



การถอดบทเรียนความสำเร็จการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของคณะพยาบาลศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี

Lessons Learned from Successful Knowledge Management in the Digital Age of the

Faculty of Nursing, Ratchathani University, Udonthani Campus

นันทาวดี สิริจันทร์¹ ณัฐวรรณ ชัยมีเขียว¹ ปิยภัทร พรหมสุวรรณ¹

Nuntawadee Sirichantra¹ Natthawan Chaimeekeaw¹ Piyaphat Promsuwan¹

¹ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี Faculty of Nursing, Ratchathani University, Udonthani campus

Corresponding author, Natthawan Chaimeekeaw, Email: Natthawan@rtu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อถอดบทเรียนความสำเร็จการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี ผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรสายวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ เลือกแบบจำเพาะเจาะจง จำนวน 19 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้ 5 คน และอาจารย์ประจำหลักสูตร 11 คน เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแนวคำถามการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ 0.80 และ 0.81 ตามลำดับ และแบบสอบถามความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ เท่ากับ 0.83 ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคได้เท่ากับ 0.91 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ข้อมูลทั่วไปและความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้ วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่ากระบวนการจัดการความรู้มุ่งเน้นการสร้างความรู้ขององค์กรตาม SECI Model ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของคณะพยาบาลศาสตร์ คือ 1) คน ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และนักศึกษา 2) เครื่องมือและเทคโนโลยี ระบบการจัดเก็บความรู้ 3) กระบวนการจัดการความรู้ ตามรูปแบบ SECI model แนวคิดของ Marquardt และ KMAT Tool โดยทุกปัจจัยขับเคลื่อนนำสู่ความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัลของคณะพยาบาลศาสตร์ ความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมีประสิทธิภาพมาก ($M = 2.95$, $SD = 0.81$)

ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรพัฒนาระบบการจัดการความรู้เชิงดิจิทัลที่บูรณาการภาวะผู้นำเทคโนโลยี และกระบวนการ SECI เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรม และนวัตกรรมการเรียนรู้รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน

คำสำคัญ การถอดบทเรียน การจัดการความรู้ ยุคดิจิทัล

Abstract

This mixed-method research aimed to extract the lessons learned from successful digital-era knowledge management practices at the Faculty of Nursing, Ratchathani University, Udonthani Campus. Nineteen academic staff were purposively selected, including three administrators, five knowledge management personnel, and eleven course instructors. The research instruments included semi-structured interview and a focus group discussion guide, with content validity index of 0.80 and 0.81, respectively. Additionally, a questionnaire assessing organizational knowledge management capability was used, with an item-objective congruence index of 0.83 and a Cronbach's alpha coefficient of 0.91. Data obtained from in-depth interviews and focus group discussion were analyzed using content analysis. Personal data and organizational knowledge management capability were analyzed using percentage, mean and standard deviation.

The finding revealed that the knowledge management process primarily focused on organizational knowledge creation according to the SECI model. Factors contributing to the success of digital-era knowledge management in the Faculty of Nursing included: 1) people, comprising administrators, academic staff, and students, 2) tools and technologies, particularly knowledge storage system, and 3) knowledge management process guided by the SECI model, Marquardt's conceptual framework, and the KMAT tool. These factors collectively contributed to the successful digital-era knowledge management within the Faculty of Nursing. Overall, the organization's knowledge management capability was rated at a highly effective level ($M = 2.95$, $SD = 0.81$).

The findings suggest that organization should develop integrated digital knowledge management systems that incorporates leadership, technology, and the SECI process to enhance organizational culture, learning innovation, and the sustainable effectiveness of knowledge management.

Keywords lessons learned, knowledge management, digital age

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการถ่ายทอดองค์ความรู้ในเนื้อหาวิชาการพยาบาล ทักษะปฏิบัติทางการพยาบาล ทักษะวิชาชีพ ให้แก่นักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์หลักในการยกระดับการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร และการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของทั้งอาจารย์พยาบาลและนักศึกษาพยาบาล ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพของบัณฑิตพยาบาลที่จะออกไปปฏิบัติงานในระบบสุขภาพ การจัดการความรู้จึงเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนทางการพยาบาลในบริบทยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge - based economy) ที่สังคมให้ความสำคัญและเน้นความรู้คืออำนาจ (กานดา เต๊ะขันหมาก, 2565) องค์กรที่ใช้ความรู้เป็นฐานสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงขึ้น สร้างผลกำไร และสร้างความได้เปรียบจากสินทรัพย์ที่จับต้องได้และไม่ได้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และเทคโนโลยี (Alavi & Leidner, 1999) เช่นเดียวกับการผลิตบัณฑิตพยาบาลซึ่งต้องผลิตบนฐานความรู้ขององค์กร และความรู้ด้านวิชาการใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าแก่สังคม ความรู้จึงเป็นทุนสำคัญในการพัฒนาองค์กรวิชาชีพ และประชาชาติ

การจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลในขณะที่โลกมีภาวะเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวน เป็นความท้าทายของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ต้องปรับตัวให้ทัน เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์มีบทบาท

อย่างมากในการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบ active Learning รวมทั้งการวิจัยและนวัตกรรม ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้สำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระดับชาติ และระดับนานาชาติ ที่เน้นความสามารถขององค์กรในการพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและผลผลิตของสถาบัน (คณาทิพย์ ศรีวรรณย์, 2562) ในบริบทของการศึกษาพยาบาล เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ห้องเรียนเสมือนจริง การจัดระบบการเรียนรู้ แหล่งข้อมูลออนไลน์ทางการแพทย์ และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ด้านวิชาการ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะปฏิบัติการพยาบาลได้หลากหลายและต่อเนื่อง ทั้งยังช่วยให้อาจารย์พยาบาลมีเครื่องมือในการออกแบบการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างผู้เรียน ดังนั้นการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถาบันการศึกษาพยาบาล เพื่อให้สามารถรวบรวมจัดระบบ ถ่ายทอด และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรที่สามารถบูรณาการความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีได้ดี จะสามารถพัฒนาศักยภาพของอาจารย์และนักศึกษา สร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนและยกระดับคุณภาพบัณฑิตพยาบาลให้สอดคล้องกับระบบสุขภาพยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี
วิทยาเขตอุดรธานี ตระหนักถึงความสำคัญของการ

จัดการความรู้เชิงระบบ โดยออกแบบการจัดการความรู้ผ่านกรอบแนวคิด SECI model (Nonaka & Takeuchi, 1995) และแนวคิดการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) นำมาพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ด้วยการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการโค้ชด้วยระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบัน และเกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2565-2567 โดยมีความมุ่งหวังให้ผู้สอนพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัลที่มีมาตรฐานแก่ผู้เรียน อีกทั้งยังเป็นการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะถอดบทเรียนความสำเร็จของการจัดการความรู้ยุคดิจิทัลที่สถาบันดำเนินการ เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของสถาบันการศึกษาพยาบาลในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่ออธิบายกระบวนการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี
3. เพื่อประเมินระดับความสามารถในการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี

คำถามการวิจัย

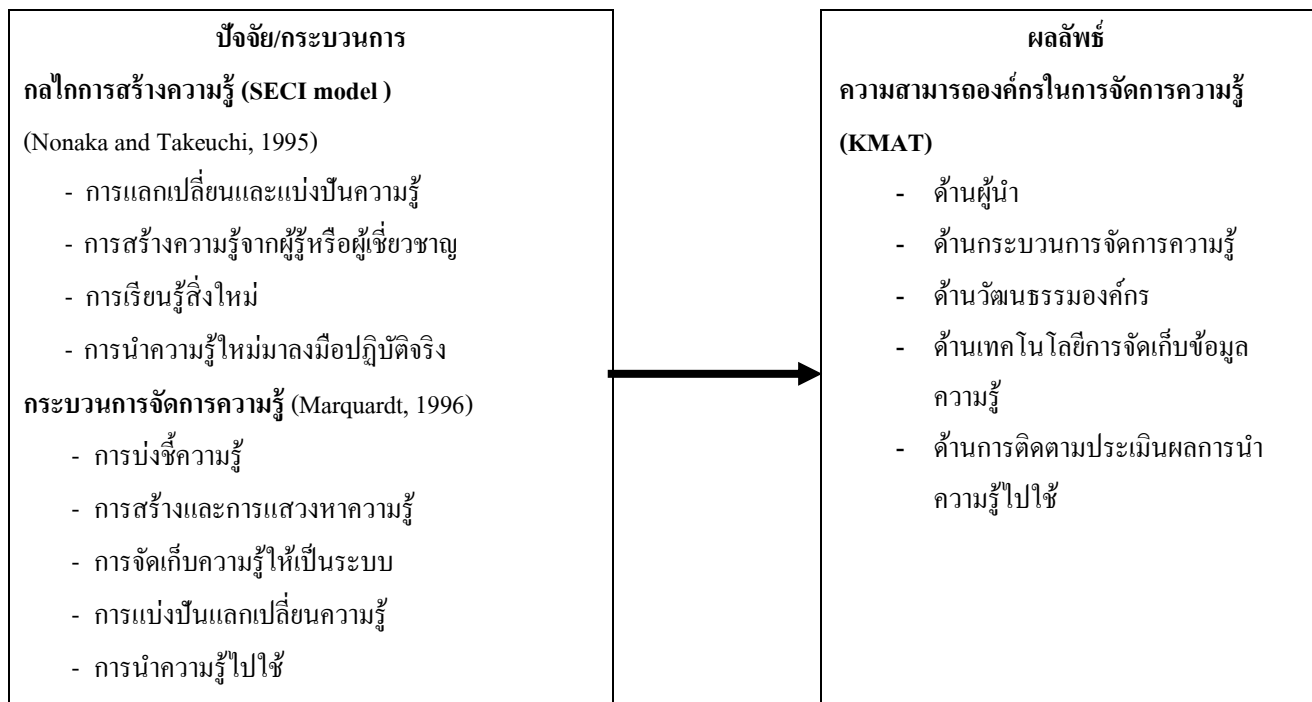
1. กระบวนการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี เป็นอย่างไร
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี มีอะไรบ้าง
3. ระดับความสำเร็จการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี เป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษากระบวนการจัดการความรู้และความสำเร็จการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัล ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี ใช้กรอบแนวคิด SECI model ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (socialization) 2) การสร้างความรู้จากผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ การแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (externalization) 3) การเรียนรู้สิ่งใหม่ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้จากความรู้ที่ชัดเจนจากภายนอก (combination) และ 4) การนำความรู้ใหม่มาลงมือปฏิบัติจริง เกิดการเรียนรู้และนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเอง (internalization) นำมาบูรณาการกับกระบวนการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและการ

แสวงหาความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 4) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 5) การนำความรู้ไปใช้และประเมินความสามารถองค์กรในการจัดการความรู้ โดยใช้ KMAT: Knowledge Management Assessment Tool (The American Productivity & Quality Center (APQC) ประกอบด้วย

5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้นำ 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ และ 5) ด้านการติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ นำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) ศึกษาสภาพปัจจุบันระยะ

ก่อนการจัดการความรู้ ระหว่างการจัดการความรู้ และระยะหลังการจัดการความรู้ โดยการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) และแบบมีส่วนร่วม (participant observation)

ขั้นตอนที่ 2 ถอดบทเรียนความสำเร็จการจัดการความรู้เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์

เชิงลึก (in-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (focus group) ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลแบบจำเพาะเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 19 ราย มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ คือ เป็นบุคลากรของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี อายุการทำงาน 5 ปีขึ้นไป มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของสถาบัน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือ ผู้บริหาร จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 คือ ผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้ จำนวน 5 คน และบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 11 คน

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้ โดยให้ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเดียวกันกับขั้นตอนที่ 2 ตอบแบบสอบถามความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของสถาบัน เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ของสถาบัน ดังนี้ “ในสถาบันมีกระบวนการจัดการความรู้หรือไม่” “สถาบันมีวิธีการระบุและค้นหาความรู้สำคัญอย่างไร” “การแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ (sociation) เป็นอย่างไร” “การสร้างความรู้จากผู้ผู้เชี่ยวชาญ การแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (externalization) เป็นอย่างไร” “การเรียนรู้สิ่งใหม่ เรียนรู้จากความรู้ที่ชัด

แจ้งจากภายนอก (combination) เป็นอย่างไร” “การนำความรู้ใหม่มาลงมือปฏิบัติจริง เกิดการเรียนรู้และนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเอง (internalization) เป็นอย่างไร” “สถาบันมีระบบหรือกลไกในการจัดเก็บและการเข้าถึงความรู้หรือไม่” “มีการติดตามหรือประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้หรือไม่” “มีการนำผลจากกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจหรือพัฒนา นโยบายหรือไม่อย่างไร”

1.2 แนวคำถามการสนทนากลุ่ม เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถาบัน แบ่งคำถามออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ ได้แก่ คำถาม “ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้มีอะไรบ้างอย่างไร” 2) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่คำถาม “การจัดการความรู้เกิดผลลัพธ์อะไรบ้าง ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร” “การจัดการความรู้มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการเรียนการสอนอย่างไร” “เห็นการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ หรือพฤติกรรมการทำงานอย่างไรหลังจากมีระบบการจัดการความรู้” และ 3) บริบทของสถาบันในยุคดิจิทัล ได้แก่คำถาม “สถาบันใช้เทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มใดในการจัดการความรู้” “มีความท้าทายอะไรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการความรู้” “การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้หรือไม่อย่างไร”

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามความสามารถขององค์กรในการ

จัดการความรู้ เป็นมาตรวัดแบบ Rating scale 4 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น กำหนดประเด็นคำถามตาม KMAT (Knowledge Management Assessment Tool) จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านผู้นำ 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ และ 5) ด้านการติดตามประเมินผล การนำความรู้ไปใช้ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ 4 หมายถึง การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด 3 หมายถึง การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมาก 2 หมายถึง การดำเนินงานมีประสิทธิภาพน้อย และ 1 หมายถึง การดำเนินงานมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด การแปลผล 3.26-4.00 หมายถึง มีประสิทธิภาพมากที่สุด 2.51-3.25 หมายถึง มีประสิทธิภาพมาก 1.76-2.50 หมายถึง มีประสิทธิภาพน้อย และ 1.00-1.75 หมายถึง มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 6 ท่าน แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างและแนวคำถาม การสนทนากลุ่ม (focus group) ได้ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ 0.80 และ 0.81 ตามลำดับ ส่วนแบบสอบถามความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) เท่ากับ 0.83 เมื่อนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่คล้ายกันเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 10 ราย วิเคราะห์ความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ได้ค่าเท่ากับ 0.91

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลได้รับการพิทักษ์สิทธิ 3 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการวิจัย ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย และการรักษาความลับของข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลมีอิสระในการยกเลิกการร่วมวิจัยได้ตลอดเวลา การวิจัยครั้งนี้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี หมายเลข IRB RTU UD 1-04-2567 ลงวันที่ 17 เมษายน 2567

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตคณะพยาบาลศาสตร์ เมื่อได้รับอนุญาตจึงติดต่อประสานงานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเข้าแนะนำตัวชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับโครงการวิจัย วัตถุประสงค์ การเก็บรักษาความลับ ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการวิจัย รวมทั้งสิทธิในการถอนตัวจากการวิจัยตลอดเวลา โดยไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อค่าตอบแทนในงานประจำ ตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ ข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะนำเสนอในภาพรวม การบันทึกเสียงจะถูกทำลายภายหลังเสร็จสิ้นการศึกษา เมื่อผู้ให้ข้อมูลยินยอมเข้าร่วมการศึกษา ให้ลงนามในเอกสารยินยอมเข้าร่วมการศึกษา ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากผู้ให้ข้อมูล ตั้งแต่เดือน พฤษภาคม 2567 ถึง พฤษภาคม 2568 โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) เพื่อนำมา กำหนดรูปแบบและสร้างแบบสอบถาม จากนั้น ศึกษาสภาพปัจจุบันรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล หลักด้วยการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) และแบบมีส่วนร่วม (participant observation) เพื่อให้เข้าใจข้อเท็จจริง ของปรากฏการณ์อย่างชัดเจน ดำเนินการในระยะ ก่อนการจัดการความรู้ ระหว่างการจัดการความรู้ และระยะหลังการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 2 ถอดบทเรียนความสำเร็จ เก็บ ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) โดยใช้ แนวคำถามการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 19 คน มีการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม และจดบันทึก นำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และสรุปถ้อยคำ จากนั้นนำข้อมูลกลับไปสอบถาม ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง เพื่อยืนยัน คำตอบว่าข้อมูลที่ถอดความและตีความนั้นสะท้อน ประสบการณ์จริง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของ ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความสามารถของ องค์การในการจัดการความรู้ ดำเนินการโดย ผู้ให้ ข้อมูลตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถใน การจัดการความรู้ของสถาบัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูล การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการ สนทนากลุ่ม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การวิเคราะห์การจัดหมวดหมู่เชิงธีม (thematic analysis) ของ Braun และ Clarke (2006) ร่วมกับวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (theory triangulation) ของ Patton (2002)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ระดับความสามารถของสถาบันในการจัดการ ความรู้ วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วย สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามขั้นตอนการ วิจัย 3 ส่วน ดังนี้

1. ผลการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องและการศึกษาสภาพปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ ศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความรู้ในยุคดิจิทัล ได้แก่ ทฤษฎี แนวคิด งานวิจัย ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงโมเดลที่สำคัญ ได้แก่ SECI Model ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) กระบวนการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) และกรอบการประเมินสมรรถนะการจัดการความรู้ (KMAT) เพื่อนำข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม มาสังเคราะห์เป็นประเด็นสำคัญใช้ในการกำหนด กรอบแนวคิดในการวิจัย การออกแบบเครื่องมือ และการกำหนดประเด็นคำถามสำหรับการ สัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบไม่มี

ส่วนร่วมและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การดำเนินการจัดการความรู้ของสถาบัน 3 ระยะ พบว่าระยะที่ 1 ก่อนการจัดการความรู้ มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรผ่านการประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสื่อสารนโยบาย และสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Google workspace ในการเตรียมข้อมูล ซึ่งสะท้อนความพร้อมขององค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ระยะที่ 2 ระหว่างการจัดการความรู้ มีการร่วมกิจกรรมของอาจารย์และผู้รับผิดชอบงานการจัดการความรู้เป็นอย่างดีในกิจกรรม socialization และ externalization เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การนำเสนอ show and share และการถอดบทเรียนเป็นสื่อดิจิทัล สมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นธรรมชาติ ใช้เครื่องมือดิจิทัลในการสื่อสารและจัดเก็บความรู้ ทำให้เห็นการไหลเวียนเป็นเกลียวของข้อมูลความรู้อย่างต่อเนื่อง และระยะที่ 3 หลังการจัดการความรู้ บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้จริง เช่น การพัฒนานวัตกรรมการสอน ห้องเรียน hybrid และการปรับปรุงแผนการสอน ผู้วิจัยสังเกตเห็นการทบทวนกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีการรวบรวมผลงานลงในคลังความรู้ดิจิทัล และมีการสะท้อนผลเพื่อพัฒนาจรรจบต่อไป สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการความรู้กลายเป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การถอดบทเรียนความสำเร็จการจัดการความรู้

2.1 การศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี

กระบวนการจัดการความรู้มุ่งเน้นการสร้างความรู้ขององค์กรให้เติบโตขึ้นด้วยการขยายผลจากประเภทของความรู้จากความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนกับความรู้ที่ชัดแจ้ง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ตาม SECI model ดังนี้

ขั้นที่ 1 socialization มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการบ่งชี้ความรู้ที่ต้องการรู้ร่วมกัน มีการสอบถามความสนใจในหัวข้อที่ต้องการเรียนรู้เพื่อให้มีเป้าหมายเดียวกัน มีการจัดกลุ่มบุคลากรเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามระดับทักษะดิจิทัล และมีการสนทนาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

ขั้นที่ 2 externalization การสร้างความรู้แบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน มาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งให้ผู้อื่นเรียนรู้ต่อได้โดยง่าย การสร้างความรู้การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้รู้ โดยการนำเสนอความรู้ในกิจกรรม KM Day กิจกรรม Show and Share กิจกรรม TED Talk การพูดเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสร้างความรู้ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสนทนาแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ขั้นที่ 3 combination การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้จาก

ความรู้ที่ชัดแจ้งจากภายนอก มีการนำความรู้จากภายนอกมาเผยแพร่และเรียนรู้ร่วมกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการพัฒนาทักษะดิจิทัล เช่น ทักษะการผลิตสื่อดิจิทัล การจัดการเรียนการสอนแบบ active learning

ขั้นที่ 4 internalization การนำความรู้ใหม่มาลงมือปฏิบัติจริง เกิดการเรียนรู้และนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเอง เช่น การพัฒนาห้องเรียน hybrid ในรายวิชาการพยาบาลผู้สูงอายุ

การพยาบาลอนามัยชุมชน มีการนำความรู้เกี่ยวกับการผลิตสื่อเกมมาสร้างเกมเพื่อนำไปใช้ในการสอนรายวิชาการพยาบาลผู้สูงอายุ เกิดเป็นความรู้ใหม่ นำไปจัดเก็บในระบบสารสนเทศ และกลายเป็นความรู้ที่ฝังลึก และนำมาใช้ซ้ำ มีการปรับปรุงพัฒนาและขยายความรู้ใหม่ได้อีก

กระบวนการจัดการความรู้สามารถจัดหมวดหมู่ ประเด็นย่อย ตามแนวคิดกลไกและกระบวนการจัดการความรู้ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัล

หมวดหมู่	ประเด็นย่อย	SECI และกระบวนการจัดการความรู้	หลักฐาน	ผลลัพธ์
1. คน	- กำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจน	การสร้างเวทีพูดคุย	“ท่านคณบดี จะมาร่วม	ผู้นำนองค์กรลงมือ
- ผู้บริหาร	- สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร	ประเด็นความรู้	กิจกรรม KM Day ทุก	ปฏิบัติให้เห็นเป็น
	- ร่วมกิจกรรมและเป็น		ครั้ง ทำให้เรารู้สึกว่าการ	ตัวอย่างที่ดี
	ต้นแบบในการ		แลกเปลี่ยนความรู้มี	
	แลกเปลี่ยนเรียนรู้		คุณค่า และมี	
			ความสำคัญ”	
- บุคลากรสายวิชาการ	- ให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม	- แบ่งปันความรู้ใน	“วิทยากรแนะนำความรู้	เกิดการยอมรับการ
	- ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน	ชุมชนการเรียนรู้	ที่น่าสนใจ นำไปใช้ได้	แลกเปลี่ยนความรู้ใน
	ความรู้ ซึ่งกันและกัน	- นำความรู้ไปใช้ พัฒนา	จริง สำคัญต่อการจัดการ	ชุมชนการเรียนรู้
		ต่อยอด	เรียนการสอน”	
- นักศึกษา	- ร่วมมือในการ	ประเมินผลการจัดการ	-	นักศึกษาได้ร่วมแสดง
	ประเมินผลการเรียนรู้ที่	เรียนการสอนใน		ความคิดเห็น
	อาจารย์นำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน	รายวิชาต่าง ๆ		
2. เทคโนโลยีดิจิทัล	- มีการใช้ Google work space, Facebook, Chat GPT, Canva และ LINE	มีการจัดเก็บข้อมูล	“เวลาเราหาวิธีการสร้าง	มีคลังจัดเก็บความรู้ที่
	ในการสร้าง จัดเก็บ	ความรู้ในคลังที่สามารถ	สื่อการสอน เราเข้าไปที่	เข้าถึงได้ง่าย และมี
	แลกเปลี่ยนความรู้	เข้าถึงได้ง่าย	ระบบคลังความรู้ได้	การใช้งานระบบ
			ทันที ค่อนข้างง่าย”	จัดเก็บจริง



หมวดหมู่	ประเด็นย่อย	SECI และกระบวนการจัดการความรู้	หลักฐาน	ผลลัพธ์
	-มีการพัฒนาคลังความรู้ ดิจิทัลให้ค้นหาและเข้าถึงได้ง่าย			
3. กระบวนการจัดการความรู้	-มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ -มีการจัดกิจกรรม KM day, Show and Share, TED Talk -มีการให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจ -มีการสร้างความรู้ตามวงจรเกี่ยวกับความรู้ SECI ชัดเจน	มีการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ -มีการเรียนรู้และการปรับใช้	“เรามีกิจกรรม Show and Share ทุกภาคเรียน ทำให้ทุกคนกล้าแบ่งปัน และภูมิใจในผลงานของตนเอง” “เราได้ลองทำสื่อเกมการสอนจริงในรายวิชา ผู้สูงอายุ แล้วนำผลมาปรับปรุงต่อจนเกิดความรู้ใหม่”	เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้ค้นคว้าความรู้เพิ่มเติม
4. การประเมินผลและปรับปรุง	-มีการประเมินผลความสามารถในการจัดการความรู้ -มีการใช้ผลการประเมินปรับปรุงระบบการจัดการความรู้	-มีการเรียนรู้และการปรับใช้	“คะแนน KMAT บอกเราว่าปีนี้ต้องปรับปรุงระบบติดตามผล”	ได้พัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี พบว่าปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จ มี 3 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 คน ประกอบด้วย

- ผู้นำองค์กร เป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กำกับติดตามการ

ดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายเพื่อดำเนินงานไปในทางเดียวกัน ยังมีการกำกับติดตามให้การดำเนินงานอยู่ในกระบวนการความรู้ที่กำหนด โดยเน้นการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice) การสนทนา (communication) เพื่อการค้นหาคำถาม ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นโค้ช (coaching) เพื่อช่วยเหลือในการเรียนรู้และการนำความรู้ไปปฏิบัติ การจัดเก็บความรู้ รวมทั้งให้

คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาด้านดิจิทัล (digital) มีการ ทบทวนกระบวนการดำเนินงาน มีการวัดและ ประเมินผล และนำผลไปปรับปรุงเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารประพฤติน เป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีส่วนร่วมกับ บุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดสิ่งแวดล้อมให้ เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การจัดเวทีพูดคุยสนทนา แลกเปลี่ยน จัดการระบบสารสนเทศในการเก็บ รวบรวมข้อมูลจัดคลังความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ ง่ายและทันสมัย ให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจ สนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ และ ส่งเสริมให้เผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีไปยังเครือข่าย

- บุคลากรสายวิชาการ เป็นกลไกสำคัญ ในการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นขั้นตอนตามกรอบ แนวคิดการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ สร้าง บรรยายการการเรียนรู้ เป็นผู้แสวงหา สืบค้น ถ่ายทอด ถ่ายโอน แบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำไปใช้ ลงมือปฏิบัติ เรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างความรู้ ใหม่ ขยายความรู้ใหม่ จัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งเป็นผู้ประเมินความสามารถขององค์กรใน การจัดการความรู้ ให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุง กระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

- นักศึกษาเป็นปัจจัยนำเข้าในการพัฒนา ศักยภาพผู้สอนที่ต้องสามารถจัดการเรียนการสอน ได้ตรงกับความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุค ดิจิทัล เป็นผู้ให้ความร่วมมือในการจัดการเรียนการ สอน และกิจกรรมอื่น ๆ ภายในสถาบัน เป็นผู้สร้าง ความเชื่อมั่นให้ผู้สอนในการถ่ายทอดองค์ความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพของบัณฑิตพยาบาลจะ สะท้อนถึงศักยภาพของผู้สอน

องค์ประกอบที่ 2 เครื่องมือ และ เทคโนโลยี มีการจัดเก็บความรู้ในระบบสารสนเทศ ของสถาบันที่ทันสมัยเข้าถึงได้ง่าย เอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ เหมาะสมกับบุคลากร เช่น Line, Facebook, Google work space รวมทั้งเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนรู้ เช่น Canva และ Chat GPT

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการจัดการ ความรู้ สิ่งที่สนับสนุนความสำเร็จ คือ วัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของนักศึกษาและบุคลากรสาย วิชาการ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ จัดการความรู้ของคณะพยาบาลศาสตร์สามารถจัด หมวดหมู่ได้ดัง ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในกระบวนการจัดการความรู้

หมวดหมู่	สิ่งสนับสนุนความสำเร็จ	หลักฐาน
1. คน	-ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณ -ผู้บริหารริเริ่มสร้างชุมชนนักปฏิบัติ -บุคลากรสายวิชาการให้ความสนใจเข้าร่วม กิจกรรม	-คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี เข้าร่วม กิจกรรม KM ทุกครั้ง -บุคลากรสายวิชาการผลัดเปลี่ยนกันเป็น ผู้นำในการถ่ายทอดความรู้



หมวดหมู่	สิ่งสนับสนุนความสำเร็จ	หลักฐาน
	-บุคลากรสาขาวิชาการมีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ชึ่งกันและกัน -นักศึกษาร่วมมือในการประเมินผลการ เรียนรู้ที่อาจารย์นำความรู้ไปใช้ในการจัดการ เรียนการสอน	-บุคลากรสาขาวิชาการนำความรู้ที่ แลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงานของ ตนเอง
2. เครื่องมือ และเทคโนโลยี	มีการใช้เทคโนโลยีรองรับการจัดการความรู้ เช่น แอปพลิเคชันไลน์ Google work space, Face book, Canva และ Chat GPT	คลังความรู้ดิจิทัล
3. กระบวนการการจัดการ ความรู้	-มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ -มีรูปแบบการจัดการความรู้ -การมีส่วนร่วมของนักศึกษาและบุคลากร สาขาวิชาการ	-มีการแบ่งปันความรู้ และผลงาน ในเวที Show and share อย่างเป็นทางการ -มีการแบ่งปันความรู้แบบไม่เป็นทางการ -มีการบ่งชี้ความรู้ -จัดกิจกรรม KM day เป็นประจำทุก 3 เดือน -บุคลากรนำความรู้ไปใช้จริง เช่น การ พัฒนาสื่อการสอนที่ทันสมัย การจัดการ เรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อ ความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียน -มีการจัดเก็บความรู้

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

3.1 ผลการประเมินระดับความสามารถ
ขององค์กรในการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลของ
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยา
เขตอุดรธานี โดยใช้ KMAT ประกอบด้วย 5 ด้าน

คือ 1) ผู้นำ 2) กระบวนการจัดการความรู้ 3)
วัฒนธรรมองค์กร 4) เทคโนโลยีการเก็บข้อมูล
ความรู้ และ 5) การติดตามประเมินผลการนำความรู้
ไปใช้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้ (n = 19)

รายการประเมิน	M	SD	แปลผล
ผู้นำ	3.12	0.73	มีประสิทธิภาพมาก
กระบวนการจัดการความรู้	2.91	0.80	มีประสิทธิภาพมาก
วัฒนธรรมองค์กร	3.18	0.84	มีประสิทธิภาพมาก

รายการประเมิน	M	SD	แปลผล
เทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลความรู้	3.02	0.86	มีประสิทธิภาพมาก
การติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้	2.85	0.87	มีประสิทธิภาพมาก
โดยรวม	2.98	0.81	มีประสิทธิภาพมาก

จากตาราง พบว่าความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้โดยรวม มีประสิทธิภาพมาก ($M = 2.98$, $SD = 0.81$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านมีประสิทธิภาพมากเช่นเดียวกันโดย ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($M = 3.18$, $SD = 0.82$) รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำ ($M = 3.12$, $SD = 0.73$) ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ ($M = 2.85$, $SD = 0.87$)

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยที่พบสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าคณะพยาบาลศาสตร์ดำเนินการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลอย่างเป็นระบบโดยบูรณาการแนวคิด SECI model (Nonaka & Takeuchi, 1995) และกระบวนการการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องกับบริบทขององค์กรทั้งในมิติการสร้างความรู้ การถ่ายทอดและการนำไปใช้ประโยชน์จริง โดยเกิดการดำเนินการตามเกลียวความรู้ SECI ขั้นตอน socialization ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกผ่านชุมชนนักปฏิบัติและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในบริบทของงานจริง ขั้นตอน externalization ได้แก่ การถอดบทเรียนให้เป็นความรู้ชัดแจ้งผ่านกิจกรรม

show and share และ TED talk ซึ่งช่วยสร้างฐานความรู้ขององค์กร ขั้นตอน combination ได้แก่ การจัดเก็บและบูรณาการความรู้ผ่านคลังความรู้ดิจิทัล แสดงถึงความสามารถในการรวบรวมแหล่งความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ขั้นตอน internalization ได้แก่ การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เช่น การจัดการเรียนรู้แบบ active learning และการสร้างห้องเรียน hybrid นำไปสู่นวัตกรรม เช่น เกมการเรียนรู้ด้านการพยาบาล ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ที่ระบุว่ากระบวนการสร้างความรู้ขององค์กรมีลักษณะหมุนเวียนต่อเนื่องและขยายตัวตามประสบการณ์จริงของผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้การบูรณาการแนวคิดของ Marquardt (1996) ทำให้ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นระบบมากขึ้น โดยเน้นการค้นหาความรู้ การสร้าง การจัดระบบ การแบ่งปัน และการนำไปใช้ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ McAdam และ Reid (2000) ที่กล่าวว่าการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษาต้องเน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้สอน ผู้เรียน และองค์กร เพื่อสร้างความรู้ยั่งยืนของความรู้และความสามารถขององค์กร ผลลัพธ์ภาพรวมสะท้อนว่าคณะพยาบาลศาสตร์สามารถประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่และยกระดับคุณภาพการจัดการ

เรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับแนวคิดของ Attard, Elliot, Grech, และ McCormack (2022) ที่ชี้ให้เห็นว่า SECI model สามารถนำมาประยุกต์กับบริบทสมัยใหม่ผ่านพื้นที่สร้างความรู้ร่วม (Ba)

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในกระบวนการจัดการความรู้ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 คน ได้แก่ ผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สนับสนุนทรัพยากร สร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ และเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรสายวิชาการที่เป็นผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำไปใช้ และพัฒนาความรู้ใหม่ นักศึกษาได้รับผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของอาจารย์ทำหน้าที่ในการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนจากการที่อาจารย์นำความรู้ที่แลกเปลี่ยนไปใช้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ที่ระบุว่าความรู้ประเภทที่ฝังอยู่ในตัวคนเป็นทุนความรู้ที่มีค่า การถ่ายทอดความรู้ต้องอาศัยกระบวนการทางสังคม เช่น การแลกเปลี่ยนสนทนา การเลียนแบบพฤติกรรมที่ดี ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้โดยกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเป็นแบบอย่างในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อการนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานขององค์กร (Firmansyah, Chen, Junaedi, Arwani, & Kistyanto, 2022) สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) ที่

กล่าวไว้ว่า “คน” เป็นองค์ประกอบหลัก เป็นศูนย์กลางที่เชื่อมโยงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กรเข้าด้วยกัน บุคลากรสายวิชาการ และนักศึกษามีบทบาทเป็นผู้ผลิตและใช้ความรู้ การจัดกลุ่มทักษะดิจิทัลและความถนัดส่วนบุคคล การใช้ระบบที่เอื้อช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบมีพลวัต ลดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างความรู้ลึกเป็นเจ้าของในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน สนับสนุนการยอมรับความหลากหลายทางความคิด และส่งเสริมการถ่ายทอดประสบการณ์ การศึกษาของ Karsikas และคณะ (2022) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การบริหารระบบ การพัฒนาวิชาชีพ ภาวะผู้นำและทัศนคติของผู้บริหาร ทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ของบุคลากรช่วยให้กระบวนการ internalization เกิดขึ้นได้จริงในระดับปฏิบัติการ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความรู้ให้เป็นการปฏิบัติที่มีคุณภาพ ดังนั้น คน จึงเป็นกลไกสำคัญของความสำเร็จในการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัล องค์ประกอบด้านคนจึงไม่ใช่เพียงแค่เป็นผู้วางนโยบาย รับนโยบาย แต่คือผู้มีบทบาทโดยตรงในการขับเคลื่อนความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม หากองค์กรสามารถพัฒนาคนที่มีทักษะความสามารถแตกต่างกันให้เป็นผู้ให้และผู้รับความรู้ได้ การจัดการความรู้นั้นจะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน

2.2 เครื่องมือและเทคโนโลยี ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอนแบบ active learning เป็นช่องทางการสื่อสารในการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นคลังในการจัดเก็บความรู้ อธิบายได้ว่า เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญ ทำหน้าที่เป็นสื่อกระตุ้นการเรียนรู้รวมทั้งเป็นตัวกลางในการจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่ายช่วยให้สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ Joshi และ Chawla (2011) ที่กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยช่วยส่งเสริมกระบวนการ SECI ทุกขั้นตอนให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติจริง การวิจัยครั้งนี้พบว่าสถาบันมีการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมกับผู้ใช้ และหลากหลาย เช่น Google workspace กลุ่มสนทนาออนไลน์เพื่อสนับสนุนการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้ใช้ โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรมีความหลากหลายด้านอายุ และสมรรถนะดิจิทัล การจัดกลุ่มฝึกอบรม การพบปะพูดคุย รวมทั้งการมีระบบพี่เลี้ยงช่วยให้เทคโนโลยีไม่ใช่อุปสรรคแต่กลายเป็นแรงขับเคลื่อนที่ดี อย่างไรก็ตามผลการวิจัยยังสะท้อนว่าเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่อาจสร้างความรู้ที่ยั่งยืนหากขาดการบูรณาการร่วมกับ “คน” และ “กระบวนการ” สอดคล้องกับการศึกษาของ Onofre และ Teixeira (2021) ที่พบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ประกอบด้วย บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี ซึ่งอยู่ภายใต้การสนับสนุนของผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้ร่วมกัน

2.3 กระบวนการจัดการความรู้ ทำให้มีรูปแบบในการดำเนินงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการประเมินผลเพื่อปรับปรุงพัฒนา สะท้อน

ให้เห็นว่าคณะพยาบาลศาสตร์มีความพร้อมทั้งคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และกระบวนการในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Fadhillah, Nursalarm, และ Mustikasari (2020) ที่บูรณาการ SECI กับ caring approach ในการพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะพยาบาลเพื่อยกระดับคุณภาพบริการ พบว่าการใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.008$) และ การใช้ caring approach ซึ่งสะท้อนถึงมิติความสัมพันธ์และคุณค่าของคน ในการวิจัยครั้งนี้มีการจัดกิจกรรม KM day, show and share และการให้รางวัล เพื่อช่วยเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากขึ้น

3. ระดับความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้โดยรวมพบว่ามีประสิทธิภาพมาก ($M = 2.98$, $SD = 0.81$) มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพใน 3 ประเด็นคือ ด้านคน ด้านเทคโนโลยี และด้านกระบวนการจัดการความรู้ ผลการประเมินความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้ที่พบว่า 1) ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีคะแนนสูงสุด สะท้อนให้เห็นความเข้มแข็งของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในคณะ โดยผลการสัมภาษณ์ระบุว่าบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่องผ่านชุมชนนักปฏิบัติและเวทีการประชุมซึ่งเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับขั้น socialization และ externalization ของ SECI model ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มั่นคง สอดคล้องกับ Firmansyah และคณะ (2022) ที่กล่าวว่าชุมชนการเรียนรู้ที่เข้มแข็งจะช่วยขยายผลการเรียนรู้ไปสู่ระดับองค์กร 2) ด้านผู้นำ ที่มีคะแนนรองลงมา สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนทรัพยากร และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งกระตุ้นการใช้และการสร้างความรู้ใหม่ในขั้น internalization ของ SECI model และเสริมความคล่องตัวของกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) สอดคล้องกับ Karsikas และคณะ (2022) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยชี้ขาดในความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีคะแนนน้อยที่สุด คือ การติดตามประเมินผล การนำความรู้ไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่ชี้ว่าคณะยังไม่มีระบบการติดตามผลการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น กระดานรายงานผลการดำเนินงาน หรือตัวชี้วัดในการให้ความรู้ ทำให้ขาดข้อมูลต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาระบบอย่างรอบด้าน Nakash (2024) ให้ข้อเสนอว่าการวัดผลการจัดการความรู้ต้องครอบคลุมทั้งสถิติการใช้งาน การวิเคราะห์คุณภาพความรู้ และผลลัพธ์เชิงนโยบาย การวัดเชิงปริมาณเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้มีความสอดคล้องโดยตรงกับผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็ง ภาวะผู้นำ และการใช้เทคโนโลยี ซึ่งสะท้อนว่าองค์ประกอบทั้งสามทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบส่งผลให้การจัดการความรู้ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูง อย่างไรก็ตามช่องว่างในด้านการวัดและประเมินผลชี้ให้เห็นจุดที่ต้องพัฒนาเพื่อให้ระบบการจัดการความรู้สมบูรณ์ในทุกมิติและนำไปสู่การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว

ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมผสานมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในเวลาเดียวกันทำให้ไม่สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการความรู้ในระยะยาวได้ ส่วนด้านผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรสายวิชาการจำนวน 19 คน ซึ่งเป็นกลุ่มเฉพาะของคณะพยาบาลศาสตร์ อาจไม่สะท้อนภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ผลการศึกษามีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ดังนี้

1. สถาบันควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และพัฒนาแนวทางที่เล็งตามระดับทักษะเพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้ร่วมกัน

2. กำหนดนโยบายให้มีการวัดความสามารถขององค์กรในการจัดการความรู้อย่างครอบคลุมทั้งโครงสร้าง กระบวนการ และผลลัพธ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. วิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของบุคลากรสายวิชาการที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

2. ศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้ต่อคุณภาพบัณฑิตพยาบาลเพื่อเชื่อมโยงระหว่าง

การบริหารจัดการภายในกับผลลัพธ์เชิงคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กานดา เต๊ะจันทร์หมาก. (2565). การถอดบทเรียนในกระบวนการจัดการความรู้. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 13(2), 189-204.
- กนกทิพย์ ศรีวระมย์. (2562). แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 1(4), 41-50.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: Issues, challenges, and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(7), 1–37. doi: 10.17705/1CAIS.00107
- Attard, C., Elliot, M., Grech, P., & McCormack, B. (2022). Adopting the concept of “Ba” and the “SECI” model in developing person-centered practices in child and adolescent mental health services. *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 2, 744146. doi: 10.3389/fresc.2021.744146
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Fadhillah, H., Nursalarm, N., & Mustikasari, M. (2020). Development of nurse performance model base on knowledge management: SECI with caring approach to quality of nursing services in hospital. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(6), 1090-1094.
- Firmansyah, A., Chen, M.-H., Junaedi, I. W. R., Arwani, M., & Kistyanto, A. (2022). The role of transformational leadership and knowledge management and learning organization on vocational schools performance during digital era. *Frontiers in Psychology*, 13, 1201923. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1201923
- Joshi, H., & Chawla, D. (2011). *Knowledge management and organizational performance: A KM implementation framework in Indian context*. Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing (KMIS-2011) (pp. 136–145). doi:10.5220/0003626801360145
- Karsikas, E., Meriläinen, M., Tuomikoski, A.-M., Koivunen, K., Jarva, E., Mikkonen, K., ... Kanste, O. (2002). Health care managers' competence in knowledge management: A scoping review. *Journal of Nursing Management*, 30(5), 1168-1187. doi: 10.1111/jonm.13626
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McAdam, R., & Reid, R. (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 317-329. doi:10.1108/03090590010346424
- Nakash, M. (2024). Toward effective KMS measurement: Usage statistics vs. perceived



- value. *Knowledge and Process Management*, 31(4), 338–344. doi:10.1002/kpm.1789
- Nonaka, I. , & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Onofre, I., & Teixeira, L. (2021). *Implementation of a knowledge management strategy: Reflections and critical success factors*. Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore, March 7-11, 2021.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods (3rd. ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.