



กระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ
ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่
Knowledge management process affecting the success of the
Nursing Department,
Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital

อรวรรณ เร่งเร็ว¹ และ พนม ภูณาวงค์²
Orawan Rengreo¹ & Panom Gunawong²

Corresponding author: orawan_re@cmu.ac.th

Received: 31/03/68 Revised: 01/05/68 Accepted: 01/05/68

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ (KM) ในด้านองค์ความรู้และด้านบุคลากร ส่งผลต่อความสำเร็จของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลจำนวน 14 คน

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

² รองศาสตราจารย์ ดร. คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

¹ Master of Public Faculty of Political Science and Public Administration Chiang Mai University

² Associate Professor Dr. Faculty of Political Science and Public Administration Chiang Mai University



ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ในด้านองค์ความรู้ และในด้านบุคลากรมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของฝ่ายการพยาบาล โดยการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกิดจากการวิเคราะห์บริบท ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานได้พัฒนาโปรแกรม META KM เพื่อจัดเก็บและจัดหมวดหมู่ความรู้ และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ฝ่ายการพยาบาล พร้อมเน้นการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติผ่านแนวทางที่อิงหลักฐาน (Evidence-based practice) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนทางวิชาชีพ รวมทั้งหน่วยงานยังส่งเสริมนโยบายการบริหารความหลากหลาย ความเสมอภาค การมีส่วนร่วม ยอมรับความแตกต่าง และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร และความยืดหยุ่น (DEIBF) ใช้ความรู้ใน META KM เป็นแหล่งข้อมูลในการสนับสนุนการโค้ช การตัดสินใจด้วยข้อมูล และการแก้ไขความขัดแย้ง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้รับการส่งเสริมผ่านการพัฒนาทัศนคติแบบเติบโต (Growth mindset) และเปิดกว้าง (Open mindset) รวมถึงการวางแผนอย่างเป็นระบบผ่านกิจกรรมและการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ กระบวนการจัดการความรู้เหล่านี้ช่วยให้ฝ่ายการพยาบาลสามารถบริหารจัดการองค์ความรู้ได้อย่างเป็นระบบ ยกระดับคุณภาพ การดูแลผู้ป่วย และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถตามมาตรฐานสากล

คำสำคัญ : กระบวนการจัดการความรู้; ปัจจัยความสำเร็จ; ฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่



Abstract

This research aimed to study the Knowledge Management (KM) processes in knowledge and personnel aspects affecting the success of the Nursing Division at Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital. A qualitative research methodology was employed, utilizing document analysis and in-depth interviews with 14 nursing administrators.

The findings revealed that KM in both knowledge and personnel plays a significant role in the Nursing Division's success. New knowledge creation arises from context analysis, service recipient feedback, and continuous quality improvement. The unit developed the METAKM program for knowledge storage, categorization, and dissemination via the Nursing Division's website, emphasizing practical application through evidence-based practice and professional communities of practice. Furthermore, the unit promotes policies on Diversity, Equity, Inclusion, Belonging, and Flexibility (DEIBF), utilizing knowledge in META KM as a source for supporting coaching, data-informed decision-making, and conflict resolution. A learning-conducive environment is fostered through the development of a growth mindset and open mindset, as well as systematic planning via activities and committee work. These KM processes enable the Nursing Division to systematically manage knowledge, enhance the quality of patient care, and develop staff potential to meet international standards.

Keywords: Knowledge Management Process; Key Success Factors; Nursing Department, Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital



บทนำ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว การจัดการความรู้ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลและความจำเป็นได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ การจัดการความรู้ที่ดีและประสบการณ์ของบุคลากรจะถูกเก็บรักษา และถ่ายทอดให้คนรุ่นใหม่ ลดความเสี่ยงในการสูญเสียความรู้เมื่อมีการลาออก หรือเกษียณอายุ นอกจากนี้ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กรช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน

ปัจจุบันการจัดการความรู้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความท้าทายในยุคดิจิทัล เช่น การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการความรู้ช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ Machine learning เพื่อแยกแยะและจัดการข้อมูลหรือการใช้ Chatbots เพื่อช่วยในการตอบคำถาม และให้ข้อมูล การใช้แพลตฟอร์มที่สามารถแบ่งปันและจัดเก็บข้อมูลออนไลน์ เช่น ระบบการจัดการเอกสารออนไลน์ การสร้างและใช้สื่อสังคมออนไลน์ภายในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงบุคลากรและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice)



ทำให้บุคลากรสามารถแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ได้อย่างไม่เป็นทางการ การจัดการความรู้มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร จะช่วยให้การตัดสินใจ และการวางแผนขององค์กรมีพื้นฐานจากข้อมูลและความรู้ที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการความรู้เมื่อได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานสังกัด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีบุคลากรทั้งสิ้นจำนวน 5,602 คน (งานบริหารงานบุคคล, ข้อมูล ณ วันที่ 19 มีนาคม 2568) โครงสร้างประกอบด้วย ภาควิชาจำนวน 23 ภาควิชา หน่วยงานสังกัดโรงพยาบาล จำนวน 12 หน่วยงาน หน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะฯ จำนวน 13 หน่วยงาน และศูนย์จำนวน 3 ศูนย์ คณะแพทยศาสตร์ได้กำหนดวิสัยทัศน์คือการเป็นโรงเรียนแพทย์ในดวงใจเพื่อยกระดับ สุขภาวะของมนุษยชาติอย่างยั่งยืน (A Trustworthy Medical School Improving Sustainable Human Well-Being) คณะผู้บริหารได้บริหารงานโดยขยายผลพัฒนา คุณภาพให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ ได้แก่ การศึกษา การวิจัย และการให้บริการ สุขภาพ โดยขับเคลื่อนผ่านกลยุทธ์ MEDCMU และได้นำแนวทางเกณฑ์คุณภาพ แห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ชีต ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่ส่งผลสู่การ พัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศทั้งด้านการบริหาร และพัฒนาคุณภาพการ ทำงานของคณะฯ จนนำไปสู่การได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ประจำปี 2565 และในปี 2567 ได้รับรางวัลการบริหารสู่ ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านลูกค้า (Thailand Quality Class Plus:



Customer) จากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยให้การสนับสนุนให้การจัดการความรู้ (KM) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร พัฒนาการงานในระดับหน่วยงาน ภาควิชา บัณฑิตการศึกษาระดับคณะฯ เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศในทุกพันธกิจ และสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ในความสำเร็จของคณะแพทยศาสตร์ในด้านการจัดการความรู้ พบว่าฝ่ายการพยาบาล สังกัดโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ประกอบด้วยหน่วยงานจำนวน 11 งานการพยาบาล เป็นหน่วยงานที่สามารถจัดการความรู้ที่ดี โดยตั้งแต่ปี 2565-2567 มีผลงานของบุคลากรในหน่วยงานสังกัดที่เกิดจากการจัดการความรู้ที่ดีเป็นผลงานที่ได้นำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ และได้รับรางวัลในงานด้านคุณภาพ เช่น CMU KM DAY, MED KM DAY รวมจำนวน 91 ผลงาน (ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์, 2567) รวมทั้งจากงานประชุมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง ในปี 2567 ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ได้รับรางวัล “ศูนย์เรียนรู้จริยธรรมทางการพยาบาล (Ethics Center for Nursing) และได้ผ่านเกณฑ์การประเมิน Nursing Quality Assessment Award (ระดับ NQA Award) จากการประเมินคุณภาพการพยาบาลในโรงพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข จากข้อมูลข้างต้น แสดงถึงการจัดการความรู้ที่ดีของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในด้านองค์ความรู้ และกระบวนการจัดการในด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหารา



นครเชียงใหม่ ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ในการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ และเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานในการใช้ข้อมูลสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสนับสนุนแผนกลยุทธ์ MEDCMU ของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในด้านองค์ความรู้ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการในด้านบุคลากร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

บททวนวรรณกรรม

กระบวนการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ และการจัดการความรู้

ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์ (2552) ให้คำจำกัดความของความรู้ (Knowledge) หมายถึง ประสบการณ์จริงที่เกิดจากการเห็นจริงได้ลงมือปฏิบัติทำจริง หรือ



หมายถึงประสบการณ์ที่ทำให้งานสำเร็จ รวมถึงหมายถึงกระบวนการในการหาและสังสม ความรู้ ทักษะ ความถนัด มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีสติปัญญาสามารถเรียนรู้ทำให้เกิดความรู้ ทักษะ และความถนัด สามารถใช้เหตุผลต่างหรือความรู้ร่วมกับสารสนเทศและสร้างความรู้ใหม่ได้

สาคร ด่วงศรี (2562) กล่าวว่า ประเภทของความรู้ยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรทฤษฎีคู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

Hayward (2000) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการระบุ รวบรวม และถ่ายโอนข้อมูลและความรู้ที่ผู้คนสามารถใช้ในการสร้างแข่งขันและปรับปรุง” กิจกรรมเหล่านี้ไม่ได้แยกจากกันโดยสิ้นเชิง แต่เป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ เครื่องมือ เทคนิค และตัวบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งได้สรุปกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Processes) ออกเป็น 5 กระบวนการ ดังต่อไปนี้ 1) การสร้างและแสวงหาความรู้ 2) การจัดเก็บความรู้ 3) การจัดการความรู้ 4) การเข้าถึงความรู้ และ 5) การใช้ความรู้ และกระบวนการที่มีจัดการในด้านบุคลากร (People Processes) เป็น



พื้นฐานของการปฏิบัติ โดยกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์กร ประกอบด้วย 7 กระบวนการ ได้แก่ 1) การดำเนินการร่วมกัน (Collaborate) 2) การค้นหา (Find) 3) การเป็นสื่อกลาง (Mediate) 4) การอำนวยความสะดวก (Facilitate) 5) การเพิ่มพูนความรู้และทักษะบุคลากร (Augment) 6) การแบ่งปันความรู้ (Share) และ 7) การปรับให้สอดคล้อง (Align) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการแบบวนซ้ำ ซึ่งบางกระบวนการเชื่อมโยงกันและอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ หลักการของกระบวนการเหล่านี้คือการจัดการความรู้หมายถึงการต่ออายุโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่องและต่อเนื่องเพื่อคาดการณ์โอกาสและภัยคุกคามในอนาคต กระบวนการเหล่านี้เป็นการ "เชื่อมโยงผู้คนและเนื้อหาความรู้" รวมทั้งการจัดการความรู้มีรูปแบบเชิงกระบวนการการจัดการความรู้ถือว่าเป็นการส่งเสริมการพัฒนามบุคลากรขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในแง่การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ทั้งนี้ก็เป็นเพราะ "บุคลากร" ถือเป็นส่วนสำคัญของแนวคิดการจัดการความรู้ที่ว่า "องค์ความรู้ขององค์กรกระจายอยู่ที่บุคลากรขององค์กร"

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ

ปลื้มจิตต์ นราภิรมย์ขวัญ (2558) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านองค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีผล



ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ประชากรตัวอย่าง จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ด้านผู้นำองค์กร ด้านการสร้างความร่วมมือระหว่าง สถาบันการศึกษาและชุมชน ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในการจัดการ ความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ ด้านความรู้ ทักษะในการใช้เทคโนโลยี ด้าน วัฒนธรรมองค์กร และด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ จัดการความรู้ในภาพรวม และปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้มี 4 ปัจจัย คือ ด้านผู้นำองค์กร ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐาน และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผล ต่อผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม

กิตติศักดิ์ แดงแท้ (2564) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ จัดการความรู้ของกองบิน 4 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยในการจัดการความรู้ ของกองบิน 4 ศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 และศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 โดยใช้วิธีการวิจัย เชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากการศึกษาจำแนกเป็นรายด้านแล้ว พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ โครงสร้าง พื้นฐานและทีม การวัดผล วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ จำแนกเป็นรายด้านแล้ว พบว่า มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับ



มากที่สุด รองลงมา คือ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการสร้างและแสวงหาความรู้ มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ และมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ตามลำดับ 3) ปัจจัยในการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและการวัดผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นุชรา โพธิ์พัฒนชัย (2564) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ใช้ระเบียบวิธีการวิจัย แบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาพรวมสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นภาพรวมพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลำดับที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ลำดับที่ 2 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ลำดับที่ 3 ด้านแบบแผนทางความคิด ลำดับที่ 4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และลำดับที่ 5 ด้านความรอบรู้แห่งตน (2) แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ด้าน 15 แนวทางการพัฒนา



อาทิตยา คงเมือง (2566) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณกลุ่ม จากการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยระดับที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ด้านต้นทุนของการดำเนินงาน รองลงมา ด้านเวลาของการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2) บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย และพบว่า ปัจจัยการจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าการวิจัยส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ความเข้าใจแนวคิดเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ได้แก่ ด้านผู้นำองค์กร ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วน

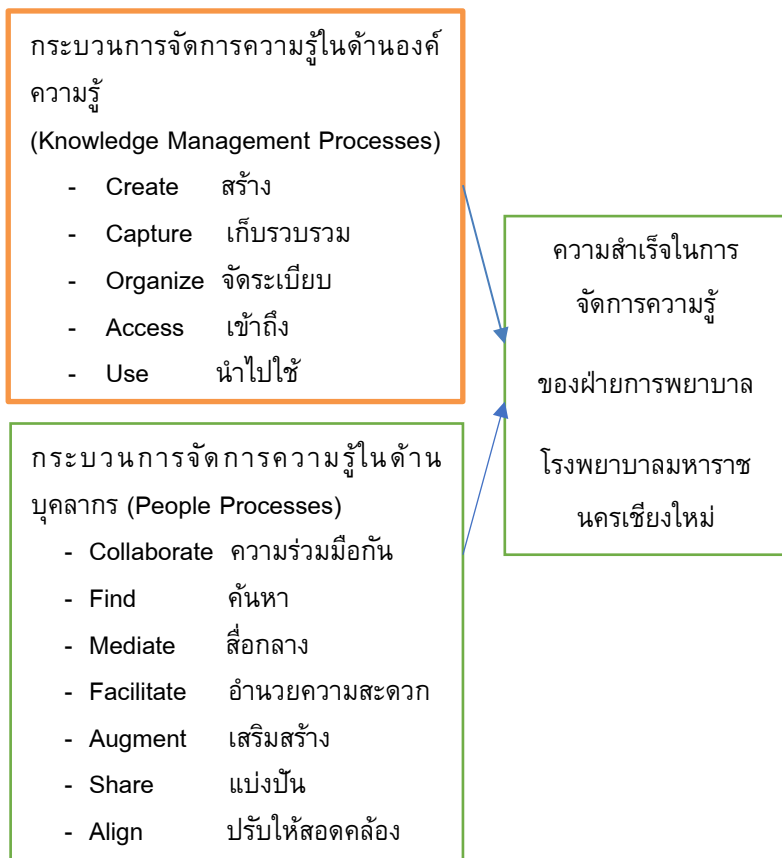


องค์ประกอบรายด้านที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ภายในองค์กร คือ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านการสร้าง และแสวงหาความรู้ ด้านการจัดเก็บและการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ปัจจัยในการจัดการความรู้ พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารมีความสำคัญ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร



กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังนี้



รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพราะมีความเหมาะสมกับการวิจัยที่ต้องการทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์และคุณค่าทางสังคม และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อม เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยใช้ 2 วิธีการ คือ การศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) และกำหนดคำถามปลายเปิด ซึ่งผู้วิจัยจะได้กำหนดประเด็นคำถามหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย กำหนดเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน และได้คำตอบของงานวิจัย

2. ขอบเขตของการวิจัย

2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตเนื้อหาของการวิจัย เป็นการศึกษาด้านกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling) โดยเลือกจากกลุ่มผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลของแต่ละหน่วยงานในฝ่ายการพยาบาล รวมผู้ให้ข้อมูล 14 คน เนื่องจากเป็นผู้ที่รับนโยบายโดยตรงจากผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ และรับผิดชอบในการวางแผน



เพื่อนำลงสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงานให้เกิดความสำเร็จ ดำเนินการใช้การ
สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

2.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือการสัมภาษณ์ โดยผู้ศึกษาได้
กำหนดแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ทั้งในรูปแบบการสัมภาษณ์ที่เป็นทางการ
(Formal Interview) และไม่เป็นทางการ (Informal Interview) โดยมีการกำหนด
โครงสร้างของประเด็นคำถามที่ต้องการจะศึกษาไว้ล่วงหน้า เป็นลักษณะคำถาม
แบบปลายเปิด เพื่อใช้ในการตั้งคำถามที่อยู่ในขอบเขตของประเด็นที่ต้องการ และ
สามารถซักถามเพิ่มเติมในประเด็นอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้ เพื่อให้ได้ข้อมูลใน
รายละเอียดมากขึ้น และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยผู้ศึกษาได้ใช้
การอ้างอิงตามแนวคิด เอกสารที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนด
ประเด็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คือ การสัมภาษณ์ในประเด็นที่สนใจ โดยใช้
การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูลเพื่อศึกษา 2 แหล่ง ได้แก่ ข้อมูลทุติยภูมิและ
ข้อมูลปฐมภูมิ ดังนี้



1) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการศึกษาจากเอกสารที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการทำวิจัยภาคสนามโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่กำหนดไว้ เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) แบบเป็นทางการโดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล สังกัดโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยการบรรยายสรุปแยกไปตามแต่ละประเด็นโดยแบ่งแยกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) คือการสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาหาข้อสรุปและนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนดไว้

2) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาสรุปเรียบเรียงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่มที่ตอบคำถาม ในประเด็นคำถามว่ามีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร และนำมาทำการสรุปตามประเด็นการศึกษาที่ได้กำหนดตามคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยแต่ละข้อ และนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์กับแนวคิดทฤษฎีที่กำหนดไว้



การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูล ดังนี้

1) ให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลที่ได้รับการสัมภาษณ์ ศึกษาอ่านข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้องในส่วนที่ผู้ศึกษาได้บันทึกและวิเคราะห์ตีความให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่

2) ใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) คือการตรวจสอบข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้อาจมาจากวิธีการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน แล้วนำมาพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้อาจสอดคล้องกันหรือไม่ โดยผู้วิจัยจะตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงการตรวจสอบประเด็นปัญหาที่พบจากข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3) ให้อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ ตรวจสอบความถูกต้องของการเก็บข้อมูลการวิจัย แนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล ความครบถ้วนของประเด็นต่าง ๆ ที่ยังขาดตกบกพร่อง

ผลการศึกษาและอภิปราย

ผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรความรู้ และเพื่อศึกษากระบวนการจัดการในด้านบุคลากร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ รายละเอียดผลการศึกษาที่ได้ ได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้



1. กระบวนการจัดการความรู้ในด้านองค์ความรู้ (Knowledge Management Processes) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของฝ่ายการพยาบาล สังกัดโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ มีกระบวนการที่สอดคล้องตามกรอบแนวคิดดังนี้

1) กระบวนการการสร้างความรู้ใหม่ (Create) ฝ่ายการพยาบาลมีการวิเคราะห์บริบทและความต้องการของฝ่ายการพยาบาล ได้แก่ การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันที่ได้จากวิเคราะห์ภาระงานของพยาบาลในแต่ละงานการพยาบาล มีการรวบรวมความรู้เดิมและวิเคราะห์ช่องว่างขององค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม (Knowledge Gap) จากนั้นนำมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ มีการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ ได้แก่ผู้ป่วยและญาติ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลในการบ่งชี้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

2) กระบวนการเก็บรวบรวมความรู้ (Capture) โดยฝ่ายการพยาบาลมีระบบการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ ได้แก่โปรแกรม OC1 (Operation Center 1) และพัฒนาโดยนำ IT มาใช้ในการรวบรวม และล่าสุดได้พัฒนาโปรแกรม META KM (Meta Knowledge Management) โดยจัดเก็บผลงานที่เกิดจากกระบวนการจัดการความรู้ 13 หมวด ได้แก่ CQI, KM, นิเทศ, RM, Customer, วิจัย/R2R, Product Innovation, Process Innovation, Service Innovation, Lean, Ethics, SHA และ Knowledge Assets และเผยแพร่บน Web ของฝ่ายการพยาบาล โปรแกรม OC1 หยุดให้บริการเมื่อเดือนธันวาคม 2566 และเริ่มใช้โปรแกรม META KM ตั้งแต่เดือนมกราคม 2567 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน



3) กระบวนการจัดระเบียบความรู้ (Organize) ฝ่ายการพยาบาลมีการถกกันกรองและประมวลผลข้อมูล โดยการวิเคราะห์และปรับปรุงข้อมูลให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงานการพยาบาล ในกระบวนการเก็บข้อมูลในโปรแกรม META KM มีการสร้างโครงสร้างหรือรูปแบบ ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล มีการจัดทำ Work Instruction (WI) และหากได้รับหากผลลัพธ์ที่ดีเกิด WI ฉบับที่ได้รับการปรับปรุงจนมีประสิทธิภาพจะถูกยกกระดบัเป็น Best Practice และนำไปจัดเก็บใน META KM

4) กระบวนการเข้าถึงความรู้ (Access) องค์ความรู้ที่อยู่ใน META KM ช่วยให้บุคลากรสามารถใช้ Guideline, CPG และ Best Practice ได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้การดูแลผู้ป่วยเป็นไปตามมาตรฐานและมีคุณภาพมากขึ้น มีการนำเสนอความรู้ในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและน่าสนใจ การแสดงผลข้อมูลมีปรับรูปแบบการนำเสนอข้อมูลตามกลุ่มเป้าหมายหรือประเภทของข้อมูล เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและนำไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่

5) กระบวนการใช้ความรู้ (Use) ฝ่ายการพยาบาลมีการเลือกใช้วิธีการหรือแนวทางมาเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในฝ่ายการพยาบาลได้นั้น จำเป็นต้องมีหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Practice) มาสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็น Guideline, CPG, Best Practice เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางนั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ และสามารถปฏิบัติได้จริงในทางปฏิบัติ โดยมีการนำความรู้ไปใช้ในการสร้างสิ่งใหม่ มีการนำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงบริการหรือกระบวนการทำงานที่มีอยู่เดิม มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน รวมถึงมีการนำความรู้ไปใช้ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ โดยแนวทางการรักษาต้องปรับให้



เหมาะกับสภาวะแวดล้อม ความแตกต่างของบริบทและสถานการณ์ของแต่ละหน่วยงาน

2. กระบวนการจัดการในด้านบุคลากร (People Processes) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของฝ่ายการพยาบาล สังกัดโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ มีกระบวนการที่สอดคล้องตามกรอบแนวคิด ดังนี้

กระบวนการจัดการความรู้ในฝ่ายการพยาบาลประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยกระบวนการจัดการในด้านบุคลากร (People Processes) ที่ได้รับการสนับสนุนจากทีมบริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางชี้แนะและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งฝ่ายการพยาบาลมีคณะกรรมการ 27 คณะกรรมการที่ขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมีการเชื่อมโยงกันเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในฝ่ายการพยาบาล โดยดำเนินงานเป็นแนวราบ (Flat Structure) ทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan) และ OKR (Objectives and Key Results) ของฝ่ายการพยาบาล รวมถึง KPI (Key Performance Indicators) ที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละด้านอย่างมีประสิทธิภาพ

1) ขั้นตอนการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ร่วมกัน (Collaborate) ฝ่ายการพยาบาลมีการจัดตั้งกลุ่มศึกษาหรือชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันได้มาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ หรือการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรได้มานำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ฝ่ายการพยาบาลมีการนำนโยบายการบริหาร



ความหลากหลาย ความเสมอภาค การมีส่วนร่วมยอมรับความแตกต่าง และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging (DEIB) พ.ศ. 2567 ที่คณะแพทยศาสตร์ประกาศไว้มาใช้ในปี 2567 โดยได้เพิ่ม Flexibility คือ ความยืดหยุ่น เข้ามา

2) ขั้นตอนการมีระบบการค้นหาที่ดี (Find) ในระบบ META KM มีการสร้างฐานข้อมูลที่รวบรวมผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ในฝ่ายๆ เพื่อให้บุคลากรในฝ่ายๆ สามารถค้นหาผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก โดยเจ้าของผลงานที่อยู่ในระบบ META KM ถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ จะมีข้อมูลที่ได้รับการเผยแพร่และสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

3) ขั้นตอนสื่อกลาง (Mediate) ที่จะช่วยแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความรู้และช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีร่วมกันของฝ่ายการพยาบาล มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้กับแต่ละส่วนงานอย่างเหมาะสม โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจว่าต้องทำอะไร และมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร รวมทั้งติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการบริหารดำเนินการภายใต้แนวทาง Coaching ซึ่งเน้นการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในระดับต่างๆ ในระหว่างการดำเนินงานให้คำแนะนำและ Coaching แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง

4) ขั้นตอนการอำนวยความสะดวก (Facilitate) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ในฝ่ายการพยาบาลมีการนำเสนอ Best practice ในที่ประชุมอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดหลักสูตรเฉพาะการจัดการความรู้ มีการนำการจัดการ



ความรู้สู่งานประจำ มีการเรียนรู้จาก Workshop และอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะและความเข้าใจ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้

5) ขั้นตอนการเสริมสร้างหรือการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของบุคลากร (Augment) ฝ่ายการพยาบาลมีการพัฒนาศักยภาพพยาบาลพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาบทบาทและสมรรถนะการเป็นพยาบาลพี่เลี้ยง มีการนำการนิเทศแบบสวนดอก (Suandok Supervision Model) ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ โดยใช้หลัก Growth mindset และ Open mindset ที่ผู้สอนจะต้องไปศึกษา และหาแนวทางในการสอนที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและหาความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา ทั้งยังส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ นอกจากนี้ฝ่ายการพยาบาลมีการจัดทำแผนที่องค์ความรู้ (Knowledge Map) ของฝ่ายการพยาบาลให้สอดคล้องกับพันธกิจของคณะแพทยศาสตร์ MEDS Excellence

6) ขั้นตอนการแบ่งปัน (Share) และการส่งเสริมให้บุคลากรแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในฝ่ายการพยาบาลมีการส่งเสริมให้บุคลากรแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ การนำเสนอในที่ประชุม เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านกิจกรรมการ QA และกิจกรรมฝ่ายการพยาบาล การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านฝ่ายการพยาบาลผ่านชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบของ “KM ผู้เกษียณ” งานประชุม MedEd CMU KM DAY กิจกรรม CMU KM DAY การประชุมวิชาการ เช่น NSO unstoppable (มหกรรมคุณภาพฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่) การประชุม UHOSTNET (การประชุมเครือข่ายโรงพยาบาล กลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย (UHosNet) การ



เผยแพร่องค์ความรู้ผ่านคอร์สและหลักสูตรของฝ่ายการพยาบาล และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในฝ่ายการพยาบาล

7) ขั้นตอนปรับให้สอดคล้อง (Align) เป็นการทำให้ความรู้และทักษะของบุคลากรสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของฝ่ายการพยาบาล มีแนวทางในการใช้แนวคิดการออกแบบ (Design Thinking) มีการสร้าง Talent กลุ่ม Middle Manager ในฝ่ายการพยาบาลมีการทำ Align KM หรือการทำให้การจัดการความรู้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของฝ่ายการพยาบาล โดยมีการทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ (Action Plan) จากแผนยุทธศาสตร์ มีการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ของฝ่ายการพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ในด้านองค์ความรู้ (Knowledge Management Processes) และกระบวนการจัดการในด้านบุคลากร (People Processes) โดยจากการศึกษาข้อมูลในรายงานประเมินตนเอง (SAR) ประจำปี 2567 ของฝ่ายการพยาบาล พบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็นสองด้านหลัก ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ในด้านองค์ความรู้ (Knowledge Management Processes) และกระบวนการจัดการในด้านบุคลากร (People Processes) ดังนี้ ด้านที่ 1 การจัดการความรู้ด้านองค์ความรู้ฝ่ายการพยาบาลนำแนวทาง Best Practice มาใช้ในการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้โดยมีการเทียบเคียงผลลัพธ์กับเครือข่ายโรงพยาบาลในระดับเดียวกัน ทำให้ผลลัพธ์สำคัญ เช่น การป้องกันการพลัดตกหกล้ม และการดูแลผู้ป่วยแผลและออสโตมีอยู่ในอันดับต้นของเครือข่าย นอกจากนี้ ได้กำหนดกลยุทธ์ Sustainable Excellence in



Nursing Service โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการ KM ในการรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ ทำให้เกิดนวัตกรรมในการดูแลผู้ป่วย เช่น Comprehensive Heart Failure Program ซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพการรักษาผู้ป่วยหัวใจล้มเหลวระดับนานาชาติ The American Heart Association (AHA) Get with the Guidelines Heart Failure (AHA-GWTG HF) จาก American Heart Association เป็นรางวัลที่แสดงถึงคุณภาพการรักษาผู้ป่วยหัวใจล้มเหลวระดับนานาชาติ แสดงถึงศักยภาพและคุณภาพการดูแลผู้ป่วยในระดับสากลที่ได้มาตรฐานตามตัวชี้วัดของสมาคมโรคหัวใจ สหรัฐอเมริกา (AHA) ด้านที่ 2 การจัดการความรู้ด้านบุคลากรฝ่ายการพยาบาลมีนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการส่งเสริม Learning Organization โดยใช้เครื่องมือ เช่น Knowledge Mapping ยังมีการพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เช่น NCIP และ META KM เพื่อสนับสนุนกระบวนการ KM และโครงการ NSO Unstoppable เพื่อรวบรวมและแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องผ่านระบบสารสนเทศ เช่น E-MAR, E-KARDEX และ I-MATCH เพื่อพัฒนาคุณภาพการดูแลและความปลอดภัยของผู้ป่วย ตลอดจนการใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศมาวางแผนอัตรากำลังและพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

การอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในด้านองค์ความรู้ และกระบวนการจัดการในด้านบุคลากร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ



ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ มีประเด็นที่สำคัญที่ผู้ศึกษานำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการจัดการความรู้ในด้านองค์ความรู้ (Knowledge Management Processes) ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีกระบวนการที่สอดคล้องตามแนวคิด Gartner Research (2000) ได้แก่ ด้านกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ (Create) พบว่า ฝ่ายการพยาบาลมีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้เชิงระบบ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์บริบทและความต้องการขององค์กรอย่างรอบด้าน ทั้งการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน การวิเคราะห์ช่องว่างความรู้ และการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการจริง นอกจากนี้ การใช้กระบวนการ CQI และ R2R แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการระหว่างการพัฒนาคุณภาพและการวิจัยเข้ากับการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ ในส่วนของการเก็บรวบรวมความรู้ (Capture) จากระบบ OC1 พัฒนาเป็นโปรแกรม META KM และเผยแพร่บน Web ของฝ่ายการพยาบาล เป็นจุดแข็งที่สำคัญ เนื่องจากการจัดการความรู้ในรูปแบบดิจิทัลที่ช่วยให้การจัดเก็บและเข้าถึงความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การแบ่งหมวดหมู่ความรู้เป็น 13 หมวดแสดงให้เห็นถึงการจัดระบบที่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ของการพยาบาล อย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบการแจ้งเตือนเมื่อมีข้อมูลใหม่อาจเป็นโอกาสในการพัฒนาต่อไป และตั้งแต่เดือนมกราคม 2567 เป็นต้นมาได้เปลี่ยนมาใช้โปรแกรม META KM การจัดระเบียบความรู้ (Organize) มีจุดเด่นในเรื่องการกลั่นกรองและประมวลผลข้อมูลที่เป็นระบบ โดยเฉพาะการยกระดับ Work



Instruction ที่มีประสิทธิภาพไปสู่ Best Practice ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบการเข้าถึงผ่าน Intranet และการรักษาความปลอดภัยด้วยรหัสผ่านสะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ในด้านการเข้าถึงความรู้ (Access) การออกแบบระบบให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึง Guideline, CPG และ Best Practice ได้สะดวกส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการดูแลผู้ป่วย การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและการปรับปรุงแบบตามกลุ่มเป้าหมายแสดงให้เห็นถึงการคำนึงถึงผู้ใช้งานเป็นศูนย์กลาง สำหรับกระบวนการใช้ความรู้ (Use) การยึดหลักการปฏิบัติตามหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นจุดแข็งที่สำคัญ เพราะช่วยสร้างความมั่นใจในคุณภาพของการดูแลผู้ป่วย การปรับใช้ความรู้ให้เหมาะกับบริบทของแต่ละหน่วยงานสะท้อนถึงความยืดหยุ่นในการประยุกต์ใช้ความรู้ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงช่วยให้เกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พนิดา มากสมบัติ (2560) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการศึกษาพบว่าการจัดการความรู้ในการทำให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) องค์ประกอบรายด้านที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ภายในองค์กร คือ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดเก็บและการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ตามลำดับ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ 3) การจัดการความรู้โดยรวม ประกอบด้วยการจัดการ



ความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการเรียนรู้ 4) ด้านการเรียนรู้เป็นวัฏจักรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. กระบวนการจัดการในด้านบุคลากร (People Processes) ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีกระบวนการที่สอดคล้องตามแนวคิด Gartner Research (2000) ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ของฝ่ายการพยาบาลประสบความสำเร็จจากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพได้รับการสนับสนุนจากทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในฝ่ายฯ การมีกลไกขับเคลื่อนผ่าน 27 คณะกรรมการที่เชื่อมโยงกันทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Strategy Plan) และเป้าหมายสำคัญของคณะแพทยศาสตร์ เช่น OKR (Objectives and Key Results) และ KPI (Key Performance Indicators) ซึ่งช่วยให้สามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อานนท์ เกาสวรรณ์ (2566) ศึกษาเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด 2) องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 3) กลยุทธ์การจัดทำกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นความท้าทายอย่างหนึ่งของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี 4) ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ควรประกอบด้วย ความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นอิสระ และให้โอกาส มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาระดับ



แนวราบ มีความคล่องตัว เป็นองค์กรที่เปิดกว้าง เน้นงานโครงการและนำไปใช้งาน เน้นเครือข่ายการทำงาน และงานวิจัยของ ปลื้มจิตต์ นราภิรมย์ขวัญ (2558) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้มี 4 ปัจจัย คือ ด้านผู้นำองค์กร ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างพื้นฐาน และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลต่อผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม

ในกระบวนการร่วมมือกัน (Collaborate) ฝ่ายการพยาบาลส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านกลุ่มศึกษาและชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้แบ่งปันประสบการณ์ รวมถึงมีการประชุมและการนำเสนอผลงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การดำเนินนโยบาย Diversity, Equity, Inclusion, Belonging and Flexibility ทำให้เกิดการยอมรับความหลากหลายและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร นอกจากนี้การเรียนรู้จากอุบัติการณ์และข้อผิดพลาดช่วยให้สามารถพัฒนาระบบป้องกันและปรับปรุงคุณภาพงานได้อย่างต่อเนื่อง ในด้านกระบวนการค้นหาข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ (Find) ใน META KM ช่วยให้บุคลากรสามารถค้นหาผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ได้สะดวกผ่านระบบที่รวบรวมไว้ ซึ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาและขับเคลื่อนคุณภาพงานพยาบาลได้อย่างมีมาตรฐาน บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะจากองค์ความรู้ในระบบ และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญในฝ่ายๆ สำหรับกระบวนการเป็นสื่อกลาง (Mediate) การบริหารงานของฝ่ายการพยาบาลเน้นการมอบหมายงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ของแต่ละบุคคล พร้อมมีระบบติดตามผลเพื่อ



ประเมินและให้การสนับสนุนตามความจำเป็น การใช้แนวทาง Coaching เป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร รวมถึง META KM ที่เป็นแหล่งรวบรวมความรู้สำคัญซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลและคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญได้อย่างสะดวก ส่วนกระบวนการอำนวยความสะดวก (Facilitate) ฝ่ายการพยาบาลสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การนำเสนอ Best Practice ในที่ประชุม การจัดหลักสูตรเฉพาะด้าน และการบูรณาการความรู้สู่งานประจำ รวมถึงการอบรมและ Workshop ที่ช่วยเสริมสร้างทักษะและความเข้าใจ ทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในกระบวนการเสริมสร้างทักษะ (Augment) การพัฒนาศักยภาพพยาบาลที่เลี้ยงเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญ โดยฝ่ายการพยาบาลได้นำแนวทางการนิเทศแบบสวนดอก (Suandok Supervision Model) และกระบวนการพยาบาลมาใช้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร รวมถึงการใช้แนวคิด Growth Mindset และ Open Mindset เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การจัดทำแผนที่องค์ความรู้ (Knowledge Map) เป็นอีกหนึ่งแนวทางที่ช่วยให้การจัดการความรู้สอดคล้องกับพันธกิจ MEDS Excellence นอกจากนี้ในกระบวนการแบ่งปันความรู้ (Share) ฝ่ายการพยาบาลมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น กรรมการ QA กิจกรรม MedEd CMU KM DAY, CMU KM DAY และการประชุมวิชาการต่าง ๆ เช่น มหกรรมคุณภาพ ฝ่ายการพยาบาล, UHOSTNET รวมถึงการเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านออร์สและหลักสูตรต่าง ๆ ของฝ่ายการพยาบาล นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ



บุคลากรที่เกษียณอายุ ซึ่งช่วยให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และกระบวนการสุดท้าย คือ กระบวนการปรับให้สอดคล้อง (Align) ในฝ่ายการพยาบาลใช้แนวคิด Design Thinking และการสร้าง Talent กลุ่ม Middle Manager เพื่อให้การจัดการความรู้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการพัฒนาแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ (Action Plan) ควบคู่กับแผนกลยุทธ์

ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ สอดคล้องและเป็นไปตามกรอบแนวคิดที่กำหนด โดยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Processes) ประกอบด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ผ่านการวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงานจริงและการใช้แผนกลยุทธ์ของคณะแพทยศาสตร์ การเก็บรวบรวมองค์ความรู้ผ่านระบบดิจิทัล คือ โปรแกรม META KM การจัดระเบียบข้อมูลเพื่อให้เข้าถึงง่ายผ่านโครงสร้างที่มีระบบ โดยเผยแพร่บน Web ของฝ่ายการพยาบาล การเข้าถึงองค์ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรสามารถค้นหาและใช้แนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และการนำความรู้ไปใช้จริงในการพัฒนางานบริการให้แก่ผู้รับบริการในด้านบุคลากร มีกระบวนการจัดการในด้านบุคลากร (People Processes) ประกอบด้วย 7 กระบวนการ ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่มีความเป็นระบบและครอบคลุมทุกมิติของการจัดการความรู้ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุน และมีการเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพการดูแลผู้ป่วยอย่างชัดเจน พบว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้ในฝ่ายการพยาบาลได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในฝ่ายการพยาบาล และการทำงานร่วมกันของ



คณะกรรมการ 27 คณะ เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ฝ่ายการพยาบาลใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนนักปฏิบัติ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนิเทศแบบ สวนดอก และการอบรมเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร META KM ช่วยให้สามารถเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญและองค์ความรู้ได้ สะดวก ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการปรับแนวทางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ MEDCMU และพันธกิจ MEDS Excellence ของคณะแพทยศาสตร์ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานพยาบาลอย่างยั่งยืน ทำให้การจัดการความรู้ของฝ่ายการพยาบาล เป็นระบบและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อิทธิกร ตานะโก (2558) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบัน อุดมศึกษากรณีศึกษา จากการศึกษาพบว่าความรู้ความเข้าใจแนวคิดเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหารที่มีความพร้อมเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอย่างเต็มที่ ส่งผลดีต่อความตั้งใจของบุคลากรในหน่วยงานในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมองค์การเต็มไปด้วยบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเป็นประสบการณ์ร่วมกัน จนยอมรับเป็นความเคยชินของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ผสมผสานกับการทำความเข้าใจถึงความจำเป็นในการจัดการความรู้จนมีการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ จากบุคลากรรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนาการ



จัดการความรู้ในหน่วยงานนั้นรองรับการดำเนินงานกระบวนการจัดการความรู้ใน
หน่วยงานให้มีระบบมากขึ้น

โดยสรุปกระบวนการจัดการความรู้ทั้งในด้านกระบวนการจัดการความรู้
ในด้านองค์ความรู้ (Knowledge Management Processes) และกระบวนการ
จัดการในด้านบุคลากร (People Processes) ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สะท้อนถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ
ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการดูแลผู้ป่วยในระดับสากล การใช้
เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการความรู้ การพัฒนาให้เกิดผลงานระดับ Best
Practice การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วย
ยกระดับมาตรฐานการพยาบาลของฝ่ายการพยาบาล ให้เป็นที่ยอมรับใน
ระดับประเทศ และนานาชาติ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

จากการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในด้านองค์ความรู้ และ
การศึกษากิจกรรมการจัดการในด้านบุคลากร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของฝ่ายการ
พยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ
ได้แก่ การจัดการความรู้ด้านองค์ความรู้ (KM Processes) และการจัดการด้าน
บุคลากร (People Processes) มีข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ โดยแบ่งเป็น 2
ด้าน ดังนี้

1. กระบวนการจัดการความรู้ด้านองค์ความรู้ (Knowledge Management Processes)



1) การเสริมสร้างบทบาทของฝ่าย KM ในการพัฒนาการจัดการความรู้ โดยการจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติสำหรับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อช่วยให้บุคลากรเข้าใจและนำไปใช้ได้ง่ายขึ้น พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการแบ่งปันองค์ความรู้ เช่น ระบบฐานข้อมูลความรู้ หรือระบบถาม-ตอบภายในองค์กร (Q&A) ที่สามารถเชื่อมโยงคำถามของบุคลากรกับผู้เชี่ยวชาญในระบบ และระบบ Coaching ออนไลน์ เพื่อให้คำแนะนำและมีการสนับสนุนให้ฝ่าย KM ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการประชุมหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางาน

2) พัฒนาระบบ KM ให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีการใช้เทคโนโลยี AI หรือ Data Science ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแนะนำแนวทางพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อยกระดับการจัดการความรู้ภายในองค์กร ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยเฉพาะการพัฒนา META KM ให้มีฟังก์ชันแจ้งเตือนข้อมูลใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว นอกจากนี้ควรสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยขยายโครงการ Routine to Research (R2R) และเชื่อมโยงกับแนวทาง Evidence-Based Practice เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) ควรสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในฝ่ายการพยาบาล จัดตั้งกองทุนสนับสนุนโครงการนวัตกรรม และให้ทุนวิจัยแก่บุคลากรที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ อาจมีการพัฒนาศูนย์ทดสอบนวัตกรรมที่สามารถใช้ทดลองและพัฒนาแนวคิดให้กลายเป็นโครงการที่ใช้ปฏิบัติได้จริง จัดให้มีระบบให้รางวัลหรือแรงจูงใจสำหรับบุคลากรที่พัฒนานวัตกรรมที่น่าไปปฏิบัติได้จริง รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่



ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกิจกรรม เพิ่มการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หรือ
แพลตฟอร์มสำหรับ Discussion & Knowledge Sharing

2. กระบวนการจัดการความรู้ด้านบุคลากร (People Processes)

1) ในด้านการพัฒนาบุคลากร ควรสนับสนุนแนวทาง Coaching และ
Mentorship ผ่าน Suandok Supervision Model เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและการ
พัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรนำหลักการ Design Thinking มาใช้ใ
การปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและ
องค์กร

2) เพิ่มการอบรมและสนับสนุนบุคลากรใหม่ให้เข้าใจ KM อย่างมี
ประสิทธิภาพ มีการจัดอบรมเบื้องต้นเกี่ยวกับ KM สำหรับบุคลากรใหม่ เน้น
แนวคิดและความสำคัญของ KM สอนการใช้เครื่องมือและกระบวนการ KM ใน
องค์กรตั้งแต่ช่วงปฐมนิเทศ สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรใหม่กล้า
แลกเปลี่ยนความรู้ ให้เข้าร่วมการประชุม KM หรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้ง
สนับสนุนให้ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากผู้มีประสบการณ์ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จาก
Best Practice และจัดกิจกรรมที่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเรื่องสนุกและ
น่าสนใจ

3) การส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและตอบโจทย์บุคลากรในยุคดิจิทัล
การขยายช่องทางการแบ่งปันองค์ความรู้เป็นสิ่งสำคัญ ควรพัฒนาแพลตฟอร์ม
ออนไลน์ E-Learning หรือ Mobile learning เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุก
ที่ทุกเวลา มีการใช้ Storytelling เพื่อสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนที่เป็น
ธรรมชาติและมีประสิทธิภาพ อาจนำแนวคิด Blended Learning ผสมผสานการ



เรียนรู้แบบออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งเสริมการเรียนรู้ผ่าน Social Learning เช่น กลุ่มแลกเปลี่ยนความรู้ทางออนไลน์ หรือการใช้สื่อโซเชียลในการเผยแพร่บทเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในด้านองค์ความรู้ และศึกษากระบวนการจัดการในด้านบุคลากร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1) ควรมีการศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้ เนื่องจากในการดำเนินการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน หากผู้บริหารในฝ่ายการพยาบาลทราบระดับการมีส่วนร่วม จะช่วยสร้างแรงกระตุ้นการเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในฝ่ายต่อไป

2) ควรศึกษาการนำ KM ของฝ่ายการพยาบาลมาต่อยอดด้วย Artificial Intelligence หรือ AI เพื่อเสริมศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขัน สร้างสรรค์การบริหารจัดการและพัฒนาองค์ความรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ให้มีความสมบูรณ์แบบและทันสมัย

3) ควรศึกษาในเรื่องของผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการความรู้ที่ดี ซึ่งจะทำให้มีข้อมูลที่เกิดจากการจัดการความรู้ที่หลากหลาย และเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่



เอกสารอ้างอิง

กิตติศักดิ์ แดงแท้. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ

กองบิน 4. ค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2567, จาก

<https://library.tru.ac.th/thesis/uploads/2023-10-24-13-49>

-17-2023-10-24-13-45-

งานบริหารงานบุคคล. (2567). เกี่ยวกับหน่วยงาน-ประวัติ. ค้นเมื่อ 15

พฤศจิกายน 2567, จาก

<https://w1.med.cmu.ac.th/personnel/%e0%b8%9b%e0%b8%a3%e0%b8%b0%e0%b8%a7%e0%b8%b1%e0%b8%95%e0%b8%b4/#>

ณพิศุทธิ์ จักรพิทักษ์. (2552). ทฤษฎีการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.

นุชรา โพธิ์พัฒนชัย. (2564). การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ในสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร. ค้นเมื่อ 25

พฤศจิกายน 2567, จาก

<https://rsuir-library.rsu.ac.th/handle/123456789/1368>

ปลื้มจิตต์ นราภิรมย์ขวัญ. (2558). การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

และมหาวิทยาลัยเอกชน. ค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2567, จาก

<https://libdoc.dpu.ac.th/thesis/159930.pdf>

พนิดา มากสมบัติ. (2560). การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนัก

คอมพิวเตอร์มหาวิทยาลัยบูรพา. ค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2567, จาก

<https://buuir.buu.ac.th/bitstream/1234567890/6895/1/Fulltext.pdf>



- ฝ่ายการพยาบาล คณะแพทยศาสตร์. (2567). Nursing Learning Centre. ค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2567, จาก
<https://w2.med.cmu.ac.th/nd/excellence-nursing/>
- สาคร จ้างศรี. (2562). ความรู้ในการปฏิบัติงานด้านการบันทึกข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง สำหรับเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อานนท์ เกตุวรรณ. (2566). กระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์. ค้นเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2567, จาก
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/5108/1/TP%20HOM.015%202566.pdf>
- อาทิตยา คงเมือง. (2566). การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี. ค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2567, จาก
<https://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2016/18112/1/6410521547.pdf>
- อิทธิกร ดานะโก. (2558). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษากรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2567, จาก
http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5203031330_4637_3383.pdf



Hayward, S. (2000). *Knowledge Management: Taxonomy, Processes, and Components*. Retrieved November 20, 2024 , from
https://www.uky.edu/~gmswan3/575/Serban_and_Luan_2002.pdf