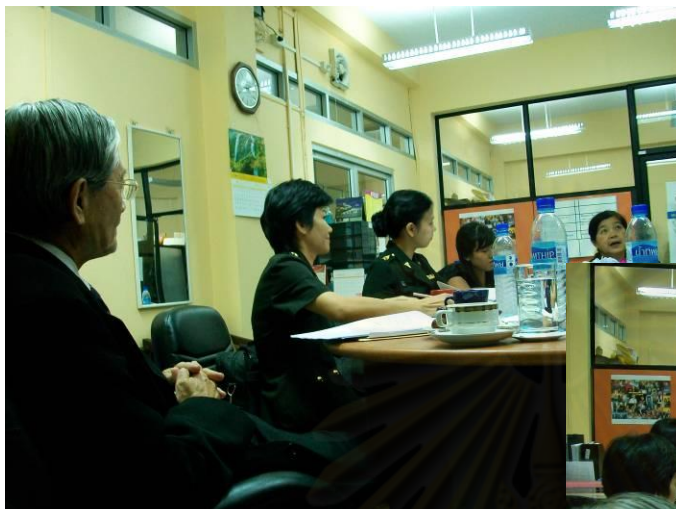
คัดเลือกและถนอมอาหารของโรงครัว

รูปแบบเดิม

รูปแบบใหม่



กิจกรรมการวิพากษ์โปรแกรม



ภาพกิจกรรม ตลาดนัดความรู้ของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

พันเอกหญิง นวลทิพย์ อรุณศรี เกิดเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2501 ที่จังหวัดปราจีนบุรี สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรพยาบาล ผดุงครรภ์และอนามัยจากวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเมื่อปีการศึกษา 2521 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษจากมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ปีการศึกษา 2527 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2539 และเข้าศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2549



ศูนย์วิทยพัชร์พยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย