



การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4  
จังหวัดราชบุรี



โดย

นางสาวญัฐฉิ บุรณเกษมชัย

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4  
จังหวัดราชบุรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE EVALUATION OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT : A CASE  
STUDY OF OFFICE OF DISEASE PREVENTION AND CONTROL 4,  
RATCHABURI PROVINCE



ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF ARTS

Program of Public and Private Management

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2010

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง "การประเมินผล  
การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี"  
เสนอโดย นางสาวณัฐฉิณี บุรณเกษมชัย เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน



.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ ดร.ธนนท์รัฐ รัตนพงศ์ศิษย์ โณ

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พรธิดา วิเศษศิลป์านนท์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ธนนท์รัฐ รัตนพงศ์ศิษย์ โณ)

...../...../.....

50601334 : สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ : การประเมินผล/การจัดการความรู้/สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4/จังหวัดราชบุรี

ญูฑิณี บุรณเกษมชัย : การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.ชนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ. 105 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประเมินผล มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ จำนวน 28 คน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานวิชาการ จำนวน 89 คน รวมทั้งหมด 117 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล แบบสอบถามการประเมินผลการจัดการความรู้ โดยใช้รูปแบบซีพี (CIPP- Model) และ แบบสัมภาษณ์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิจัย พบว่า

1. โดยภาพรวมของการประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านบริบทอยู่ในระดับมาก ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง พบว่า บุคลากรโดยรวมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง เนื่องจากองค์กรมีการจัดทำขอบเขต เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้และจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมให้ความรู้แก่บุคลากรในด้านข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ และมีช่องทางการเข้าถึงแหล่งข้อมูลของหน่วยงาน โดยมีระบบสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรแต่ยังพบปัญหาและอุปสรรค เนื่องจากยังไม่มีการจัดระบบการจัดการความรู้ที่ถูกต้องและเหมาะสม ไม่มีการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์กรเป็นจำนวนน้อย และในการทำงานขององค์กรยังมีการจัดเก็บความรู้ หรือถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทำงานของบุคลากรในจำนวนที่น้อย

ข้อเสนอแนะ จากการวิจัย คือ องค์กรควรมีการจัดวางระบบในเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรให้ชัดเจน โดยมีนโยบายการวางแผนทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนและควรปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ .....

50601334 : MAJOR : PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

KEY WORD : EVALUATION/KNOWLEDGE MANAGEMENT/OFFICE OF DISEASE

PREVENTION AND CONTROL 4/RATCHABURI

YATINEE BURANAKASEMCHAI : THE EVALUATION OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT : A CASE STUDY OF OFFICE OF DISEASE PREVENTION AND CONTROL 4, RATCHABURI PROVINCE. THESIS ADVISOR: TANINRAT RATTANAPONGPINYO,Ph.D.. 105 pp.

This research was an evaluation research that had objective to know about the knowledge management evaluation in organization. This research Office of disease prevention and control 4, Ratchaburi Province to be the unit of analysis. The target group were group of person who done the job about management amount 28 persons and the group of person who done the job about academic amount 89 persons, the totally are 117 persons.

The research instruments were featured by the primary of personality's questionnaire, the knowledge management evaluation. Questionnaire in the form of CIPP Model and the interview from about problem and suggestion.

The data analyzed method using Descriptive statistics were featured frequency, percentage, means, and standard deviations

The result of the study revealed that

1. As a whole the knowledge management evaluation Office research of disease prevention and control 4, Ratchaburi Province were on medium level. If consider on each part resulted were indicated context were on high level, Input and processed and resulted were on medium level at 0.05

2. The interview form about problem and suggestion the resulted were indicated about office who work for Office research of disease prevention and control 4, Ratchaburi Province general of them had knowledge about management level because they were organization had project to assigned limited for done knowledge management plan and arranged the activity to increased the modern knowledge for their person and organization had connected way for their person to used and known the organization data source. They still had problem and objection because of they did not had correctly and properly system management and did not had knowledge management manual for their person to reached data by comfortable way. Their person had not much time to exchange their knowledge and about job there did not properly keep knowledge or lean personal was experienced.

This research suggested they must be done the obvious knowledge management plan by assign the organization policy to develop person in organization Sustainable development and adjusted the organization to be learning organization in future.

Program of Public and Private Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2010

Student's signature .....

Thesis Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์และกรุณาอย่างสูงจาก ท่านอาจารย์ ดร.ชนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ กรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนข้อควรปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมต่าง ๆ เพื่อความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณในตรีจิตอันดีจากผู้มีอุปการะคุณ นางขนิษฐา อติรัตน และบุคลากร ในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรีทุกท่าน รวมถึงพี่ ๆ เพื่อน ๆ สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน (รุ่น 1) ที่คอยให้ความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และกำลังใจที่ดี มาโดยตลอดจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี

ขอขอบคุณคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ปลูกฝังความรู้ บ่มเพาะความคิด จนผลิตเมล็ดพันธุ์แห่งปัญญาที่สามารถก้าวสู่สังคมได้อย่างเต็มภาคภูมิ ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย เจ้าหน้าที่ห้องสมุด มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ให้ความสะดวกในการบริการด้านการศึกษา

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจ อันสำคัญยิ่ง ขอขอบคุณเพื่อนคู่คิดพิเศษที่คอยให้กำลังใจ ตลอดจนความห่วงใยผู้วิจัยตลอดมา

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญแผนภาพ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฎ
บทที่	
1    บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	9
2    แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี.....	11
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	14
ความหมายของความรู้.....	14
ประเภทของความรู้.....	18
ระดับของความรู้.....	20
<b>ผลงานวิจัยนวัตกรรมการจัดการความรู้.....</b>	<b>21</b>
ความสำคัญของการจัดการความรู้.....	23
รูปแบบของการจัดการความรู้.....	24
องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	26
กระบวนการของการจัดการความรู้.....	29
เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้.....	33
แนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร.....	35



บทที่		หน้า
	ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	37
	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	38
	ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	41
	การประเมินผลทางการศึกษา.....	43
	ความหมายของการประเมิน.....	44
	รูปแบบการประเมิน.....	45
	ประโยชน์ของรูปแบบการประเมิน.....	45
	การจัดกลุ่มรูปแบบการประเมิน.....	46
	แนวคิดและโมเดลการประเมินของสคริฟเวน.....	47
	แนวคิดและโมเดลการประเมินของสเติก.....	48
	แนวคิดและโมเดลการประเมินของอัลคิน.....	51
	แนวคิดและโมเดลการประเมินของไปรวัส.....	52
	แนวคิดและโมเดลการประเมินของสตัดป์เฟิลบีม.....	54
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
	ประชากร.....	63
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	63
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
	การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ.....	65
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
	ชุดที่ 1 แบบสอบถาม ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	68
	ตอนที่ 1 ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	68
	ตอนที่ 2 การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร.....	71
	ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง.....	80

**ผลงานวิจัยนิตยศึกษาระดับปริญญาตรี**

บทที่	หน้า
5	สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ..... 83
	สรุปผลการวิจัย..... 84
	อภิปรายผลการวิจัย..... 88
	ข้อเสนอแนะ..... 92
บรรณานุกรม.....	94
ภาคผนวก.....	96
แบบสอบถามงานวิจัย เรื่อง การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรของ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี.....	97
ประวัติผู้วิจัย.....	105

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	ประมิตแสดงลำดับขั้นหรือโครงสร้างของความรู้.....	15
2	ลำดับขั้นของความรู้จากมุมมองของ Dave Snowden.....	16
3	มุมมองของ Dave Snowden ที่เกี่ยวกับความรู้.....	17
4	ภาพวงจรการเรียนรู้.....	32
5	ภาพความพร้อมของระบบเครือข่าย.....	36
6	โมเดลเคาน์ทีแนนซ์ของสเตก.....	49
7	การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐานตาม โมเดลของโปรวัส.....	53
8	โมเดลพื้นฐานของ Stufflebeam.....	55
9	ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและประเภทของการประเมินตาม โมเดล Stufflebeam.....	57
10	รูปแบบการประเมินซิป จำแนกตามวัตถุประสงค์ วิธีการ และความสัมพันธ์ของการตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง.....	58

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของบุคลากรในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตำแหน่งงาน กลุ่มงาน และการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	69
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี.....	72
3	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านบริบท จำแนกตามรายการประเมิน.....	73
4	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านปัจจัยนำเข้า จำแนกตามรายการประเมิน.....	74
5	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านกระบวนการ จำแนกตามรายการประเมิน.....	76
6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านผลลัพธ์ จำแนกตามรายการประเมิน.....	78

ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคปัจจุบัน เป็นโลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ซึ่งมีบทบาทต่อเศรษฐกิจและสังคมโลกเพิ่มขึ้น จะเห็นได้จากการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ของประเทศต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งในด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การค้า การเงิน และการลงทุนระหว่างประเทศ การผลิตเทคโนโลยี ความรู้ ค่านิยม และวัฒนธรรม ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ พบว่า มีข้อมูลข่าวสารมากมายในแต่ละวันทำให้มีผู้ประสบปัญหาในการรับข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างมาก การผลิตความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมากมาย จนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ ที่เรียกกันว่า สังคมสารสนเทศ (Information society) หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge society) (พริธิตา วิเชียรปัญญา 2547 : 30) อีกทั้งยังถือเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่ง และสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ

การที่องค์กรจะอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้นจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการแข่งขันในเชิงขนาด (Scale-based competition) เป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (Speed-based competition) ต้องสร้างความได้เปรียบด้านการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เทคโนโลยี มากขึ้นกว่าการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible assets) เช่น อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน นอกจากนี้ยังต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative-based) และให้ความสำคัญกับลูกค้ามากกว่ามุ่งเน้นที่การผลิต กล่าวง่าย ๆ คือการแข่งขันในการสร้าง และใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือ บริการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่ามากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่งยิ่งองค์กรมีความรู้มากเท่าไรก็ยังสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้าง

ความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเอง อย่างไม่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” นั่นเอง

องค์กรทั้งภาครัฐกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐ ตกอยู่ท่ามกลางกระแสของการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หนทางที่จะรอดพ้นวิกฤตดังกล่าวได้และประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง นอกจากจะระดมทรัพยากรทุกชนิดเพื่อการบริหารจัดการแล้ว กลยุทธ์ที่สำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพย์สินอันมีค่ายิ่งขององค์กรมากยิ่งขึ้น จนกระทั่งบางองค์กรได้ให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์หรือกลไกสำคัญเพื่อขับเคลื่อนองค์กร นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับ “ความรู้” ซึ่งอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ขององค์กร อันจะนำมาซึ่งการสร้างความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กร แนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ที่ได้รับความสนใจอย่างยิ่งประการหนึ่งคือการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ซึ่งเป็นแนวคิดทั้งศาสตร์และศิลป์ของกระบวนการเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล รวมทั้งเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

การจัดการความรู้เป็นเรื่องเด่นและสำคัญมากในช่วงที่ผ่านมา เนื่องจากมีแรงผลักดันมาจากการมีเครือข่ายทางเศรษฐกิจ การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจต่าง ๆ การรวมกิจการ และการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงเริ่มให้ความสำคัญกับความรู้ ตามที่ Marquardt (อ้างถึงใน ชาวลิต ศุภศักดิ์ธำรง 2550:7) ได้สนับสนุนว่า “ความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรทางการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติกระบวนการต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กรล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ และความชำนาญทั้งสิ้น ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับการที่องค์กรสามารถสร้างความรู้ เก็บรักษา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีเพียงไร”

แม้ว่าแนวคิดการจัดการความรู้จะได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักธุรกิจของต่างประเทศเป็นจำนวนมาก แต่สำหรับประเทศไทยแล้วพบว่าการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ ยังไม่ได้รับความสนใจมากนัก ทั้งที่การจัดการความรู้ถือเป็นแนวคิดที่สมควร

จะเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารและการจัดการขององค์กรต่าง ๆ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาองค์กรให้มีความรู้ที่มีคุณค่าที่เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นแรงงานความรู้ อันเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรประสบผลสำเร็จได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเท่าที่รวบรวมได้ ได้แก่ งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่อพัฒนาการบริหารงาน และการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านต่าง ๆ มากขึ้น งานวิจัยเหล่านี้เป็นของ ชวลิต สุภศักดิ์ธำรง (2550), ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550), จิราพร ชายสวัสดิ์ (2550), กิตติญาภรณ์ ชุขลา (2548) และ นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการงานในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรมีการพัฒนาขึ้นจากเดิมในระดับที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับปัจจัยประกอบของแต่ละด้าน

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี (<http://dpc4.moph.go.th>) เป็นหน่วยงานราชการส่วนกลาง ตั้งสำนักงานในส่วนภูมิภาคมีฐานะเทียบเท่ากอง สังกัดกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข เป็นองค์กรที่เชี่ยวชาญด้านวิชาการและเทคโนโลยีในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ มีจังหวัดที่อยู่ในเขตรับผิดชอบ 8 จังหวัด ได้แก่ ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ นครปฐม กาญจนบุรี สุพรรณบุรี สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม การทำงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ในปัจจุบันมีการแบ่งโครงสร้างของส่วนงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ คือ ฝ่ายบริหารทั่วไป กลุ่มส่งเสริมสนับสนุนวิชาการ กลุ่มโรคเอดส์ วัณโรค โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ และโรคเรื้อน กลุ่มระบาดวิทยา กลุ่มโรคติดต่อทั่วไป กลุ่มโรคติดต่อ นำโดยแมลง กลุ่มโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม กลุ่มโรคไม่ติดต่อ ส่วนบทบาทหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร คือ พัฒนาองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านการเฝ้าระวังป้องกัน และการควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ รวมถึงการประสานและสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เริ่มดำเนินการในเรื่องจัดการความรู้ในหน่วยงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 เป็นต้นมา โดยจัดกิจกรรมดังต่อไปนี้คือ จัดทำขอบเขตการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ จัดทำโครงการการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี พัฒนาบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี โดยการจัดอบรมพัฒนาระบบสารสนเทศด้วยการจัดการความรู้ จัดทำโครงการย่อยพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรภายใต้โครงการพัฒนาองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่คือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ และด้านการสนับสนุนวิชาการ

นับแต่สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรมาเป็นเวลา 5 ปี ยังไม่มีการประเมินผลให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน การประเมินผลนับเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลในองค์กรมีประสิทธิภาพ และข้อมูลที่ใช้ในการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้การประเมินผลจะมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของแผนงานโครงการต่าง ๆ และหากการประเมินผลมีคุณภาพก็จะทำให้การบริหารงานตามแผนที่กำหนดมีคุณภาพไปด้วย

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร โดยให้บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เป็นผู้ประเมิน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงประเมินผล (Evaluation Research) โดยใช้รูปแบบการประเมินจิป (CIPP Model) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการจัดการความรู้ในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินการจัดการความรู้ในองค์กร ไปพัฒนาให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความล้มเหลวของการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายการจัดการความรู้ คือ การทำงานภายในองค์กรมีความสุขและมั่นคง ซึ่งการศึกษารายนี้จะทำให้องค์กรสามารถนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการเสริมสร้างการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อประเมินผลการจัดการความรู้ในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

## ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษารายนี้ประชากรในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี จำแนกตามลักษณะงานได้ 2 ลักษณะ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ จำนวน 28 คน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานวิชาการ จำนวน 89 คน รวมทั้งหมด 117 คน ซึ่งผู้วิจัยทำหนังสือเสนอผู้อำนวยการของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เพื่อขอข้อมูลของบุคลากรภายในองค์กร วิธีการเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)



ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

## 1. ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่

### 1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย

1.1.1 เพศ

1.1.2 อายุ

1.1.3 ระดับการศึกษา

1.1.4 อายุราชการ

1.1.5 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1.1.6 ตำแหน่งงาน

1.1.7 กลุ่มงาน

1.1.8 การพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้

## 2. ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

### 2.1 ด้านบริบท (Context)

2.1.1 สภาพแวดล้อมของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4  
จังหวัดราชบุรีที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้

2.1.2 แผนงานโครงการที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของ  
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

2.1.3 ผลของการดำเนินงานที่ผ่านมาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ  
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

### 2.2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

2.2.1 การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้

2.2.2 งบประมาณด้านการจัดการความรู้

2.2.3 วัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ด้านการจัดการความรู้

### 2.3 ด้านกระบวนการ (Process)

2.3.1 การบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผนงาน

2.3.2 การบริหารงานวิชาการด้านการฝึกอบรมบุคลากร

2.3.3 การบริหารงานด้านงบประมาณ

2.3.4 การบริหารงานบุคคลด้านการมอบหมายงานและการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้

## 2.4 ด้านผลผลิต (Product)

### 2.4.1 การนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

### 2.4.2 ผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร

#### 2.4.2.1 ความรู้

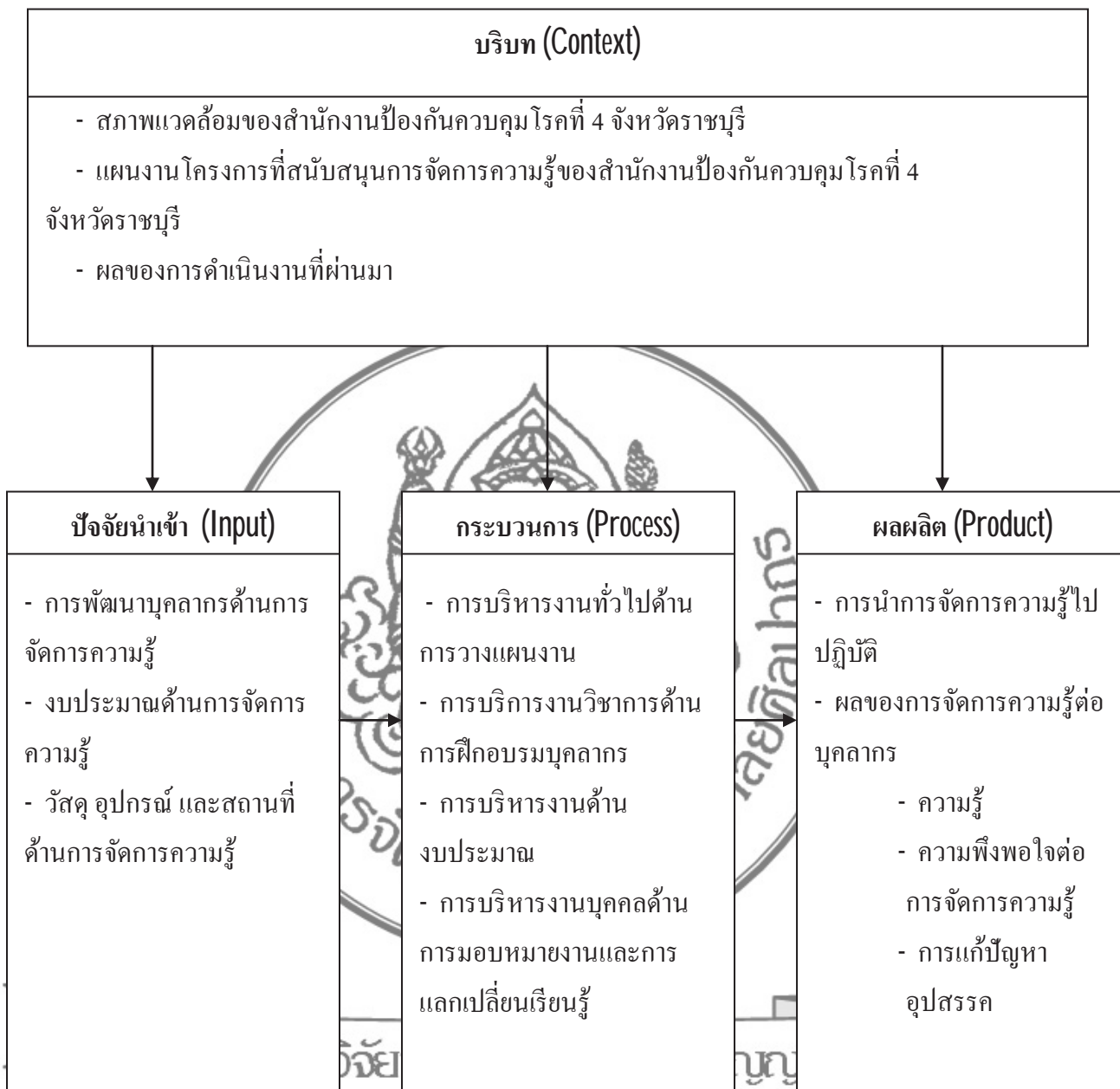
#### 2.4.2.2 ความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้

#### 2.4.2.3 การแก้ปัญหา อุปสรรค

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการประเมินผลการจัดการความรู้ภายในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ได้นำรูปแบบการประเมินแบบซิปโมเดล (CIPP Model) Daniel L. Stufflebeam (อ้างถึงในปกรณ์ ม่วงเจริญ 2549:17) มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากรูปแบบการประเมินซิปเป็นรูปแบบการประเมินเชิงระบบ ครอบคลุมทั้งการวางแผนการดำเนินงานและผลผลิต ทำให้มองเห็นความสำคัญ ความสอดคล้องและจุดบกพร่องที่ควรแก้ไข จึงนำมาใช้ในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี



#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการในการสร้างความรู้ การจัดหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการกระจายความรู้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

**การประเมินผล** หมายถึง การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานที่เป็นจริงโดยการรวบรวม วิเคราะห์ แปลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรค ที่ 4 จังหวัดราชบุรี เพื่อพิจารณาความสอดคล้องเหมาะสม นำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน ตามรูปแบบการประเมินชิป (CIPP Model) ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านบริบท (context) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านปัจจัยนำเข้า (input) เป็นการประเมินความพร้อมของปัจจัยนำเข้า ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์และสถานที่ ด้านกระบวนการ (process) เป็นการประเมินภารกิจของสำนักงานป้องกัน ควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหาร งบประมาณ และด้านบริหารงานบุคคล ด้านผลผลิต (product) เป็นการประเมินผลการดำเนินงาน ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์

**สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี** หมายถึง หน่วยงานราชการส่วนกลาง ตั้งสำนักงานในส่วนภูมิภาคมีฐานะเทียบเท่ากอง สังกัดกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข เป็นองค์กรที่เชี่ยวชาญด้านวิชาการและเทคโนโลยี ในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

**แผนงานโครงการที่สนับสนุนการจัดการความรู้** หมายถึง กิจกรรมหรือการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี กำหนดไว้ว่า ต้องปฏิบัติในแต่ละปีงบประมาณ

**ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา** หมายถึง กิจกรรมหรือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ที่เคยปฏิบัติมาแล้วตั้งแต่ เริ่มมีการจัดการความรู้ในองค์กร โดยจัดกิจกรรมดังต่อไปนี้คือ จัดทำขอบเขตการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ พัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ จัดทำ โครงการและพัฒนามูลฐาน โดยการจัดอบรมพัฒนาระบบสารสนเทศด้วยการจัดการความรู้ มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้

**การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ให้มีความสามารถในความคิดให้ครอบคลุมรอบด้าน มีการ เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาจากบุคคลอื่น แล้วบูรณาการเป็นความรู้ใหม่

**งบประมาณด้านการจัดการความรู้** หมายถึง งบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาเพื่อใช้ ในการทำกิจกรรมหรือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรค ที่ 4 จังหวัดราชบุรี

**วัตถุประสงค์ด้านการจัดการความรู้** หมายถึง เอกสาร ตำรา คอมพิวเตอร์ สื่อต่าง ๆ รวมถึงซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่ใช้ในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

**การบริหารงานด้านการวางแผนงาน** หมายถึง การวางแผนงานและการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานคล่องไปตามวัตถุประสงค์ หรือแผนงานที่วางไว้ภายในองค์กร

**การบริหารงานด้านการฝึกอบรม** หมายถึง การพัฒนาด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อส่งผล และอำนวยความสะดวกให้กับองค์กร ในงานด้านการจัดการความรู้ ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การบริหารงบประมาณ** หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการ เกี่ยวกับงานด้านการจัดการความรู้ ที่ได้รับอนุมัติงบประมาณเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายเงิน

**การบริหารงานด้านการมอบหมายงาน** หมายถึง การจัดให้มีตัวแทนในแต่ละกลุ่มงาน เพื่อให้มีการประสานงานกันในการจัดการความรู้

**การบริหารงานด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้** หมายถึง การพัฒนาองค์ความรู้ พัฒนางาน และพัฒนาคน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

**การนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรในด้านการฝึกอบรม และการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

**ผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร** หมายถึง ความพึงพอใจในเรื่องการจัดการความรู้ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ความรู้ และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

### ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ทางวิชาการ เพื่อทราบผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้ในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

ประโยชน์ทางปฏิบัติ เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรภายในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้องค์กรได้เรียนรู้และสามารถช่วยเหลือร่วมมือกันแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร ช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถต่อยอดองค์ความรู้ และเกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ โดยนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
  - 2.1 ความหมายของความรู้
  - 2.2 ประเภทของความรู้
  - 2.3 ระดับของความรู้
  - 2.4 ความหมายของการจัดการความรู้
  - 2.5 ความสำคัญของการจัดการความรู้
  - 2.6 รูปแบบของการจัดการความรู้
  - 2.7 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
  - 2.8 กระบวนการของการจัดการความรู้
  - 2.9 เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้
  - 2.10 แนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร
  - 2.11 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.12 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.13 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การประเมินผล
  - 3.1 ความหมายของการประเมิน
  - 3.2 รูปแบบการประเมิน
  - 3.3 ประโยชน์ของรูปแบบการประเมิน
  - 3.4 การจัดกลุ่มรูปแบบการประเมิน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี (2552) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เป็นหน่วยงานราชการส่วนกลาง ตั้งสำนักงานในส่วนภูมิภาคมีฐานะเทียบเท่ากองสังกัดกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข แบ่งเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานในสังกัด ที่ตั้งสำนักงานอยู่ในส่วนภูมิภาคจำนวน 12 เขต ต่อมาจัดตั้งศูนย์ประสานงานทางวิชาการ โรคติดต่อเขตต่าง ๆ ขึ้น และให้ศูนย์วิชาการต่าง ๆ ในเขตรับผิดชอบซึ่งบังคับบัญชาโดยตรงจากกองวิชาการ นั้น ๆ ไปสังกัดสำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี มีโครงสร้าง ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารทั่วไป
2. กลุ่มส่งเสริมสนับสนุนวิชาการ
3. กลุ่มโรคเอดส์ วัณโรค โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ และ โรคเรื้อน
4. กลุ่มระบาดวิทยา
5. กลุ่มโรคติดต่อทั่วไป

    ด้านควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศสิงคโปร์ จังหวัดกาญจนบุรี

    ด้านควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศสิงคโปร์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

6. กลุ่มโรคติดต่อนำโดยแมลง

    ศูนย์ควบคุมโรคติดต่อนำโดยแมลงที่ 4.1 จังหวัดกาญจนบุรี

    ศูนย์ควบคุมโรคติดต่อนำโดยแมลงที่ 4.2 จังหวัดเพชรบุรี

    ศูนย์ควบคุมโรคติดต่อนำโดยแมลงที่ 4.3 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

    ศูนย์ควบคุมโรคติดต่อนำโดยแมลงที่ 4.4 จังหวัดราชบุรี

7. กลุ่มโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม

8. กลุ่มโรคไม่ติดต่อ

    วิสัยทัศน์

    เป็นองค์กรที่เชี่ยวชาญด้านวิชาการ และเทคโนโลยี ในการป้องกันควบคุมโรคและ ภัยสุขภาพ ของเขตตรวจราชการที่ 4 และ 5

    พันธกิจ

1. ศึกษาวิจัยพัฒนารูปแบบด้านวิชาการ และเทคโนโลยีการป้องกันควบคุมโรคและ ภัยสุขภาพที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาของพื้นที่
2. พัฒนาระบบการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

### 3. สนับสนุนวิชาการ และเทคโนโลยีการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ เป้าประสงค์

1. มีระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่มีประสิทธิผล
2. มีองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
3. มีฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เครือข่ายมีองค์ความรู้และเทคโนโลยีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพอย่างเหมาะสม
5. การบริหารจัดการองค์กร และบุคลากร มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

#### กลยุทธ์

1. ส่งเสริมและสนับสนุนเครือข่ายให้มีระบบการดำเนินงาน ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่ได้มาตรฐาน

2. พัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ วิจัย และเทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิผล

3. ปรับปรุงฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ

4. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ

5. เพิ่มประสิทธิภาพเครือข่ายในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค และภัยสุขภาพ

#### บทบาทหน้าที่

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาองค์ความรู้ด้านการเฝ้าระวัง ป้องกันและควบคุมโรค และภัยที่คุกคามสุขภาพให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่รับผิดชอบ

2. สนับสนุนการพัฒนามาตรฐาน หลักเกณฑ์และรูปแบบการดำเนินงานเฝ้าระวัง ป้องกันและการควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

3. ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการเฝ้าระวัง ป้องกันและการควบคุมโรค และภัยที่คุกคามสุขภาพให้แก่หน่วยงานภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ

4. ประสานและสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเฝ้าระวัง ป้องกันและการควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

5. สนับสนุนการเฝ้าระวัง ป้องกันและการควบคุมโรคบริเวณชายแดนเพื่อการป้องกันโรคระหว่างประเทศ

6. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการเฝ้าระวัง ป้องกันและการควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพในเขตพื้นที่รับผิดชอบ



7. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### การจัดการความรู้

การดำเนินงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี มีการจัดการความรู้ ในองค์กรตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 เป็นต้นมา โดยจัดกิจกรรมดังต่อไปนี้คือ

ปีงบประมาณ 2549

จัดทำขอบเขตการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ปี 2550 บทสรุปที่ได้คือการพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานสนับสนุนงบประมาณเพื่อดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาเอดส์แก่องค์กรพัฒนาเอกชนสาธารณสุขประโยชน์ด้านเอดส์

ปีงบประมาณ 2550

1. แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ ปี 2550
2. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้
3. จัดทำโครงการการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ปี 2550 จำนวน 4 ครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์
  - 3.1 เพื่อให้มีการเรียนรู้ในหน่วยงาน
  - 3.2 เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ได้แสดงออกเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ในรูปแบบของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)
  - 3.3 เพื่อนำ (Best Practices) เก็บรวบรวมไว้ในชุมชนความรู้ (Knowledge Assets) ขององค์กรให้บุคคลอื่นสามารถนำไปใช้พัฒนางานต่อไป

4. นำการจัดการความรู้มาเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในมิติด้านการพัฒนาองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10)

ปีงบประมาณ 2551

1. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี โดยการจัดอบรมเรื่องวิทยากรกระบวนการจำนวน 30 คน

2. พัฒนาระบบสารสนเทศด้วยการจัดการความรู้

ปีงบประมาณ 2552

จัดทำโครงการย่อยพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร (ภายใต้โครงการพัฒนาองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี) โดยมีกิจกรรมดังนี้

1. ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อมุ่งสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้
2. จัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (ชุมชนนิเทศ ติดตาม ประเมินผล)
3. จัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (ชุมชนการปฏิบัติงานป้องกัน ควบคุมโรค และ ภัยสุขภาพ)

4. จัดกิจกรรมสรุปบทเรียนการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
5. จัดทำรูปเล่มสรุปผลบทเรียนการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปีงบประมาณ 2553

1. จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์การเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ในพื้นที่ ชายแดน จังหวัดกาญจนบุรี (ระยะที่ 1)

2. โครงการพัฒนารูปแบบสื่อการเรียนรู้ของผู้ป่วยวัณโรค เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการรักษาและดูแลตนเอง

3. การสรุปและถอดบทเรียนในเรื่องกรณีสื่อสาร การป้องกันควบคุมโรคไข้หวัดใหญ่ สายพันธุ์ใหม่ชนิด A (H1N1) ในเขตตรวจราชการที่ 4, 5 โดยใช้เครื่องมือทบทวนหลังทำกิจกรรม ติดต่อหน่วยงาน

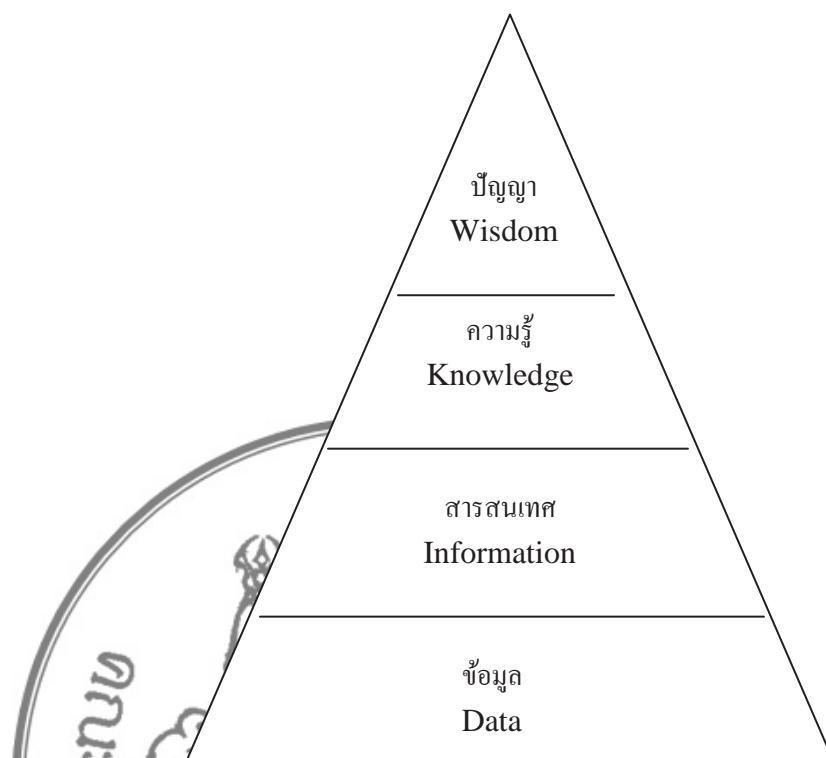
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ที่ตั้ง 123/202 ซอย 1 ถนนเพชรเกษม ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี 70000 เบอร์โทรศัพท์ 032-310761-3 โทรสาร 032-338580 E-mail : cdcr4rb@hotmail.com,cdcr4rb@yahoo.com

## 2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### 2.1 ความหมายของความรู้

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่า การจัดการความรู้ที่ดีนำมาซึ่งการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรโดยรวม ทั้งนี้เมื่อศึกษาแนวคิดหรือนิยามของความรู้ จะพบว่า มีผู้รู้หลายท่านได้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

Hideo Yamazaki (อ้างถึงใน บรูซย์ สิริมหาสาร 2550:22) ซึ่งเป็นนักวิชาการ KM ชาวญี่ปุ่น ได้อธิบายนิยามของความรู้ด้วยรูปแบบของปิรามิด



แผนภาพที่ 1 ประมิตแสดงลำดับขั้นหรือโครงสร้างของความรู้  
ที่มา : บุรชัย ศิริมหาสาคร, จัดอาารความรู้สู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงดาว,  
2550) 22.

ซึ่งแต่ละระดับมีความหมายแตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องเป็นฐานของกัน  
และกัน ดังนี้ โดยให้ความหมายของ "ข้อมูล (Data)" คือ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง  
ได้จากการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้น โดยยังไม่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ (ด้วยกลวิธีทางสถิติ) จึงเป็น  
ข้อมูลดิบ ส่วน "สารสนเทศ (Information)" คือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์แล้ว เพื่อนำมา  
ใช้ประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งในขณะที่ "ความรู้ (Knowledge)" คือ สารสนเทศที่ผ่าน  
กระบวนการคิดเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจสามารถนำไปใช้  
ประโยชน์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ และ "ปัญญา (Wisdom)" คือ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อแก้ปัญหา  
หรือพัฒนาการทำงาน และเมื่อนำไปใช้พัฒนาการทำงานจะทำให้เกิดการยกระดับของ Wisdom  
กลายเป็น Innovation หรือนวัตกรรมในการทำงานให้สำเร็จ

Dave Snowden (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ 2548:18) มีมุมมองที่ต่างออกไป  
ว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ กล่าวคือ ไม่แน่นอนเสมอไปว่า

พัฒนาการของข้อมูลจะต้องเป็นสารสนเทศ ความรู้ และภูมิปัญญาตามลำดับเช่นนี้ทุกครั้ง นอกจากนี้สารสนเทศแม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ก็มีบริบทรายละเอียดครบถ้วน แต่ถ้าไม่ใช่สารสนเทศ ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อเรา หรือเราไม่สามารถนำไปใช้งานได้ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา ดังแสดงในรูป



แผนภาพที่ 2 ลำดับขั้นของความรู้จากมุมมองของ Dave Snowden

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2.

(กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์เอ็กซ์เพรส, 2548) 18.

นั่นคือ การจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์โดยให้แนวคิดที่ว่า ความรู้มีตั้งแต่ประเภทที่เป็นนามธรรมยากต่อการบริหารจัดการจนกระทั่งถึงที่เป็นรูปธรรม หรือเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนสามารถจัดการได้ง่ายเรียกว่า "ASHEN" ซึ่งมาจากคำว่า

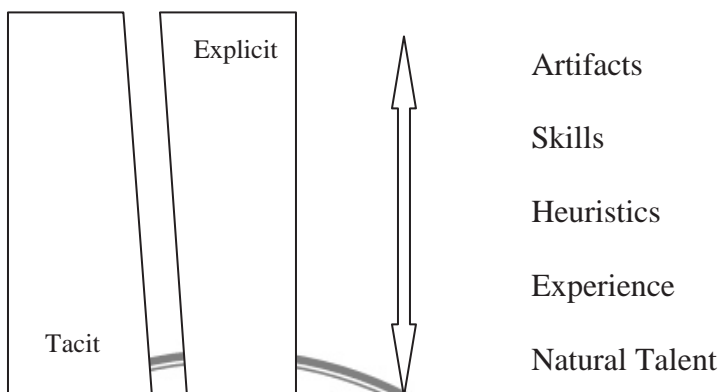
**Artifacts** : เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร

**Skills** : เป็นทักษะหรือสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ หรือประสบความสำเร็จ

**Heuristics** : ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่าง ๆ ที่มี

**Experience** : ประสบการณ์ ซึ่งยากในการถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน

**Natural Talent** : พรสวรรค์หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ซึ่งยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด



แผนภาพที่ 3 มุมมองของ Dave Snowden เกี่ยวกับความรู้  
 ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2.  
 (กรุงเทพมหานคร : จีริทัศน์อิเล็กทรอนิกส์เพรส, 2548) 19.

Thomas Davenport และ Laurence Prusak (อ้างถึงใน จีราพร ชายสวัสดิ์ 2550:19)

ซึ่งกล่าวว่าความรู้เป็นสิ่งที่อธิบายได้ค่อนข้างยากแม้ปัจจุบันก็ยังเป็นที่สับสนในเรื่องนิยาม อย่างไรก็ตามความรู้ในมุมมองของทั้งสองท่าน คือ การที่เราใช้ประสบการณ์ คำนิยาม สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณในตัวเรา เพื่อกำหนดสิ่งแวดลอมและกรอบการประเมินสารสนเทศ และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ได้รับมาเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งวิธีการจะขึ้นอยู่กับแต่ละคนพบว่า ในหลายองค์กรบ่อยครั้งที่ความรู้ไม่ได้อยู่ในรูปของเอกสารที่เก็บไว้เพียงอย่างเดียว แต่อาจอยู่ที่  
 ในรูปของการทำงานประจำ กระบวนการ วัธีปฏิบัติและความเชื่อในองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นการที่จะสร้างความรู้หรือเรียนรู้ต่าง ๆ จึงต้องทำให้เหมาะกับองค์กรและประเภทของความรู้

ความรู้ (Knowledge) ในทัศนะของฮอสเปอร์ (อ้างถึงใน จีราพร ชายสวัสดิ์ 2550:19)

นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งอาจจะโดยการนึกได้ มองเห็น ได้ยิน หรือได้ฟัง ความรู้นี้เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วย คำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐาน เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้โดยมีจำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อน หรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้การจำได้จึงถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในทางจิตวิทยา และเป็นต้องตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและ

ความสามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ ส่วนความเข้าใจ (comprehension) นั้น ออสเปอร์ชี้ให้เห็นว่าเป็นขั้นตอนต่อมาจากความรู้ โดยเป็นขั้นตอนที่จะใช้ความสามารถของสมองและทักษะในขั้นที่สูงขึ้น จนถึงระดับของการสื่อความหมายซึ่งอาจเป็นไปได้โดยการใช้ปากเปล่า ข้อเขียน ภาษาหรือการใช้สัญลักษณ์ โดยมักเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับข่าวสารต่าง ๆ แล้วอาจจะโดยการฟัง การเห็น การได้ยิน หรือการเขียน แล้วแสดงออกมาในรูปของการให้ทักษะหรือการแปลความหมายต่าง ๆ เช่น การบรรยายข่าวสารที่ได้ยินมาโดยคำพูดของตนเอง หรือการแปลความหมายจากภาษาหนึ่งไปเป็นอีกภาษาหนึ่ง โดยคงความหมายเดิมเอาไว้หรืออาจเป็นการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อสรุป หรือการคาดคะเนก็ได้

สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติต้องควิชาในแต่ละสาขารวมถึงการที่เราใช้ประสบการณ์ ค่านิยม สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณในตัวเราเพื่อกำหนดสิ่งแวดล้อม และกรอบการประเมินสารสนเทศ และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ได้รับมาเพื่อนำมาใช้ประโยชน์

## 2.2 ประเภทของความรู้

Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka (อ้างถึงใน บุญศิริ บุญญาภิจ และคณะ 2548:16) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวเองแต่ละบุคคลเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปแบบของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

## 2. Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมา

ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบว่า ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit มากกว่าความรู้ประเภท Explicit หลายเท่าโดยอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่างความรู้ประเภท Tacit : Explicit เป็น 80:20 หรือ เช่นเดียวกันที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกล่าวไว้ว่า ถ้าจะเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่น ภูเขา น้ำแข็ง เราสามารถเปรียบเทียบได้ว่า Explicit เปรียบเสมือนส่วนหนึ่งของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาซึ่งเป็นส่วนน้อยมาก (ประมาณ 20 % ของทั้งหมด) เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนของภูเขาที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งมากถึง 80 % (เป็นส่วนของ Tacit) ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา

ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi

การปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้เกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ Socialization Externalization Combination และ Internalization ดังนี้

**Socialization** การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายของทีม A ได้เรียนรู้เทคนิคการขายใหม่ ๆ จากผู้จัดการฝ่ายขายของทีม B ที่ประสบความสำเร็จในการขายโดยการพูดคุย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ก็จะได้รับความรู้จากผู้จัดการฝ่ายขายทีม B มาเป็นความรู้ของตนเองเพื่อใช้ในการทำงาน

**Externalization** การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มี และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge เช่น กรณีผู้จัดการฝ่ายขายทีม A ซึ่งหลังจากการเรียนรู้เทคนิคการขายจากข้างต้นก็นำมาเขียนเป็นหนังสือ เอกสารหรือรายงานต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจทั่วไป

**Combination** เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ เช่น กรณีผู้จัดการฝ่ายขายทีม A ซึ่งต่อมาได้ไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคการขายจากตำราต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย แล้วสรุปและเผยแพร่เป็นเทคนิค การขายรูปแบบใหม่ซึ่งเกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ และความรู้ของตนเอง

**Internalization** เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ เช่น หลังจากผู้จัดการฝ่ายขายทีมอื่น ๆ เช่น มี C D หรือ E เป็นต้น ศึกษาเทคนิคการขายจากตำราหรือคู่มือต่าง ๆ ที่มีอยู่ (ซึ่งอาจรวมถึงหนังสือที่เขียนโดยผู้จัดการทีม A ก็ได้) แล้วนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องเทคนิคการขายจนกลายเป็น Tacit knowledge ของตนเองในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้ว

ไปแลกเปลี่ยนกับลูกค้าหรือผู้จัดการรายอื่น ๆ ต่อไป ก็จะเกิดกระบวนการที่เรียกว่า Socialization คือ การแปลง Tacit knowledge จากผู้จัดการรายนั้น ๆ ไปเป็น Tacit knowledge ของคนอื่นต่อไป เป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อยไม่มีที่สิ้นสุด

นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ได้แก่ Leif Edvinsson (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิ และคณะ 2548:18) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ ความรู้เฉพาะบุคคล ความรู้ขององค์กร และความรู้ที่เป็นระบบ ดังนี้

1. Individual Knowledge : ความรู้เฉพาะบุคคล เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคนหรือเป็นความรู้ที่อยู่ในหัวของพนักงาน

2. **Organizational Knowledge** : ความรู้ขององค์กร เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวม องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กร โดยรวมได้มากขึ้น

3. **Structural Knowledge** : ความรู้ที่เป็นระบบ เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่าง ๆ ในองค์กร

ทั้งนี้ ความรู้ทั้ง 3 ประเภท ข้างต้น สามารถเป็นได้ทั้งในรูปของ **Tacit Knowledge** และ **Explicit Knowledge**

สรุปได้ว่า ประเภทของความรู้ จำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (**Tacit Knowledge**) หมายถึง ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

2. ความรู้ที่ชัดเจน (**Explicit Knowledge**) หมายถึง ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร ซีดี วีซีดี เป็นต้น

### 2.3 ระดับของความรู้

James Brain Quinn (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550 : 24) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับของความรู้ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. **Know - what** (รู้ว่าคืออะไร) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน เปรียบเหมือนความรู้ของปริญาตรีหมาด ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้างไม่ได้ผลบ้าง

2. **Know - How** (รู้วิธีการ) เป็นความรู้ที่มีทั้งทฤษฎีและเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญาและประสบการณ์ทำงานระยะหนึ่งจะมีความรู้ที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

3. **Know - Why** (รู้เหตุผล) เป็นความรู้ระดับที่อธิบายเหตุผลว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ในการทำงาน แต่ไม่ได้ผลอีกบริบทหนึ่ง

4. **Car - Why** (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจให้กระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

**Bloom** และคณะ (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:23) ได้ทำการศึกษาและจำแนกพฤติกรรมด้านความรู้ออกเป็น 6 ระดับ โดยเรียงตามลำดับชั้นความสามารถจากต่ำไปสูง ดังนี้

1. ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการจำหรือรู้สึกได้ แต่ไม่ใช่การใช้ความเข้าใจไปตีความหมายในเรื่องนั้น แบ่งออกเป็นความรู้กับเนื้อเรื่องซึ่งเป็นข้อเท็จจริง วิธีดำเนินงาน แนวคิด ทฤษฎี โครงสร้าง และหลักการ



2. ความเข้าใจ หมายถึง ความสามารถจับใจความสำคัญของเรื่องราวต่าง ๆ ได้ทั้งในด้านภาษา รหัส สัญลักษณ์ ทั้งรูปธรรมและนามธรรม แบ่งเป็นการแปลความ การตีความ การขยายความ

3. การนำไปใช้ หมายถึง ความสามารถนำเอาสิ่งที่ได้ประสบมา เช่น แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ หรือนำไปใช้แก้ปัญหาตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. การวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราวออกเป็นส่วนประกอบย่อยเพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนย่อย และหลักการหรือทฤษฎี เพื่อให้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ

5. การสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการนำเอาเรื่องราวหรือส่วนประกอบย่อยมาเป็นเรื่องราวเดียวกัน โดยมีการดัดแปลง ริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับปรุงของเก่าให้มีคุณค่าขึ้น

6. การประเมินค่า หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของความคิดอย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นการตัดสินว่าอะไรดีไม่ดียังไร ใช้หลักเกณฑ์เชื่อถือได้โดยอาศัยข้อเท็จจริงภายในและภายนอก

สรุปได้ว่า ระดับของความรู้ แบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

1. ความรู้เชิงทฤษฎี (Know - What) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาจากการได้เรียน แต่เวลาทำงานก็จะไม่มั่นใจ

2. ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know - How) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริงสามารถนำเอาความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ มักพบในคนที่ทำงานไปหลาย ๆ ปี จนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

3. ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know - Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ นำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ที่ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก

4. ความรู้ในระดับคุณค่าความเชื่อ (Care - Why) เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ที่ขับเคลื่อนมาจากภายในตนเอง จะเป็นผู้ที่สามารถนำความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับความรู้อื่นที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้

จากการทบทวน แนวคิด และทฤษฎี ในเรื่องของ ความหมายของความรู้ ประเภทของความรู้ และระดับของความรู้ สามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดในด้านของปัจจัยนำเข้า (Input) ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ และด้านผลผลิต (Product) ในเรื่องของการจัดการความรู้ต่อบุคลากรด้านความรู้

## 2.4 ความหมายของการจัดการความรู้

สำหรับความหมายของการจัดการความรู้ ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นที่น่าสนใจไว้ดังนี้

**Arthur Anderson Business Consulting** (อ้างถึงใน นูรชัย ศิริมหาสาคร 2550:10)

กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กร รวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยน ความรู้ และนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร

**Carla O'Dell และ Jackson Grayson** (อ้างถึงใน นูรชัย ศิริมหาสาคร 2550:10) กล่าวว่า

การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คน ได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุง การดำเนินงานขององค์กร

**Ryoko Toyama** (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ 2548:20) กล่าวว่า การจัดการ

ความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์ของ คนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

**Tannanbaum** (อ้างถึงใน ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง 2550:14) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ

การจัดการความรู้ไว้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้

1. การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ และเมื่อมีการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีอำนาจได้
2. การแบ่งปันความรู้ เพราะถ้าปราศจากการแบ่งปัน ความพยายามในการจัดการ ความรู้จะล้มเหลวในการแบ่งปันความรู้นี้ต้องอาศัยวัฒนธรรมขององค์กรเป็นสำคัญเพราะมี อิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จ

3. การอาศัยบุคลากรที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด

**ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาโท**

4. การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เพราะการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้ องค์กรต่าง ๆ อยู่รอด และประสบความสำเร็จได้

นอกจากความคิดเห็นที่ ทานนาบอม เสนอไว้ การจัดการความรู้อาจจะรวมถึงกิจกรรม ต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. การพัฒนาฐานข้อมูลกลางเกี่ยวกับลูกค้า ปัญหาทั่วไป และแนวทางแก้ไขเบื้องต้น
2. การจำแนกแยกแยะเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร และการทำให้เกิดความ ชัดเจนกับสิ่งที่พวกเขา รู้ รวมทั้งการพัฒนาสมุดหน้าเหลืองที่อธิบายแหล่งทรัพยากรภายในที่สำคัญ และจำแนกวิธีการในการค้นหาสิ่งเหล่านั้น
3. การนำความรู้จากผู้เชี่ยวชาญไปเผยแพร่ หรือกระจายไปสู่บุคคลอื่น

4. การออกแบบโครงสร้างความรู้ที่ช่วยจัดการข้อมูลในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้ และพร้อมที่จะนำไปประยุกต์ใช้

5. การสร้างเวทีที่เปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดไม่ว่าจะเป็นการเผชิญหน้าโดยตรงหรือผ่านทางระบบอินทราเน็ต ระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

6. การจำแนกแยกแยะและการนำบุคคลที่มีความรู้เข้าสู่จุดศูนย์รวมของธุรกิจ

7. การออกแบบการฝึกอบรมและกิจกรรมอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อประเมินและสร้างความรู้ภายใน

8. ดำเนินการเกี่ยวกับการให้รางวัล การยอมรับและการเลื่อนตำแหน่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูล

9. การสร้างเครื่องมือต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้บุคคลสามารถเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ได้เมื่อต้องการ

10. การสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ การจัดการ หรือผลลัพธ์ที่จะนำไปวิเคราะห์แนวโน้มและสกัดข้อมูลที่มีค่าต่อองค์กร

11. การพิจารณาค้นทุนทางปัญญาเพื่อจัดความรู้ให้ดีขึ้น

12. การเกาะติดและการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือให้ความสำคัญ เพื่อทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการให้ดีกว่าเดิม

Yogesh Malhotra (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาธิกิจ และคณะ 2548:21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบูรณาการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะกระจายทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาองค์กร

จากการทบทวน ความหมายของการจัดการความรู้ สามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดในด้านของปัจจัยนำเข้า (Input) ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้

## 2.5 ความสำคัญของการจัดการความรู้

บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2548:9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้มีผลต่อองค์กรในหลายรูปแบบ เช่น

1. เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจในการวางแผนและปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงการตัดสินใจในการแก้ปัญหา
2. เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และกระบวนการทำงานต่าง ๆ เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
3. สามารถนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิจารณ์ พานิช (2549:21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในแนว สคส. ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของคนและกระบวนการอย่างมาก เพราะหลักสำคัญของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการจัดการความสัมพันธระหว่างคน ซึ่งในการดำเนินการจัดการความรู้ มีบุคคลหรือคนสำคัญในหลากหลายบทบาทและหลายหลายรูปแบบที่ต่างคนต่างทำหน้าที่ในบทบาทของตนเองให้ดีที่สุด แต่ต้องมีการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างสวยงาม กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเชื่อมั่นว่าในสังคมที่มีความรู้เป็นฐานหรือสังคมอุดมปัญญา คือ สังคมที่ทุกคนต้องร่วมกันค้นหาใช้สร้างและพัฒนาความรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ภายในองค์กร ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดการความรู้เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวน ความสำคัญขององค์การจัดการความรู้ สามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดในด้านของปัจจัยนำเข้า (Input) ในเรื่องการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้

## 2.6 รูปแบบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้โดยใช้ปลาโมเดล เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ จะเปรียบ KM เหมือนกับปลา ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหาง (บุรชัย ศิริมหาสาร 2550:12)

1. ส่วนหัวปลา เปรียบได้กับ Knowledge Vision เรียกโดยย่อว่า KV จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ว่า จะทำ KM เพื่ออะไรหรือจะมุ่งหน้าไปทางไหน มีหลายหน่วยงานทำ KM โดยไม่มีการกำหนด KV ก่อน ซึ่งเป็นการไม่ถูกต้อง และการกำหนด KV จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ขององค์กร เพราะความจริงแล้ว KM มิใช่ตัวเป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่จะทำให้ งานบรรลุผลตามที่ต้องการโดยใช้ความรู้เป็นฐานหรือเป็นปัจจัยทำให้งานสำเร็จ เช่น

1.1 ทำ KM เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ (Performance Excellence)

1.2 ทำ KM เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน

1.3 ทำ KM เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงาน

2. ส่วนกลางลำตัว เปรียบได้กับ Knowledge Sharing เรียกโดยย่อว่า KS หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน (Share and Learn) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดและยากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปัน ความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวงวิชา

การจัดการความรู้ คำว่า “การจัดการ” ในที่นี้ หมายถึง การบริหารที่จะทำให้เกิดเหตุ ปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้คนในองค์กรพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

3. ส่วนที่เป็นหางปลา เปรียบได้กับ Knowledge Assets เรียกโดยย่อว่า KA หมายถึง องค์ความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้ซึ่งมาจาก 2 ส่วน คือ

3.1 Explicit Knowledge คือ ความรู้เชิงทฤษฎีที่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนอย่างเป็น รูปธรรม เช่น เอกสารตำราและคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.2 Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคนซึ่งไม่ปรากฏชัดเจน เป็นรูปธรรม หรือเป็นเอกสาร ตำรา แต่เป็นสิ่งที่มีความลึกซึ้งและทำอย่างไรเมื่อบุคคลออกจากหน่วยงานไปแล้ว แต่ความรู้นั้นยังคงอยู่กับหน่วยงานไม่สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

การจัดการความรู้ในส่วนของ KA นี้ เป็นส่วนที่ต้องพึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ช่วยในการจัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการเรียกใช้และปรับแต่งความรู้ให้ทันสมัย อยู่เสมอ (Update) รวมทั้งมีการกำจัดความรู้ที่ไม่ใช้แล้วเพื่อให้อายุของความรู้ไม่ใหญ่เกินไป มีเฉพาะ ข้อมูลที่จำเป็น

เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ช่วยทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน (Virtual Space) ให้คนที่อยู่ ไกลกันสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ (Share & Learn) ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ถ้าเปรียบ KM เหมือนปลาตัวหนึ่ง ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหาง รูปร่างของปลาแต่ละตัวหรือการทำ KM ของแต่ละหน่วยงาน จะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับจุดเน้นของหน่วยงานนั้น เช่น บางหน่วยงานอาจจะเน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า ส่วนลำตัวปลาจะใหญ่กว่าส่วนอื่น ในขณะที่บางหน่วยงานอาจจะเน้นส่วนที่เป็น คลังความรู้ และการใช้ ICT แสดงว่า หน่วยงานนั้นมีส่วนหางปลาใหญ่กว่าส่วนอื่น ดังนั้น

ปลาแต่ละตัว (แต่ละหน่วยงาน) จึงมีรูปร่างไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้นของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของตนเอง

จากการทบทวนรูปแบบของการจัดการความรู้ สามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดในด้านของปัจจัยนำเข้า (Input) ในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ด้านการจัดการความรู้และด้านของกระบวนการ (Process) ในเรื่องการบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผน

## 2.7 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

(บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ 2548:7) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ (Knowledge Proecss) โดย “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนรวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้ อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล

Marquardt (อ้างถึงใน นันทรัตน์ ศรีนนท์วิเชียร 2548 : 31) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรเป็นการแสวงหาความรู้ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้

3. การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และต้องพิจารณาถึงวิธีการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่เรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคืนความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้สารสนเทศ และสถานที่ที่สารสนเทศถูกเก็บไว้

#### 4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น เป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

Probst, Raub, and Rmhardt (อ้างถึงใน นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร 2548:32) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการบอกความต้องการในความรู้แต่ละชนิดที่พนักงานต้องการ
2. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการจัดหาความรู้ตามความต้องการของพนักงาน
3. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) เป็นการพัฒนาความรู้และสร้างเป็นความรู้ใหม่ ๆ
4. การแบ่งปัน / การกระจายความรู้ (Knowledge Sharing / Distribution) เป็นการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ที่กระจายสู่ภายนอก
5. การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน
6. การเก็บรักษา / จัดจำความรู้ (Knowledge Retention) เป็นการเก็บรักษาความรู้ไว้ในรูปแบบต่าง ๆ

Trapp (อ้างถึงใน นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร 2548:33) เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Components of a Holistic Approach to Knowledge management) มี 9 องค์ประกอบ คือ

1. เป้าหมายความรู้ (Knowledge Goal) การบ่งชี้ถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และมีการวางแผนกลยุทธ์ในการนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติ เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการนำมาซึ่งประโยชน์ของความรู้
2. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการบอกถึงความรู้ที่ต้องการจัดเก็บลงในฐานข้อมูลหรือแฟ้มเก็บสะสมงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ตรงความต้องการของพนักงาน
3. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ขององค์กรจากแหล่งภายนอกองค์กรอาจจะเป็นความรู้ใหม่หรือเป็นความรู้ที่เฉพาะเจาะจงในการใช้ปฏิบัติงาน

โดยยึดหลักการ คือ นำความรู้จากภายนอกองค์กรรวมเข้ากับความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรในรูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ และต้องให้พนักงานสามารถสร้างความรู้ใหม่ได้

4. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) เป็นการปรับเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรให้สามารถดำเนินการต่อไปจนสร้างเป็นฐานของความรู้ได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มทักษะใหม่ และเพิ่มความรู้ความสามารถของพนักงาน การพัฒนาความรู้เป็นโครงสร้างที่สลับซับซ้อนระหว่างคนกับเทคโนโลยี

5. การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้ (Knowledge Transfer/Distribution) การเคลื่อนย้ายและกระจายความรู้ สามารถช่วยให้ทุกคนได้รับประโยชน์จากความรู้อย่างสูงสุดเท่าที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและทันเวลา โดยอาศัยเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นตัวกระจายความรู้และข้อมูลต่าง ๆ

6. การใช้ความรู้ (Knowledge Usage) ความรู้จะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อมีการนำความรู้ใหม่นั้นมาใช้ประโยชน์ในองค์กร หรืออาจเป็นการนำความรู้เก่ามาพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ได้

7. การรักษาความรู้ (Knowledge Preservation) เป็นการเก็บรักษาและรวบรวมความรู้ไว้โดยให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้และสืบค้นความรู้ได้ตลอดเวลาที่ต้องการ อาจเก็บไว้ในตัวบุคคลหรือรูปแบบของปัญญาประดิษฐ์ก็ได้

8. การประเมิน/ทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation/review) เป็นการวัดความก้าวหน้าและคุณค่าของทรัพย์สินความรู้ (Knowledge assets) ซึ่งอาจวัดได้ 5 กลุ่ม คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ การสร้างใหม่ การพัฒนา และมนุษย์ หรืออาจวัดที่ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual capital) ขององค์กรก็ได้

9. การควบคุมความรู้ (Knowledge Controlling) เป็นการติดตามความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ มีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้องค์ประกอบที่นักจัดการความรู้ดังที่กล่าวถึงข้างต้น สรุปได้ดังนี้คือ

1. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการระบุความต้องการและกำหนดความรู้ที่ต้องการ

2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร



3. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นการจัดเก็บและรักษาความรู้ไว้ในรูปแบบต่าง ๆ และสามารถสืบค้นได้ตามความต้องการอย่างถูกต้องและทันเวลา เช่น การบันทึกในฐานข้อมูล (data based) การเก็บบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

4. การเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer/Distribution/Sharing) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในองค์กร และมีการแบ่งปันกระจายทั่วทั้งองค์กรทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5. การใช้ความรู้ (Knowledge Usage) เป็นการนำความรู้ใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานหรือนำความรู้เก่าที่บุคคลมีมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่

6. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการปรับใช้ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น การนำความรู้ในองค์กรผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

จากการทบทวน องค์ประกอบของการจัดการความรู้ สามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดในด้านผลผลิต (Product) ในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

## 2.8 กระบวนการของการจัดการความรู้

บุญดี บุญกิจ และคณะ (2548:54) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้นั้นเป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ขั้นตอนหลักของกระบวนการความรู้ มีดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)
2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

ทั้ง 7 ขั้นตอนนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กร และความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน มีดังต่อไปนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ "รู้เรา" นั่นเอง โดยทั่วไป องค์กรสามารถใช้เครื่องมือ

ที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กรจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ซับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไร และจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็น โครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร

2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นขั้นตอนในการดึงเอาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมกันไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณาจำกัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้น ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่จากภายนอกได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

Marquardt (อ้างถึงใน ชวลิต สุขศักดิ์ธำรง 2550 : 18) ได้เสนอให้คำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาความรู้ก็คือ 1) ความจริงสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ถูกรวบรวมไว้ ไม่ได้มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งต่อหนึ่งเสมอไป ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอก ต้องได้รับการกลั่นกรองเสียก่อน และ 2) การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ได้ตั้งใจ แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจมากขึ้นกว่าเดิม

3. การจัดการความรู้ใหม่เป็นระบบ (knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้วองค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การจัดทำสารบัญญและการจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นขั้นตอนการปรับปรุงและประมวลผลความรู้ให้อยู่ในแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ได้ง่าย เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนการเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดี ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ประเภท Explicit และ Tacit โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้รับมี 2 ลักษณะ คือ

“Push” การป้อนความรู้ เป็นการส่งข้อมูล / ความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ หรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply - Based” เช่นการส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบ

“Pull” การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ โดยผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล / ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand - Based”

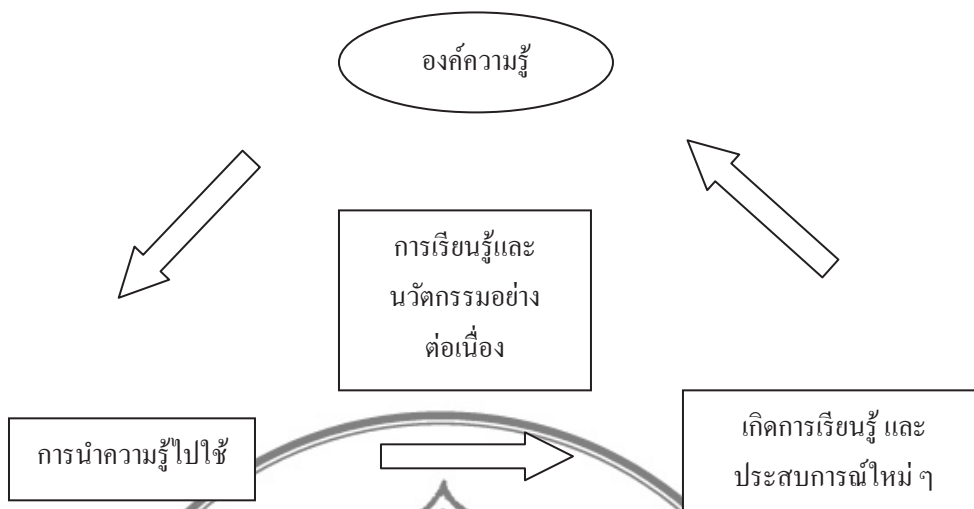
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นขั้นตอนในการนำความรู้ ที่ได้จัดเก็บมาเผยแพร่ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนกัน มี 2 ลักษณะ ดังนี้

6.1 การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเป็นเอกสาร วิกิ โอ ซิคิ จัดทำฐานความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจะทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

6.2 การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในคน (Tacit Knowledge) สามารถทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูล สามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก เช่น ทีมข้ามสายงาน (Cross - Functional Team), Innovation & Quality Circles (IQCs), ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : CoP), ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System), การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) **เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) มาตรฐาน**

7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีก เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”



แผนภาพที่ 4 ภาพวงจรการเรียนรู้

ที่มา : บุญดี บุญญาภิกข และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2.

(กรุงเทพมหานคร : จีรวัดเน็เอ็กซ์เพรส, 2548) 59.

บดินทร์ วิจารณ์ (2550 : 45) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. Define การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือองค์ความรู้ที่ต้องการเพื่อตอบสนอง กลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าองค์ความรู้หลัก ๆ ขององค์กรคืออะไร (Core Competency) และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด

**2. Create** การสร้างทุนทางปัญญา หรือการค้นพบใหม่จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว

ด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กรจากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (Benchmarking)

3. Capture การเสาะหาและจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป

4. Share การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงานหรือ

ในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E - Learning เป็นต้น

5. Use การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และ ผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นและเกิดเป็นปัญหาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถ ในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ มีขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า จัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวน กระบวนการของการจัดการความรู้ สามารถสังเคราะห์ออกมาเป็น กรอบแนวคิดในด้านกระบวนการ (Process) ในเรื่องการบริหารงานวิชาการด้านการฝึกอบรม

## 2.9 เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:37) กล่าวว่า การจัดการความรู้ มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ คือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

2. พัฒนาคน

3. พัฒนาฐานความรู้ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ หรือภูมิปัญญาขององค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:37) กล่าวว่า เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร มีดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ

3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

Bacha (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:37) กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงานหรือลาออกจากการทำงาน เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ เนื่องจากผู้มีหน้าที่ตัดสินใจ ต้องตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในงาน และวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4. การได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพยากร เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางปัญญาขององค์กรที่มีอยู่

6. การยกระดับของผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการบริการ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ด้วยนั้น

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจ เพิ่มยอดขาย และเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันผ่านทางการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและการฝึกฝนบุคลากร

สรุปได้ว่า เป้าหมายของการจัดการความรู้ มี 3 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
3. เพื่อพัฒนา ฐานความรู้ เพิ่มพูนทุนความรู้ หรือ ทุนปัญญาของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้ มี 8 ประการ คือ

1. ป้องกันความรู้สูญหาย
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีคามยืดหยุ่น
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน
5. การพัฒนาทรัพยากร
6. การยกระดับผลิตภัณฑ์
7. การบริหารลูกค้า
8. การลงทุนทางทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวน เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้สามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดในด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้และด้านกระบวนการ (Process) ในเรื่องการบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผน

#### 2.10 แนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร

นักทฤษฎีวิชาการ (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:48) ได้กล่าวถึง แนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรว่า จุดเริ่มต้นของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรจะเริ่มต้นจากความเข้าใจระดับการใช้ความรู้ในองค์กรคล้าย ๆ การทำ SWOT Analysis หรือการหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม ขององค์กร ขั้นที่สอง เป็นความเข้าใจขั้นตอนของการจัดการความรู้ ขั้นที่สาม เป็นความเข้าใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร เพราะความรู้ของคนเป็นหัวใจของความสำเร็จ และขั้นสุดท้ายเป็นการทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร ซึ่งจะมีการปฏิบัติตามแผนงานและมีการประเมินผลโดยลำดับ Henczel (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:44) ดังนี้

1. เข้าใจระดับการใช้ความรู้ในองค์กร โดยพิจารณาว่าสภาพขององค์กร ณ ปัจจุบัน อยู่ ณ จุดใด โดยเปรียบเทียบระดับของการใช้ความรู้ (Knowledge Literacy) และความพร้อมของระบบเครือข่ายในองค์กร (Network Established)

2	3
มีระดับการใช้ความรู้มาก แต่ระบบเครือข่ายยังไม่พร้อม	มีระดับการใช้ความรู้มาก และมีระบบเครือข่ายที่พร้อมแล้ว
1	4
มีระดับการใช้รู้น้อย และระบบเครือข่ายไม่พร้อม	มีระดับการใช้รู้น้อย แต่มีระบบเครือข่ายที่พร้อมแล้ว

พร้อมแล้ว

ไม่พร้อม

แผนภาพที่ 5 ภาพความพร้อมของระบบเครือข่าย

ที่มา : จิราพร ชายสวัสดิ์, การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1, (กรุงเทพมหานคร : จีวิทัศน์เอ็กซ์เพรส, 2550) 44

หากองค์กรอยู่ในสภาพที่พร้อม เช่น อยู่ในระดับที่ 3 การนำระบบจัดการความรู้มาใช้ จะทำได้สะดวกและรวดเร็วกว่าส่วนองค์กรที่ไม่พร้อมก็ต้องปรับสภาพองค์กรให้มีความพร้อม ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายพัฒนาระดับการใช้สารสนเทศในองค์กร

2. เข้าใจขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยให้แต่ละองค์กรระบุวิธีการในการสร้าง การจัดเก็บและการนำความรู้มาใช้ ดังนี้

- 2.1 วิธีการค้นหาความรู้ขององค์กรมีอะไรบ้าง
- 2.2 วิธีการสร้างและพัฒนาความรู้มีอะไรบ้าง
- 2.3 วิธีการจัดเก็บ การบันทึก และการค้นคืนความรู้ มีอะไรบ้าง
- 2.4 วิธีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ มีอะไรบ้าง
- 2.5 วิธีการนำความรู้ที่บันทึกไว้แล้วออกมาใช้ประโยชน์มีอะไรบ้าง
- 2.6 วิธีนำความรู้ของแต่ละบุคคลออกมาใช้มีอะไรบ้าง



3. เข้าใจการพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร โดยพิจารณาว่าประสิทธิภาพของคนในองค์กรด้านใดที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงหรือต้องการปรับปรุง หรือสามารถปรับปรุงได้อีก โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

3.1 ประสิทธิภาพในด้านวิชาชีพ เช่น ความรู้ในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

3.2 ประสิทธิภาพส่วนตัวของแต่ละบุคคล เช่น การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความใจกว้าง ความยืดหยุ่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น การมองภาพรวม ความสามารถในการเรียนรู้ การจัดลำดับความสำคัญ

4. ทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กรโดยกำหนดประสิทธิภาพด้านใดที่จำเป็นอย่างยิ่ง ต้องพัฒนาตามลำดับความสำคัญ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนการทำงาน ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ระยะเวลาในการดำเนินงาน ให้บรรลุผลตามแผนปฏิบัติการ

สรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร จะเริ่มต้นจากความเข้าใจระดับการใช้ความรู้ในองค์กรคล้าย ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน หรือการหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภัยคุกคาม ขององค์กร ขั้นที่สอง เป็นความเข้าใจขั้นตอนของการจัดการความรู้ ขั้นที่สาม เป็นความเข้าใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร เพราะความรู้ของคนเป็นหัวใจของความสำเร็จ และขั้นสุดท้ายเป็นการทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร

จากการทบทวน แนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้สามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดในด้านผลผลิต (Product) ในเรื่องการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

### 2.11 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge (อ้างถึงใน บดินทร์ วิจิตร ณ 2550:85) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่องสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่ยิ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

Michael Marquardt (อ้างถึงใน บดินทร์ วิจิตร ณ 2550:86) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คือ ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มมีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรเรียนจาก

ความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลคือให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Garvin (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:31) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนองค์ความรู้และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

Luthan (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:31) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการนำความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:31) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การสะท้อนถึงความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมและทีมสำคัญ โดยผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการหรือหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ - ความเข้าใจ - หยั่งรู้) เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริงและส่งผลเห็นภาพที่ชัดเจนให้เกิดการเปลี่ยนในอนาคต

พรธิดา วิเชียรปัญญา (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:31) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นสารสนเทศพื้นฐานและมีพัฒนาการทางความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่การเรียนรู้เท่านั้น การพัฒนาความรู้ใหม่และความเข้าใจที่่องแท้ถึงพฤติกรรมองค์กร โดยมีความจำเป็นขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ในองค์กร โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องรายหรือ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในท้ายที่สุดโดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงานเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้และนำมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

## 2.12 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:32) ได้เสนอแนวคิดวินัย 5 ประการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ของแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

บุคคลรอบรู้ เป็นวินัยหรือการฝึกฝนในมิติหนึ่งของการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 2 อย่างด้วยกัน คือ 1) การหยั่งรู้หรือเล็งเห็นถึงวิสัยทัศน์ และ 2) เล็งเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับวิสัยทัศน์

2. โมเดลของความคิด (Mental Models) ทุก ๆ คนต้องการที่จะมีความสามารถในการคิดวิถีทางที่ทำให้ "เกิดการเรียนรู้และเติบโต" แต่ก็มีบ่อยครั้งที่ทุกคนคิดและปฏิบัติบนสมมติฐานที่จำกัดหรือไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น พนักงานมักคิดตามขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบมากกว่าที่จะมีมุมมองของความคิดในเรื่องผลิตภัณฑ์ตลาดและลูกค้า เป็นต้น ผลจากการที่กล่าวมาข้างต้นก็คือ สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบันจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นรูปแบบในการตัดสินใจ

คน จำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ "โมเดลของความคิด" จะถูกเปลี่ยนอย่างใหญ่หลวงโดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ใฝ่ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและการสอดแทรกอย่างมีเหตุผล ใช้กระบวนการวางแผนและกระบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวาเพื่อไม่ให้กลับไปใช้วิธีการคิดและปฏิบัติแบบเดิม

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มิติที่ 3 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือทำให้ทุกคนร่วมกันกำหนด "วิสัยทัศน์ร่วม" ในสภาพที่เป็นจริง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็น "หุ้นส่วน" หรือ "พันธมิตร" วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามเข้าไปสู่การเล็งเห็นถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่แค่การยินยอมเท่านั้น

4. ทีมแห่งการเรียนรู้ (Team Learning) ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ในทีมทำงานแต่ละคนแสดงตนเองเป็นเพื่อนร่วมงานและทำงานร่วมกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้และความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้ก็คือ "สารสนเทศ" ผู้บริหารระดับสูงตั้งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ วางแผนทิศทางใหม่และตั้งวัตถุประสงค์ของผลงาน พนักงานปฏิบัติการสร้างความคิดใหม่บนวิธีการสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ตามที่กล่าวมา มีการเรียนรู้เกิดขึ้นเป็นอย่างมากในองค์กร แต่ควรจะเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่าง และจากข้างล่างขึ้นข้างบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ ดังนั้นบริหารระดับกลางจึงต้องสร้างเครือข่ายและทีมงาน และเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงาน ทีมแห่งการเรียนรู้ก็คือ "ทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาหลากหลายฝ่ายงานและทีมงานการเรียนรู้ที่เก่งก็คือทีมที่เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ"

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ทั้ง 4 มิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับ การคิดเชิงระบบ และการคิดเชิงระบบนี้ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ แต่เป็นสิ่งที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ รวมทั้งพฤติกรรมศาสตร์มานานกว่าทศวรรษ

วินัย หรือการฝึกฝน 5 มิตินี้จะนำไปสู่ความเข้าใจถึงพฤติกรรมของคนที่ไม่มี ความสัมพันธ์ระหว่างกันบุคคลและทีมงาน คือ ส่วนหนึ่งของกระบวนการที่เคลื่อนไหวและเติบโต บนลักษณะปฏิสัมพันธ์ และข้อมูลย้อนกลับความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบก็คือ "ข้อมูลย้อนกลับ" การเรียนรู้จากประสบการณ์ "คนอื่น ๆ" ซึ่งปฏิสัมพันธ์ที่วุ่นจะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกัน เป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน

Michael J. Marquardt (อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์ 2550:87) ได้เสนอแนวคิดว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ในการสร้างและก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) คือ การเรียนเป็นบุคคล เป็นทีมและทั่วทั้งองค์กร ซึ่งความสามารถหลักในการเรียนรู้หรือ Core Learning Competency ซึ่งเราสามารถนำหลักการของ The Fifth Discipline ของ Peter Senge และการ Dialogue มาประยุกต์ใช้งาน

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คือ การที่องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การเอื้ออำนาจ (People Empowerment) บทบาทของผู้นำเป็นทั้งครู โค้ช และพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถพร้อมต่อการเอื้ออำนาจให้พนักงานรับมอบ ความรับผิดชอบ และอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถ

4. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการนำสิ่งที่เรียนรู้มาจัดเก็บและนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร เพื่อตอบสนองการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานในองค์กร

5. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application) เพื่อช่วยเอื้อสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง กว้างขวางและรวดเร็ว

Marquardt (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:37) ได้นำประเภทของการเรียนรู้ในระบบย่อย ด้านการเรียนรู้มาสร้างเป็นกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้มีหลายประเภท โดยแต่ละวิธีจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญ และมีค่าต่อการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าแต่ละชนิดจะมีวิธีที่แตกต่างกัน แต่ก็คาบเกี่ยวและช่วยทำให้การเรียนรู้มีหลากหลายนั้นสมบูรณ์ ประเภทการเรียนรู้ดังกล่าว Marquardt ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ออกเป็น 4 ประเภท การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคล หรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์ และปฏิกริยาสะท้อนกลับมีกระบวนการในการเรียนรู้ครั้งนี้ คือ องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจกทั้งภายในและภายนอก ผลของความเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้ จากการคาดหวังในอนาคตเป็นวิธีการของวิสัยทัศน์ - ผลสะท้อนกลับ - การปฏิบัติเพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบ โดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรนั้นก้าวหน้าไปสู่ "องค์กรแห่งการเรียนรู้"

## 2.13 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะองค์กรที่มีการเรียนรู้ที่ Marquardt and Reynolds (อ้างถึงใน จิราพร ชายสวัสดิ์ 2550:34) ได้กล่าวไว้ว่า มี 11 ลักษณะดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ "จืดแต่แจ๋ว" ยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณาน้ำที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self - Awareness) การไตร่ตรอง (Self - Reflective) และการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคนรวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ

3. มีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ให้บังเกิดผลออกมา สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเอง กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับกลางหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. มีการตรวจสอบ มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ที่จะกระทบต่อองค์กร ให้อัตว์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่าทีในธุรกิจของตนเองให้มีความสำคัญแก่สังคม เลือกรูปแบบในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีส่วนร่วมเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวลผลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกลเพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานดีขึ้น

8. มีกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการดำเนินการและการประเมินผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิต การปฏิบัติงาน นั่นคือให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขา ได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ขอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศ และแรงงานที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของ บุคคลและองค์กร

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหา เฉพาะหน้าอย่างเดียวอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่ม สิ่งใหม่ ๆ สร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมมือกันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. มิวทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่ เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อ ที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเรียนรู้จะมี กระบวนการลักษณะที่เคลื่อนไหว ยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิก ขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้เพื่อมาแบ่งปันและเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากการทบทวน แนวคิด และทฤษฎี ในเรื่องของความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสังเคราะห์ ออกมาเป็นกรอบแนวคิดในด้านของผลผลิต (Product) ในเรื่องของการนำการจัดการความรู้ ไปปฏิบัติ และผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร

### 3. การประเมินผล

ในการดำเนินการประเมินผลนั้น มีแนวคิดและทฤษฎีที่หลากหลายรูปแบบ ส่วนผู้ประเมินจะใช้รูปแบบใดเพื่อให้มีคุณภาพและเหมาะสมสำหรับเนื้อหาของประเมิน ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาถึงรูปแบบของเจ้าของทฤษฎีทางด้านการประเมินแต่ละท่านที่ได้นำเสนอ ไว้โดยเลือกรูปแบบของการประเมินให้เหมาะสมกับความมุ่งหมายของผู้วิจัยว่าต้องการจะประเมิน ในเรื่องใด

วิวัฒนาการของการพัฒนาแนวคิดและเทคนิควิธีการองการประเมินจนถึงยุคของการประเมินเป็นวิชาชีพทำให้ความก้าวหน้าของศาสตร์แขนงการประเมินนับว่ามีหลักการที่ชัดเจน มีความเป็นระบบ ตลอดจนนักประเมินหลายท่านได้พัฒนารูปแบบที่เรียกกันว่า "โมเดล" (Model)

ขึ้นหลายรูปแบบจนทำให้แนวคิดและหลักการเหล่านั้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างกว้างขวาง

### 3.1 ความหมายของการประเมิน

นักวิชาการทางการประเมินได้ให้ความหมายของการประเมินที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. กลุ่มการประเมินเพื่อการตัดสินใจ (Decision Oriented Evaluation) นักประเมินกลุ่มนี้ได้แก่

Cronbach (อ้างถึงใน เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:32) กล่าวถึง การประเมินว่าเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและการใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดโปรแกรมทางการศึกษา Provus (อ้างถึงใน เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:52) กล่าวว่า การประเมินหมายถึง การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและการค้นหาช่องว่างระหว่างภาวะที่เป็นจริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด เพื่อใช้ภาวะดังกล่าวนี้เป็นตัวชี้วัดหรือระบุข้อบกพร่องของกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ Alkin (อ้างถึงใน เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:45) กล่าวว่า การประเมินหมายถึง กระบวนการของการคัดเลือก ประมวลข้อมูลและการจัดระบบสารสนเทศที่มีประโยชน์เพื่อนำมาเสนอต่อผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจหรือเพื่อกำหนดทางเลือกในการทำกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ Stufflebeam (อ้างถึงใน เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:57) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการของการระบุหรือกำหนดข้อมูลที่ต้องการรวมถึงการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่จัดเก็บมาแล้วนั้น มาจัดทำให้เกิดเป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์เพื่อนำเสนอสำหรับใช้เป็นทางเลือกในการประกอบการตัดสินใจต่อไป

2. กลุ่มการประเมินเพื่อการตัดสินใจคุณค่า (Value Oriented Evaluation) นักทฤษฎีการประเมินที่มีความเชื่อตามแนวคิดนี้ได้แก่ ระดับปริญญาตรี

Tyler (อ้างถึงใน เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:31) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง การเปรียบเทียบสิ่งที่ผู้เรียนสามารถกระทำได้จริงหลังจากที่ได้จัดการเรียนการสอนแล้ว กับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมซึ่งได้กำหนดขึ้นไว้ก่อนที่จะจัดการเรียนการสอนนั้น ๆ Scriven (อ้างถึงใน เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:35) กล่าวถึงการประเมินว่า เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล การตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และการกำหนดเกณฑ์ประกอบในการประเมิน Stake (อ้างถึงใน เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:39) กล่าวถึงการประเมินว่า เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่งเพื่อนำมาจัดให้เป็นระบบระเบียบและมีความหมายในการประเมิน



Rossi (อ้างถึงใน เชาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:10) ได้กล่าวถึง การประเมินว่าเป็นการประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมเพื่อตัดสินและพัฒนาโครงการด้านการวางแผนและการติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการทางสังคม รวมทั้งการศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงจากการนำนโยบาย แผนงาน โครงการไปปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การประเมินเป็นกระบวนการในการแสวงหาสารสนเทศเพื่อกำหนดคุณค่าของสิ่งใด ๆ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ ที่สมเหตุสมผลและเชื่อถือได้

### 3.2 รูปแบบการประเมิน

รูปแบบการประเมิน คือ กรอบความคิดหรือแบบแผนในการประเมินที่แสดงให้เห็นถึงรายการที่ควรประเมินหรือกระบวนการของการประเมิน ในการประเมินโครงการใดโครงการหนึ่งนั้น เราควรพิจารณาเรื่องใดบ้าง (What) ในขณะที่เดียวกัน บางรูปแบบอาจจะมีการเสนอแนะด้วยว่าในการประเมินแต่ละรายการแต่ละเรื่อง ควรพิจารณาหรือตรวจสอบอย่างไร ซึ่งเป็นลักษณะการเสนอแนะวิธีการ (How)

### 3.3 ประโยชน์ของรูปแบบการประเมิน

รูปแบบการประเมินมีประโยชน์สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ช่วยให้เห็นแนวทางหรือกรอบความคิดเห็นในการประเมิน การเรียนรู้เรื่องรูปแบบการประเมินได้อย่างเหมาะสมกับสิ่งที่มุ่งประเมิน
2. ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินมีความคมชัดและครอบคลุม เนื่องจากรูปแบบการประเมินแต่ละรูปแบบมีกรอบความคิดเชิงเหตุผล ดังนั้นการเลือกใช้หรือประยุกต์ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ก็มีแนวโน้มที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้สอดคล้องกับรูปแบบนั้นได้

3. ช่วยให้อำนาจตัดสินใจหรือประเด็นสำคัญในการประเมินได้อย่างชัดเจน

4. ทำให้ผลงานการประเมินมีความเป็นระบบครอบคลุมเป็นที่ยอมรับ และสื่อความหมายได้ชัดเจน

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี ในเรื่องของความหมายของการประเมินรูปแบบการประเมินและประโยชน์ของรูปแบบการประเมิน สามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดในด้านของบริบท (Context) ในเรื่องของสภาพแวดล้อมของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ในด้านของผลของการดำเนินงานที่ผ่านมา และกรอบแนวคิดด้านผลผลิต (Product) ในเรื่องของผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากรในด้านความรู้ ความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้ รวมถึงปัญหา อุปสรรคด้วย

### 3.4 การจัดกลุ่มรูปแบบการประเมิน

ยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2548:63) กล่าวว่าไว้ว่า แนวทฤษฎีและรูปแบบการประเมินที่ผู้เชี่ยวชาญทางการประเมินหลายท่านได้เสนอไว้มีลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งด้านแนวคิดและวิธีการนำไปใช้ แต่เมื่อนำรูปแบบของการประเมินเหล่านั้นมาจัดเป็นกลุ่มโดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นหลักแล้ว ก็จะสามารแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

#### 1. กลุ่มรูปแบบการประเมินเพื่อการตัดสินใจ (Decision Oriented Evaluation)

นักประเมินกลุ่มนี้มีความเชื่อในการประเมินที่เป็นระบบ โดยมีขั้นตอนการประเมินที่ครบวงจร ซึ่งให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม นักประเมินกลุ่มนี้ได้แก่ บรอนบาค (Cronbach, 1963) สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam, 1971) อัลคิน (Alkin, 1969) โปรวัวส (Provus, 1971) รวมทั้งรูปแบบ CSE (Center for the Study of Evaluation) ซึ่งพัฒนาโดยมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียที่ลอสแอนเจลิส (UCLA) ด้วยนักทฤษฎีการประเมินยุคใหม่ได้ให้ความสนใจต่อรูปแบบของกลุ่มนี้มาก เพราะสามารถนำผลจากการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจสำหรับการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

บทบาทของนักประเมินเพื่อการตัดสินใจกลุ่มนี้ ต้องมีความชัดเจนว่า ต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง เพื่อเสนอทางเลือกที่จะนำไปสู่การตัดสินใจได้ดีและเหมาะสม เช่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ดีกว่า เป็นต้น อย่างไรก็ตามนักประเมินตามแนวคิดกลุ่มนี้ต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการตัดสินใจทางการบริหาร แต่ต้องมีบทบาทสำคัญคือการนำเสนอสารสนเทศของการประเมินที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น

#### 2. กลุ่มรูปแบบการประเมินเพื่อการตัดสินคุณค่า (Value Oriented Evaluation)

นักประเมินกลุ่มนี้เห็นว่าการประเมินเป็นการให้คุณค่าหรือตีราคาสิ่งที่ถูกประเมิน ในปัจจุบันได้มีผู้นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการเพื่อให้บริการสังคมหรือโครงการเพื่อการพัฒนาต่าง ๆ ของรัฐบาลซึ่งมักจะมี ความซับซ้อน จึงต้องอาศัยวิธีการประเมินทั้งแบบมีระบบและแบบวิธีการตามธรรมชาติควบคู่กันไป โดยให้ความสำคัญกับผลผลิตที่เกิดจากโครงการทั้งหมด แม้จะเป็นผลกระทบก็ถือว่าเป็นข้อมูลสำคัญต่อการตัดสินคุณค่าเช่นกัน นักทฤษฎีการประเมินที่มีความเชื่อตามแนวคิดนี้ ได้แก่ สกริฟเวน (Scriven, 1967) กลาส (Glass, 1969) เวิร์ธเธนและแซนเดอร์ (Worthen and Sanders, 1973) สเตก (Stake, 1974) ไอสนเนอร์ (Eisner, 1979) เฮาวส์ (House, 1980) กูบาและลินคอล์น (Guba and Lincoln, 1981) เป็นต้น

บทบาทของนักประเมินเพื่อการตัดสินคุณค่า จะต้องมีความเป็นปรนัยและมีคุณธรรมของการประเมินรวมทั้งสามารถตัดสินคุณค่าได้อย่างเหมาะสมและตรงตามผลการประเมินที่แท้จริงไม่ว่าผลการประเมินจะเป็นดังที่คาดหวังหรือไม่ก็ตาม และไม่ว่าจะมีผลทางลบหรือผลทางบวกก็ตาม ก็ต้องนำไปสู่การตัดสินคุณค่าทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมให้มากที่สุด นอกจากนี้ นักประเมินจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินคุณค่าของตนเพื่อจะได้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อไปด้วย

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนามาหลายยุคหลายสมัย นักประเมินหลายท่านได้พยายามเสนอรูปแบบการประเมินไว้หลายลักษณะ แต่ละรูปแบบมีแนวคิด ทฤษฎี และหลักเหตุผลของการพัฒนาโดยเฉพาะ มีความเชื่อและปรัชญาส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไป ที่สำคัญคือ รูปแบบแต่ละรูปแบบที่นำเสนอมีวัตถุประสงค์เฉพาะของการใช้ในการประเมินที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นรูปแบบต่าง ๆ ล้วนมีจุดเด่นจุดด้อย และมีข้อจำกัดในกานำไปใช้ที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นในทางปฏิบัติแล้วการประเมินโครงการใด ๆ จึงไม่ควรจำกัดให้ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงสถานะแวดล้อม และวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ ตลอดจนองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการใช้รูปแบบนั้น ๆ รวมทั้งอรรถประโยชน์ที่จะได้จากการใช้รูปแบบนั้น ๆ รวมทั้งอรรถประโยชน์ที่จะได้จากการใช้รูปแบบนั้น ๆ เป็นส่วนสำคัญด้วย นักประเมินที่มีประสบการณ์จึงไม่ควรยึดติดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่จะต้องรู้จักเลือกประยุกต์ใช้รูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการประเมินสูงสุด

### แนวคิดและโมเดลการประเมินของสคริเวน (Scriven's Evaluation Ideologies and Model)

Scriven (อ้างถึงใน เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:35) ได้ให้นิยามการประเมินไว้ว่า การประเมินเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลการตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลและการกำหนดเกณฑ์ประกอบไปกับการประเมินเป้าหมายสำคัญของการประเมินก็คือ การตัดสินคุณค่าให้กับกิจกรรมใด ๆ ที่ต้องการจะประเมิน

Scriven ได้จำแนกประเภทและบทบาทของการประเมินออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินระหว่างดำเนินการ (Formative Evaluation) เป็นบทบาทของการประเมินงานกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ ที่บ่งชี้ถึงข้อดีและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานนั้น ๆ ผลจากการประเมินดังกล่าวนี้ สามารถจะนำไปใช้เพื่อการพัฒนางานดังกล่าวให้ดีขึ้น จึงอาจเรียกการประเมินประเภทนี้ว่าเป็นการประเมินเพื่อการปรับปรุง
2. การประเมินผลรวม (Summative Evaluation) เป็นบทบาทของการประเมินเมื่อกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ สิ้นสุดลง เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณค่าความสำเร็จของโครงการนั้น ๆ

รวมทั้งนำเอาความสำเร็จหรือแนวทางที่ดีไปใช้กับงานหรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ในโอกาสต่อ ๆ ไป จึงอาจเรียกการประเมินประเภทนี้ว่าเป็นการประเมินสรุปรวม

นอกจากนี้ Scriven ยังได้เสนอสิ่งที่ต้องประเมินออกเป็นส่วนสำคัญอีก 2 ส่วน คือ

1. การประเมินเกณฑ์ภายใน (Intrinsic Evaluation) เป็นการประเมินในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพของเครื่องมือใด ๆ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลรวมทั้งคุณภาพลักษณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ เช่น เป้าหมาย โครงสร้าง วิธีการ ตลอดจนทัศนคติของบุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ ความเชื่อถือจากสาธารณชนและข้อมูลอื่น ๆ ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ การประเมินในส่วนนี้ถือว่ามีความสำคัญมาก ข้อที่น่าสังเกตก็คือการประเมินเกณฑ์ภายในจะไม่สนใจถึงผลผลิตหรือผลกระทบที่มีต่อผู้รับบริการของโครงการ

2. การประเมินความคุ้มค่า (Payoff Evaluation) เป็นการประเมินในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของโครงการ ทฤษฎี หรือสิ่งอื่น ๆ ของโครงการ แต่เป็นการประเมินในส่วนซึ่งเป็นผลที่มีต่อผู้รับบริการจากการดำเนินโครงการ การประเมินความคุ้มค่าได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับผลของโครงการที่ให้แกผู้รับบริการ จึงจัดว่าเป็นการตัดสินคุณค่าของโครงการโดยอิงเกณฑ์ภายนอก (Extrinsic criteria)

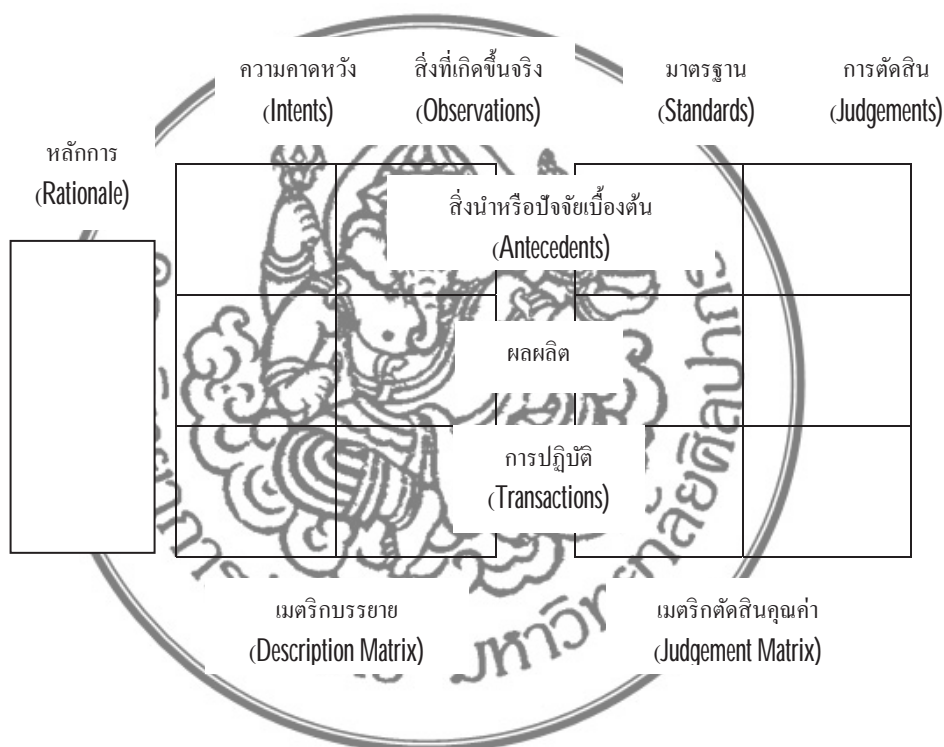
แนวความคิดของ Scriven (1970 อ้างถึงใน เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:37) ในระยะต่อมาได้พัฒนาไปจากแนวความคิดเดิมของการประเมินที่ยึดตามวัตถุประสงค์ แต่เพียงอย่างเดียวมาเป็นการประเมินที่มุ่งเน้นถึงผลผลิตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ ในทุก ๆ ด้าน โดยให้ความสนใจต่อผลผลิตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากโครงการ และผลกระทบหรือผลพลอยได้ ทำให้มีการแบ่งประเภทของการประเมินตามแนวความคิดของ Scriven ออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. การประเมินที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal-Based Evaluation) ดังแนวคิดแรก ที่กล่าวมาแล้ว

2. การประเมินที่ไม่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal-Free Evaluation) เป็นการประเมินที่นอกจากจะพิจารณาวัตถุประสงค์แล้ว ยังต้องมีการคัดเลือกข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงการโดยอาศัยพื้นฐานของการตัดสินคุณค่าอย่างมีคุณธรรมรวมทั้งมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ด้วย โดยนักประเมินต้องมีอิสระในการเลือกเกณฑ์มาตรฐานเอง ดังนั้น มโนทัศน์การประเมินที่ไม่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักจึงจำเป็นต้องมีการออกแบบการประเมินให้สามารถรวบรวมสารสนเทศ ทั้งผลผลิตโดยตรงและผลกระทบอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการทั้งหมดที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจโครงการนั้น ๆ

## แนวคิดและโมเดลการประเมินของสเตก (Stake's Concepts and Model of Evaluation)

การประเมินในทัศนะคติของ Stake (อ้างถึงใน เขาวดี ราชชัยกุล วิทยุศาสตร์ 2548:39) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง เพื่อนำมาจัดให้เป็นระบบระเบียบและมีความหมายในการประเมิน โดย Stake ได้สร้างแบบจำลองทางความคิดเกี่ยวกับการประเมินขึ้น เรียกว่า โมเดลเคาน์เทนันซ์ (Stake's Countenance Model)



แผนภาพที่ 6 โมเดลเคาน์เทนันซ์ของสเตก

ที่มา : เขาวดี ราชชัยกุล วิทยุศาสตร์, การประเมินโครงการบนอกคิดและแนวปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4.

(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548) 39.

โมเดล ตามความคิดของ Stake นั้นมีมิติทางการประเมินอยู่ 2 มิติ คือ

### 1. มิติในแนวตั้ง

#### 1.1 สิ่งนำ (Antecedents)

“สิ่งนำ” หมายถึง ภาวะของสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ก่อน ก่อนที่จะมีกิจกรรมหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามมา เช่น ในเรื่องของการเรียนการสอนก็จะหมายถึงภูมิหลัง ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเดิมของนักเรียน เป็นต้น

## 1.2 การปฏิบัติ (Transaction)

“การปฏิบัติ” หมายถึง ภาวะของการกระทำ การเคลื่อนไหว หรือการจัดกิจกรรมใด ๆ ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานในโครงการนั้น ๆ เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสำหรับครูและนักเรียน

## 1.3 ผลผลิต (Outcomes)

“ผลผลิต” หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการที่มีภาวะของการกระทำในโครงการ เช่น ในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน ผลผลิตที่คาดหวัง หมายถึง การที่นักเรียนเกิดการเรียนรู้ มีทัศนคติที่ดี มีความสามารถ มีทักษะ หลังจากที่ได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนไปแล้ว

## 2. มิติในแนวนอน

2.1 ส่วนของทฤษฎีบรรยาย หมายถึง ภาวะที่ได้เกิดขึ้นจริงหรือต้องการจะให้เกิดขึ้น โดยสามารถสังเกตได้ ภาวะในส่วนของการบรรยายนี้ แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนย่อย คือ

2.1.1 ความมุ่งหมายหรือความประสงค์ที่คาดหวัง หรือที่วางแผนไว้เพื่อต้องการให้เกิดขึ้น

2.1.2 ผลหรือสิ่งที่สังเกตได้จริง

2.2 ส่วนของการตัดสินใจ หมายถึง ภาวะของการตัดสินใจเชิงประเมินซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนย่อย คือ

2.2.1 เกณฑ์ ได้แก่ ภาวะที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เทียบกับปรากฏการณ์ใด ๆ ที่สังเกตได้และเพื่อระบุว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นมีคุณภาพระดับใด

2.2.2 การเลือกตัดสินใจ ได้แก่ ผลที่เกิดจากการนำเอาเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นมาเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

ภาวะของ Contingency และ Congruence Stake ใช้คำว่า “Contingency” ในความหมายที่เป็นความสัมพันธ์เชิงสัมพันธ์ในแบบตั้งซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Logical Contingency) และความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ (Empirical Contingency) จากภาวะของปัจจัยเบื้องต้นกับภาวะปฏิบัติการ และผลผลิตที่คาดหวังตามลำดับ ส่วนคำว่า “Congruence” ใช้ในความหมายที่เป็นความสอดคล้องระหว่างภาวะความหวังกับภาวะที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเป็นความสอดคล้องในแนวนอนเป็นความสัมพันธ์เชิงประจักษ์

นอกจากนี้ Stake (อ้างถึงใน เขาวดี ราชชัญกุล วิบูลย์ศรี 2548:43) ยังได้เสนอแนวคิดการประเมินที่สนับสนุนโมทัศน์ของการประเมินในรูปแบบที่ไม่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักของ Scriven (อ้างถึงใน เขาวดี ราชชัญกุล วิบูลย์ศรี 2548:43) ด้วยโดยเรียกว่าการประเมินตอบสนอง (responsive evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินที่ต้องอาศัยการบรรยายและตีความข้อมูลข่าวสาร

อย่างเป็นระบบจากการสังเกตกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องและค้นหาคุณค่าจากความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคคลต่าง ๆ เน้นกระบวนการประเมินเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่เกี่ยวกับโครงการ ด้วยการกำหนดประเด็นองค์ประกอบที่สำคัญและอธิบายจุดเด่นจุดด้อยหรือจุดบกพร่องที่สัมพันธ์กับประเด็นเหล่านั้น และทุกลักษณะของสิ่งที่ถูกประเมินควรได้รับการพิจารณาด้วยกันตั้งแต่เริ่มต้น โดยไม่มีองค์ประกอบใดที่คิดว่าสำคัญกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็เป้าหมาย แหล่งทรัพยากร กระบวนการ หรือผู้ร่วมโครงการ ฯลฯ นั่นคือการประเมินจะต้องดูผลผลิตที่มีคุณค่าทั้งหมดควบคู่กันไป

Stake ยังได้เสนอแนะแนวทางการประเมินที่ไม่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักว่าประกอบด้วยกระบวนการประเมินอย่างมีระบบ ดังนี้

1. พุดคุยกับบุคลากรและผู้รับบริการที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
2. กำหนดขอบเขตโครงการ
3. ศึกษาทบทวนกิจกรรมทั้งหมดของโครงการ
4. ค้นหาจุดมุ่งหมายและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
5. รวบรวมประเด็นและปัญหาต่าง ๆ ที่น่าจะประเมิน
6. กำหนดข้อมูลที่จะเป็นตามประเด็นปัญหาที่กำหนด
7. คัดเลือกผู้สังเกต ผู้ตัดสินใจ และเครื่องมืออย่างเป็นระบบ
8. สังเกตข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งนำเข้าหรือปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการปฏิบัติ รวมทั้ง

ผลผลิตของโครงการ

9. เตรียมการพรรณนาและกรณีศึกษา
10. ชี้ประเด็นปัญหาของผู้เกี่ยวข้อง
11. เตรียมและนำเสนอรายงานการประเมินฉบับสมบูรณ์อย่างเป็นทางการ

อย่างไรก็ตามหากกรณีต่าง ๆ ตามกระบวนการที่กล่าวนั้น ไม่จำเป็นจะต้อง

ดำเนินการตามลำดับเสมอไปขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ที่เอื้ออำนวยได้มากหรือน้อยตามควรแก่กรณี

### แนวคิดการประเมินของอัลคิน (Alkin's Concept of Evaluation)

Alkin (อ้างถึงใน เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:45) ได้ให้นิยามการประเมินไว้ว่า กระบวนการของการคัดเลือก ประมวลข้อมูล และการจัดระบบสารสนเทศที่มีประโยชน์ เพื่อนำเสนอต่อผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือเพื่อกำหนดทางเลือกในการทำกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ

Alkin ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 5 ส่วน คือ

1. การประเมินเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ การประเมินส่วนนี้เป็นการประเมินที่เกิดขึ้นก่อนที่จะทำกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ เป็นการประเมินเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือเพื่อกำหนดเป้าหมายของโครงการให้สอดคล้องกับภาวะความต้องการที่เป็นอยู่
2. การประเมินเพื่อการวางแผนโครงการ การประเมินส่วนนี้เป็นการประเมินเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการที่จะวางแผนให้การดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. การประเมินขณะกำลังดำเนินโครงการ การประเมินส่วนนี้จะเน้นถึงการพิจารณาขั้นตอนการทำงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ หรือได้ดำเนินการไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็นเพียงใด
4. การประเมินเพื่อการพัฒนาโครงการ การประเมินส่วนนี้ เป็นการประเมินเพื่อค้นหารูปแบบ แนวทางหรือข้อเสนอแนะใด ๆ ในกรณีที่การทำงานที่กำลังดำเนินการอยู่นั้น มีประสิทธิภาพมากที่สุด
5. การประเมินเพื่อรับรองผลงานและเพื่อการขยาย ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ การประเมินส่วนนี้ เป็นการประเมินภายหลังการดำเนินงานตามโครงการมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบผลที่ได้กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการประมวลผล ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้กับโครงการต่อไป และเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการที่จะขยาย เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการในช่วงระยะเวลาต่อไปด้วย

จากแนวคิดหลักตามรูปแบบการประเมินของ Alkin นั้น จะเห็นว่าเป็นการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจโดยมีนักประเมินทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการหาและการเตรียมข้อมูล รวมทั้งสรุปและรายงานให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ทราบเพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสม นับว่าเป็นการประเมินที่มีระบบคือมีการประเมินการวางแผนโครงการเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุด วัตถุประสงค์ของโครงการ มีการประเมินการดำเนินโครงการเพื่อหาทางปรับปรุงจากการตรวจสอบและสุดท้ายคือการประเมินเพื่อรับรองโครงการ

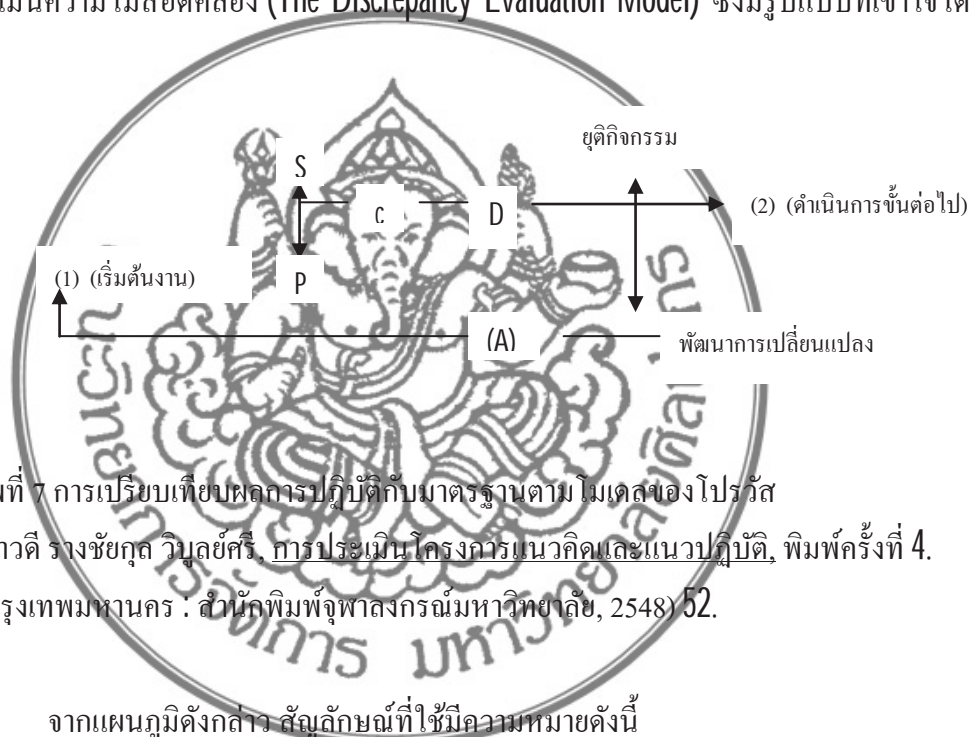
อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวยังขาดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนจึงยังไม่แพร่หลายโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำไปยังไม่กว้างขวางเท่าที่ควร แต่ก็ได้ให้แนวคิดพื้นฐานของการประเมินโครงการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าควรจะมีการประเมินที่เป็นระบบเพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



## แนวคิดการประเมินของโปรวัส (Provus' Discrepancy Evaluation)

Provus (อ้างถึงใน เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:52) ได้ให้นิยามว่าการประเมิน คือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและการค้นหาช่องว่างระหว่างภาวะที่เป็นจริงกับเกณฑ์มาตรฐาน ที่กำหนดเพื่อใช้ภาวะดังกล่าวนี้เป็นตัวชี้หรือระบุข้อบกพร่องของกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ

แนวคิดการประเมินของ Provus สามารถนำเสนอเป็นโมเดลการประเมินที่เรียกว่า การประเมินความไม่สอดคล้อง (The Discrepancy Evaluation Model) ซึ่งมีรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย ดังนี้



แผนภาพที่ 7 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตามโมเดลของโปรวัส

ที่มา : เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4.

(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548) 52.

จากแผนภูมิดังกล่าว สัญลักษณ์ที่ใช้มีความหมายดังนี้

S คือ Standard หมายถึง เกณฑ์มาตรฐาน

P คือ Program Performance หมายถึง การปฏิบัติงานของโครงการ

C คือ Comparison หมายถึง การเปรียบเทียบ

D คือ Discrepancy Information หมายถึง สารสนเทศที่แสดงความแตกต่าง

A คือ Alternative หมายถึง ทางเลือกเพื่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

ในลักษณะของการพัฒนาการทำงานของโครงการให้มีผลดียิ่งขึ้น

ผลของภาวะความแตกต่างระหว่าง S กับ P ซึ่งส่งผลทำให้เกิด D นั้น สามารถนำไปสู่ การตัดสินใจเพื่อดำเนินการในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้

1. ดำเนินการขั้นต่อไป
2. กลับไปพัฒนางานเฉพาะในส่วนของขั้นตอนที่ได้ดำเนินการมาแล้ว
3. กลับไปเริ่มต้นงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ ใหม่ทั้งหมด

#### 4. ยุติกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ

ขั้นตอนการประเมินงานหรือกิจกรรมใด ๆ นั้น Provus ถือว่า การประเมินเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไปกับโครงการ โดยการประเมินดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการประเมินรายละเอียดของการออกแบบโครงการซึ่งได้แก่ การพิจารณาถึงจุดประสงค์ของโครงการ ทีมงานที่เกี่ยวข้อง วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ แผนการกิจกรรม ตลอดจนการกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ

2. ขั้นตอนการปฏิบัติและการกำหนดแผนในการดำเนินงานตามโครงการ

3. ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการที่กำหนด

4. ขั้นตอนการติดตามผลที่เกิดขึ้นจริงจากโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนด

5. ขั้นตอนการพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายของโครงการหรือกิจกรรมที่กระทำ

แนวคิดและโมเดลการประเมินที่นำเสนอโดย Provus นั้น จะเห็นว่า มีความพยายามในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการประเมินร่วมกันกับทฤษฎีการจัดการในการประเมินโครงการ โดยให้การประเมินดำเนินไปในลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamics) ควบคู่กันไปกับการดำเนินโครงการ นับว่าเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาโครงการและช่วยให้โครงการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า จะต้องประสพความล้มเหลวอย่างน่าเสียดายเมื่อโครงการดำเนินไปแล้ว นอกจากนั้นแนวคิดของ Provus มีจุดเน้นที่สำคัญของการประเมินก็คือ การหาความแตกต่างหรือความไม่สอดคล้องกันระหว่างมาตรฐานกับการปฏิบัติโดยใช้การทำงานเป็นทีม และโดยให้บทบาทของนักประเมินเป็นอิสระจากคณะผู้ดำเนินโครงการจะต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการประเมิน ดังนั้น ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างคณะผู้ประเมินกับคณะผู้ปฏิบัติงานโครงการจึงต้องมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่ยากแต่ก็มีคุณค่ามากต่อการประเมิน ถ้าหากว่าสามารถดำเนินการไปตามกฎเกณฑ์หรือตามหลักฐานต่าง ๆ ได้ โดยปราศจากความลำเอียงส่วนบุคคลและโดยใช้นักประเมินทำหน้าที่แต่เพียงการให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือช่วยกระตุ้นให้ผู้ดำเนินการได้ตัดสินใจดำเนินโครงการอย่างอิสระเท่านั้น การประเมินตามแนวคิดนี้จะต้องอาศัยหลักการที่สนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาโดยมีเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นปรนัยและมีความเป็นไปได้ควบคู่กันไป

**แนวคิดและโมเดลชิปในการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam's CIPP Model)**

Stufflebeam (อ้างถึงใน เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี 2548:56) ได้ให้นิยามคำว่า การประเมิน ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการระบุหรือกำหนดข้อมูลที่ต้องการ รวมถึงการดำเนินการ

เก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่จัดเก็บมาแล้วนั้น มาจัดทำให้เกิดเป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ เพื่อนำเสนอสำหรับใช้เป็นทางเลือกในการประกอบการตัดสินใจต่อไป

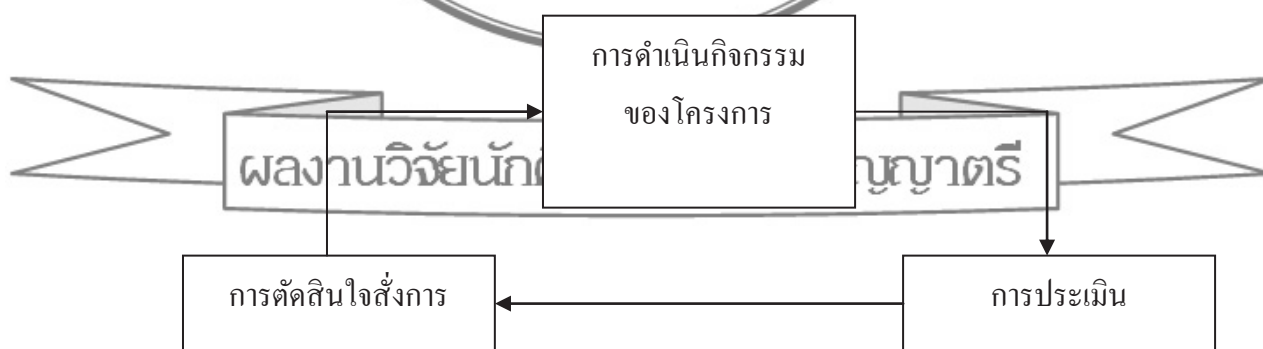
จากนิยามดังกล่าว มีสาระสำคัญที่สามารถขยายความเป็นข้อ ๆ ได้ ดังนี้

1. การประเมิน เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ คือมีความต่อเนื่องกัน ในการดำเนินงานอย่างครบวงจรและย้อนกลับมาดูรอบใหม่ของวงจรด้วย
2. กระบวนการประเมิน จะต้องมีการระบุหรือบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ
3. กระบวนการประเมิน จะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ได้ระบุหรือบ่งชี้ไว้
4. กระบวนการประเมิน จะต้องมีการนำเอาข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาแล้วนั้นมาจัดทำให้เป็นสารสนเทศ

5. สารสนเทศที่ได้มานั้น จะต้องมีความหมายและมีประโยชน์
6. สารสนเทศดังกล่าว จะต้องได้รับการนำไปเสนอเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดทางเลือกใหม่หรือแนวทางดำเนินการใด ๆ ต่อไป

แนวคิดของ **Stufflebeam** มีลักษณะที่จะแบ่งแยกบทบาทของการทำงานระหว่าง ฝ่ายประเมินกับฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายประเมินมีหน้าที่ระบุ จัดหาและนำเสนอสารสนเทศให้กับฝ่ายบริหาร ส่วนฝ่ายบริหารมีหน้าที่เรียกหาและนำผลการประเมินที่ได้นั้นไปใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อกำหนดกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องตามควรแก่กรณี

ทั้งนี้ ในส่วนที่เป็นรายละเอียดของการประเมินตามนิยามของ **Stufflebeam** สามารถถ่ายทอดออกเป็น โมเดลพื้นฐานได้ดังนี้



แผนภาพที่ 8 โมเดลพื้นฐานของ **Stufflebeam**

ที่มา : เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4.

(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548) 56.

การประเมินตามโมเดลของ **Stufflebeam** นั้น สามารถสรุปการประเมินเป็น 3 ขั้นตอน  
คือ

1. กำหนดหรือระบุและบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ
2. จัดเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิเคราะห์และจัดสารสนเทศ เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหาร

#### ประเภทของการประเมิน

**Stufflebeam** (อ้างถึงใน เขาวดี ราชย์กุล วิบูลย์ศรี 2548:59) ได้แบ่งการประเมิน  
ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การประเมินบริบท หรือสถานะแวดล้อม (Context Evaluation : C) เป็นการประเมิน  
ก่อนที่จะลงมือดำเนินการ โครงการใด ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดหลักการและเหตุผล รวมทั้งเพื่อ  
พิจารณาความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการดังกล่าว การชี้ประเด็นปัญหาตลอดจนการพิจารณา  
ความเหมาะสมของเป้าหมายของโครงการ

2. การประเมินตัวป้อนเข้า (Input Evaluation : I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึง  
ความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนเทคโนโลยี  
และแผนของการดำเนินงาน

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) ส่วนนี้เป็นการประเมินเพื่อ  
3.1 หาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ เพื่อทำการแก้ไขให้สอดคล้องกับ  
ข้อบกพร่องนั้น ๆ

3.2 หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะสั่งการเพื่อการพัฒนาต่าง ๆ

3.3 บันทึกภาวะของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไว้เป็นหลักฐาน

4. การประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินเพื่อ  
เปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการทำโครงการกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนด  
ไว้แต่ต้น รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ

การจัดประเภทการประเมินดังกล่าว แสดงถึงการประเมินที่พยายามให้ครอบคลุม  
กระบวนการทำงานในทุก ๆ ขั้นตอน ตามแนวคิดที่รู้จักกันดีในนามว่า "CIPP"

สิ่งที่ควบคู่กับการประเมินทั้ง 4 ประเภทข้างต้น ได้แก่ การตัดสินใจเพื่อดำเนินการ  
ใด ๆ ซึ่งสามารถจะแบ่งออกได้อีก 4 ประเภทเช่นกัน คือ

1. การตัดสินใจเพื่อการวางแผน เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินสถานะแวดล้อม  
มีบทบาทสำคัญคือการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับแผนในการดำเนินงาน

2. การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินตัวป้อน มีบทบาทสำคัญคือการกำหนดโครงสร้างของแผนงาน และขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ของโครงการ

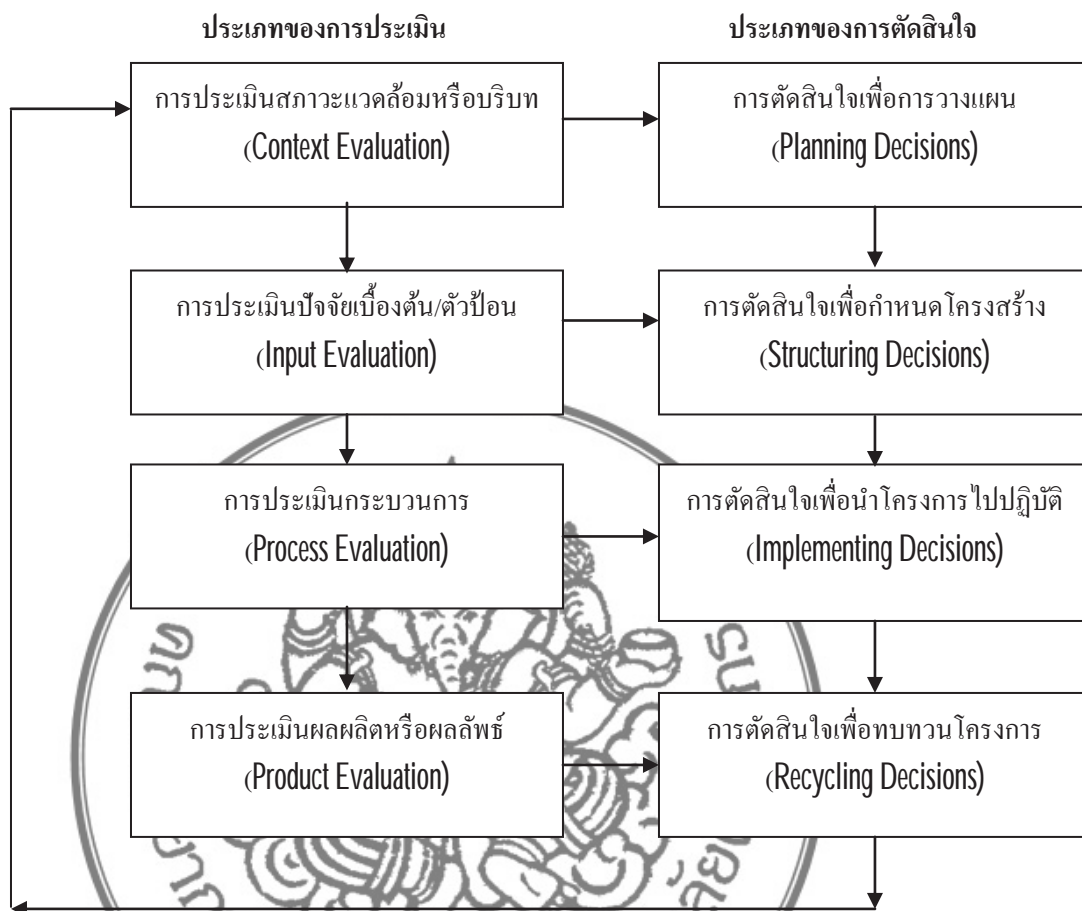
3. การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินกระบวนการ มีบทบาท คือ การควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดและเพื่อปรับปรุงแก้ไขแนวทางการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด

4. การตัดสินใจเพื่อการทบทวนโครงการ เป็นการตัดสินใจที่อาศัยผลจากการประเมินที่เกิดขึ้น มีบทบาทหลักคือการตัดสินใจเกี่ยวกับการยุติ ล้มเลิก หรือขยายโครงการในช่วงเวลาต่อไป

แนวคิดและเป้าหมายของการประเมินตามที่ Stufflebeam ได้เสนอมาแล้วนั้น ก็เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการดำเนินโครงการแต่ละประเภทจะเห็นได้ชัดว่าการประเมินแต่ละประเภทดังกล่าวจะต้องเอื้ออำนวยต่อการนำไปตัดสินใจ ดังรูปแบบความสัมพันธ์ต่อไปนี้



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



แผนภาพที่ 9 ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและประเภทของการประเมินตามโมเดล Stufflebeam  
ที่มา : เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4.

(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548) 59.

### ผลงานวิทยนภคศึกษา ระดับปริญญาตรี

เพื่อเป็นการอธิบายภาพรวมของการประเมินรูปแบบซิปทั้ง 4 ด้าน คือด้านบริบทหรือสถานะแวดล้อม (Context Evaluation) ด้านปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) ด้านกระบวนการ (Process Evaluation) และด้านผลผลิต (Product Evaluation) ซึ่งได้จำแนกตามวัตถุประสงค์วิธีการและความสัมพันธ์ของการตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงต่อไปนี้

	การประเมินบริบทหรือ สถานะแวดล้อม	การประเมินปัจจัย เบื้องต้น	การประเมินกระบวนการ	การประเมินผลลัพธ์
วัตถุประสงค์	เพื่อนิยามบริบทขอสถาบัน การระบุและประเมินความ ต้องการ(Needs) แลวินิจฉัย ปัญหาที่อยู่เบื้องหลังความ ต้องการ	เพื่อระบุและประเมิน ความสามารถของ ระบบยุทธวิธีเชิง ปัจจัยที่มีอยู่ และ ยุทธวิธีที่เป็นไปได้ ในเชิงปฏิบัติ	เพื่อระบุหรือคาดการณ์ ในการออกแบบเชิง กระบวนการเพื่อจัดหา สารสนเทศสำหรับการ ตัดสินใจดำเนินโครง การและเพื่อบันทึก กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ ดำเนินการ	เพื่อรวบรวมข้อมูลและ ประเมินผลที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์บริบท ปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการ
วิธีการ	การวิเคราะห์ระบบการ สำรวจ การศึกษา เอกสาร การสัมภาษณ์ การพูดคุย แบบทดสอบ ในการ วิเคราะห์	การวิเคราะห์ ทรัพยากรมนุษย์และ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ยุทธวิธีในการแก้ ปัญหายุทธวิธีที่มุ่ง เป้าประสงค์ตลอดจน กระบวนการที่มี ความเป็นไปได้และ ประหยัด	การควบคุมอุปสรรคที่ เกิดขึ้นในการดำเนินงาน และต้นตออุปสรรคที่ ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น ให้ได้รับการจัดหา สารสนเทศสำหรับการ ตัดสินใจดำเนิน โครงการ	การนิยามและกำหนด เกณฑ์การประเมินของ ผลลัพธ์ เปรียบเทียบกับ มาตรฐานที่ได้กำหนด ไว้ล่วงหน้าและแปล ความหมายกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ข้อทั้งการวิเคราะห์ เชิงปริมาณและ เชิง คุณภาพ
ความสัมพันธ์ ของการ ตัดสินใจใน กระบวนการ เปลี่ยนแปลง	ตัดสินใจเกี่ยวกับบริบทที่ กำหนดเป้าประสงค์ที่ สัมพันธ์กับความจำเป็น วัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับ การแก้ปัญหา	เลือกแหล่งสนับสนุน การเลือกยุทธวิธีที่ บรรลุเป้าประสงค์ และแบบการ ดำเนินการ	ดำเนินการและปรับปรุง แบบของโปรแกรมและ การดำเนินการ	การตัดสินใจว่าจะ ดำเนินการต่อไป การยุติการปรับขยาย หรือการนกระบวนการ เกิดมาใช้ใหม่ในระยะ ต่อไป

แผนภาพที่ 10 รูปแบบการประเมินเชิง จำแนกตามวัตถุประสงค์ วิธีการ และความสัมพันธ์ของการ  
ตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : เขาวดี ราชชัญกุล วิบูลย์ศรี, การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4.

(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548) 60.

ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการประเมินประเภทต่าง ๆ แล้วได้นำรูปแบบการประเมินของ Stufflebeam (สตัฟเฟิลบีม) คือรูปแบบการประเมินแบบ CIPP Model มาใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สามารถประเมินได้ในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่ต้นจนจบ ทำให้เกิดความเข้าใจในบริบทของการตัดสินใจและสารสนเทศที่ต้องการเพื่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการและมีกระบวนการกระตุ้นให้มีการวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กรและมีความสมบูรณ์มากกว่าการประเมินรูปแบบอื่น

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### งานวิจัยในประเทศ

ชาวลิต สุกศักดิ์ธำรง (2550) ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรและผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพยาบาล มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีอายุงานระหว่าง 11-20 ปี และมีประสบการณ์การทำงาน การบริการทางการแพทย์ และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ (ต่อสัปดาห์) เป็นจำนวน 1 ครั้ง จากผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของตัวอย่างกับผลของการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ (ต่อสัปดาห์) พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่สำหรับกลุ่มงานมีความแตกต่างเฉพาะความสำเร็จการปฏิบัติงาน และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ และการพยากรณ์ระหว่างความสำเร็จกับผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร พบว่าองค์ประกอบด้านการให้ความสำคัญกับผลของการจัดการความรู้ทั้งหมด องค์ประกอบที่มีอำนาจในการทำนายผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากรมีเพียงองค์ประกอบเดียว คือ การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ

##### ผลงานวิจัยนอกระบบระดับปริญญาตรี

พญรัตน์ อดิธตันชัย (2550) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา การจัดการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษา สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ พบว่าองค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาบุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงาน และการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และน้อยที่สุดมีแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ โดยที่ยังไม่มีนโยบายเชื่อมโยงในการจัดการความรู้ สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้ พบว่ามีการจัดทำเอกสารสรุปคู่มือการปฏิบัติงาน รายงาน สรุปผลการดำเนินงานมีมากที่สุด รองลงมามีการรวบรวมหลักฐานเอกสารที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา รวบรวมจัดเก็บไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบในแฟ้มเอกสารหรือสถานที่เดียวกันเพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างความรู้ในองค์กร และน้อยที่สุด



คือ การสรุปความรู้อันเกิดจากการเข้าร่วมอบรม สัมมนา เสวนา หรือบุคลากรได้รับการเชิญ เป็นวิทยากร ยังไม่มีการจัดทำเป็นเนื้อหาเอกสาร หรือรายงาน หรือคู่มือสภาพการจัดการความรู้ ในด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาช่วยให้องค์กร สื่อสารและเชื่อมโยงทั้งในและกับนอกองค์กรมากที่สุด รองลงมามีสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บ เอกสารหลักฐาน ผลงาน ชิ้นงาน มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และพบว่าไม่มีระบบ E-Library หรือเว็บไซต์ เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ที่เป็นระบบที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้และเทคโนโลยี สารสนเทศที่ก่อให้เกิดคลังความรู้ (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ สภาพการจัดการความรู้ในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าเทคโนโลยีช่วยให้บุคลากร ใช้ประโยชน์สื่อสารเชื่อมโยงข้อมูลในองค์กรมากที่สุด รองลงมาพบว่ามีความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากรอันเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนได้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อ กระจายความรู้และขยายฐานความรู้สู่สังคมและนอกระดับ ได้แก่การประชุมหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ได้อบรมเรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้

จิราพร ชวสวสดี (2550) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่นเขต 1 ผลการศึกษา พบว่าบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อขั้นตอน การจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเรียนรู้ และด้านการค้นหาความรู้ โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเข้าถึงความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้าน การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

กิตติญาภรณ์ ชุยลา (2548) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ เทศบาลตำบลหนองหิน กิ่งอำเภอหนองหิน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลตำบลหนองหิน มีสภาพการบริหารจัดการที่มีความพร้อมในด้านบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ แต่ขาดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี หลังจากใช้การจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บและนำความรู้ไปใช้ก่อให้เกิดคณะทำงานจัดการความรู้มากขึ้น ทุกสัปดาห์ในวันศุกร์ เวลา 15.00 น. มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ทำให้เทศบาลตำบล หนองหินมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ “พร้อมใช้” เกิดประสบการณ์ในการจัดการความรู้ บุคลากรมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรอื่น ๆ จากการจัดการความรู้ส่งผลให้เทศบาลตำบลหนองหินเกิดการพัฒนางาน คน และองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและมีแนวโน้มที่จะพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พยาบาลประจำการ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 338 คน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ส่วนการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง การจัดการความรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.551$  และ  $0.562$  ตามลำดับ)

#### งานวิจัยต่างประเทศ

เลเวท และ กรูนอฟ (อ้างถึงใน ชาวลิต สุกศักดิ์ธำรง 2550:71) ศึกษา เรื่องวิทยาการวิจัย สำหรับการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ มุ่งศึกษาในอุตสาหกรรมรถยนต์ (automobile industry) ด้วยการแปลแนวความคิดของการจัดการความรู้เป็น โปรแกรมของการทำงานที่ระบุวัตถุประสงค์ ใช้วิธีวิทยาการวิจัยในการวิเคราะห์อิทธิพลที่มีต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เมื่อมีการริเริ่มและ แบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าของบริษัทโดยทำการวิเคราะห์ ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อระบุลงในเมทริกซ์การจัดการความรู้ ซึ่งมีอยู่ 8 ด้าน คือ แรงจูงใจ การสกัดความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การฝึกอบรม การถ่ายทอดความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การระบุนวัตกรรม และการเข้าถึงความรู้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมในการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงไปสู่ การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อไป

ยาฮา และ โคะ (อ้างถึงใน ชาวลิต สุกศักดิ์ธำรง 2550:72) ศึกษา เรื่องการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อเชื่อมโยงระหว่าง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ส่วน คือ การฝึกอบรม กระบวนการตัดสินใจ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนและรางวัล กับการจัดการความรู้ทั้ง 5 ส่วน คือ การแสวงหาความรู้ การประมวลความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การสร้างความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า องค์กรแห่งความรู้จำเป็นต้องมีวิธีการจัดการ ที่แตกต่างจากองค์กรที่ไม่มีการจัดการความรู้ ดังนั้นบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้อง ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งไปที่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การมีความคิด สร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ และทักษะในการแก้ปัญหา สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานควรยึดหลัก

ในการประเมินผล จากการที่พนักงานนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติและความพยายามที่จะนำการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการประเมิน

Gold (อ้างถึงใน นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร 2548:54) ศึกษา เรื่องสมรรถภาพการจัดการความรู้ขององค์กร ข้อค้นพบที่ได้บ่งชี้ว่าสัญลักษณ์ของเศรษฐกิจแบบใหม่คือความตระหนักในคุณค่าของสินทรัพย์แห่งความรู้ (Knowledge assets) แม้ว่าการแข่งขันจะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่พัฒนาบนฐานการจัดการความรู้ แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะพัฒนาองค์กรภายใต้ระบบการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากองค์กรยังมีกระบวนการทำงานภายใต้ความสำเร็จของวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมอยู่ ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้จึงอยู่ที่การลงทุนพื้นฐานของเทคโนโลยีและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ไปในทิศทางเดียวกันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

จากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐ และส่วนใหญ่ปัจจัยที่ใช้ในการจัดการความรู้ เป็นการจัดให้มีการอบรม สัมมนา ขึ้นในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้และทักษะด้านการจัดการความรู้มากขึ้น เพื่อนำไปพัฒนาการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นจากเดิมในระดับที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เนื่องจากการประเมินผลนับเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพ และข้อมูลที่ใช้ในการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้การประเมินผลจะมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของแผนงาน โครงการต่าง ๆ และหากการประเมินผลมีคุณภาพก็จะทำให้การบริหารงานตามแผนที่กำหนดมีคุณภาพไปด้วย

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการจัดการความรู้ในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เป็นการวิจัยเชิงประเมินผล (Evaluation Research) โดยใช้รูปแบบการประเมินซิป (CIPP Model) มีสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) และเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีดำเนินการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ประชากร
2. ตัวแปรที่ศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี จำแนกตามลักษณะงานได้ 2 ลักษณะ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ จำนวน 28 คน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานวิชาการ จำนวน 89 คน รวมทั้งหมด 117 คน

#### ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

#### 2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตำแหน่งงาน กลุ่มงาน และการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.2 ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ตามรูปแบบการประเมินซิป (CIPP Model) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบท (Context) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) และ ด้านผลผลิต (Product) ดังนี้

### 2.2.1 ด้านบริบท (Context)

2.2.1.1 สภาพแวดล้อมของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้

2.2.1.2 แผนงาน โครงการที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

2.2.1.3 ผลของการดำเนินงานที่ผ่านมา

### 2.2.2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

2.2.2.1 การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้

2.2.2.2 งบประมาณด้านการจัดการความรู้

2.2.2.3 วัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ด้านการจัดการความรู้

2.2.3 ด้านกระบวนการ (Process) กิจกรรมการพัฒนาการจัดการความรู้

2.2.3.1 การบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผนงาน

2.2.3.2 การบริการงานวิชาการด้านการฝึกอบรมบุคลากร

2.2.3.3 การบริหารงานด้านงบประมาณ

2.2.3.4 การบริหารงานบุคคลด้านการมอบหมายงานและการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้

2.2.4 ด้านผลผลิต (Product)

2.2.4.1 การนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

ผลงานวิจัยนันทศึกษา ระดับปริญญาตรี

2.2.4.2 ผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร

2.2.4.2.1 ความรู้

2.2.4.2.2 ความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้

2.2.4.2.3 การแก้ปัญหา อุปสรรค

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบในการดำเนินการของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี จำนวน 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งงาน กลุ่มงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี โดยใช้รูปแบบชิป (CIPP Model) เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สามารถประเมินได้ในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่ต้นจนจบ ทำให้เกิดความเข้าใจในบริบทของการตัดสินใจและสารสนเทศที่ต้องการเพื่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการและมีกระบวนการกระตุ้นให้มีการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบท (Context) จำนวน 4 ข้อ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) จำนวน 9 ข้อ ด้านกระบวนการ (Process) จำนวน 14 ข้อ และด้านผลผลิต (Product) จำนวน 8 ข้อ รวมแบบสอบถามทั้ง 4 ด้าน จำนวน 35 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบการดำเนินงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 1 | หมายถึง | ข้อความที่พิจารณาแล้ว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | ข้อความที่พิจารณาแล้ว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย       |
| 3 | หมายถึง | ข้อความที่พิจารณาแล้ว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง    |
| 4 | หมายถึง | ข้อความที่พิจารณาแล้ว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก        |
| 5 | หมายถึง | ข้อความที่พิจารณาแล้ว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด  |

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค

ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน และแนวทางในการพัฒนาสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

#### 4. การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลจากการศึกษามาสร้างและปรับปรุงเครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ที่ผู้วิจัยสร้าง เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มงาน บริหารวิชาการ ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3 จังหวัดชลบุรี รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 ฉบับ

ขั้นที่ 4 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient)

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสอบถาม ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขออนุญาตไปยังผู้อำนวยการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล โดยติดตามรวบรวมแบบสอบถามที่ตอบกลับด้วยตนเอง และอธิบายแบบสอบถามให้เป็นที่เข้าใจ และตอบคำถามผู้ที่สงสัยในการทำแบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์บุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้ในระดับผู้บริหารของแต่ละกลุ่มงาน ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้วยตนเอง

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ โดยมีรายละเอียดของ การใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ของประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งงาน กลุ่มงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การวิเคราะห์การประเมินผลการจัดการความรู้ ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ John W. Best (อ้างถึงใน อนงค์ สระบัว 2546:92) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

คะแนนเฉลี่ย

ความหมาย

1.00 – 1.49 การจัดการความรู้ในองค์กร มีคุณภาพอยู่ในระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

1.50 – 2.49 การจัดการความรู้ในองค์กร มีคุณภาพอยู่ในระดับความคิดเห็นน้อย

2.50 – 3.49 การจัดการความรู้ในองค์กร มีคุณภาพอยู่ในระดับความคิดเห็นปานกลาง

3.50 – 4.49 การจัดการความรู้ในองค์กร มีคุณภาพอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก

4.50 – 5.00 การจัดการความรู้ในองค์กร มีคุณภาพอยู่ในระดับความคิดเห็นมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความคิดเห็น ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา  
การจัดการความรู้ จากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา  
(Content Analysis) และนำเสนอโดยการพรรณนา



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง "การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรกรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี" เป็นการวิจัยเชิงประเมินผล โดยใช้รูปแบบการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Daniel L. Sufflebeam, 1967) เรียกว่ารูปแบบการประเมินชิป (CIPP Model) เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และตอบคำถามของการวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ จากบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ จำนวน 28 คน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานวิชาการ จำนวน 89 คน รวมจำนวน 117 คน ได้รับแบบสอบถามคืนครบถ้วนทุกระดับ แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ชุดที่ 1 แบบสอบถาม ข้อมูลจากแบบสอบถาม แบ่งผลการวิเคราะห์เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพราชการ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตำแหน่งงาน กลุ่มงาน และการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ลักษณะงานที่ปฏิบัติตำแหน่งงาน กลุ่มงาน และการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี	จำนวน (N=117)	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
ชาย	68	58.12
หญิง	49	41.88
รวม	117	100.00
2. อายุ		
<= 44 ปี	63	53.85
45 ปี ขึ้นไป	54	46.15
รวม	117	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	17	14.53
ปริญญาตรี	88	75.21
ปริญญาโท	12	10.26
รวม	117	100.00
4. อายุราชการ		
1-10 ปี	25	21.38
11-20 ปี	35	29.91
21-30 ปี	41	35.04
31 ปี ขึ้นไป	16	13.68
รวม	117	100.00
5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ		
งานบริหารจัดการ	28	23.93
งานวิชาการ	89	76.07
รวม	117	100.00

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี	จำนวน (N=117)	ร้อยละ (%)
<b>6. ตำแหน่งงาน</b>		
นักวิชาการสาธารณสุข	45	38.46
เจ้าพนักงานสาธารณสุข	28	23.93
นักจัดการงานทั่วไป	2	1.71
นักวิชาการเงินและบัญชี	10	8.55
พยาบาลวิชาชีพ	8	6.84
นักเทคนิคการแพทย์	2	1.71
พนักงานราชการ	22	18.80
รวม	117	100.00
<b>7. กลุ่ม/ศูนย์/ฝ่าย</b>		
กลุ่มโรคติดต่อฯ โดยแมลง	37	31.62
กลุ่มระบาดวิทยา	11	9.40
ฝ่ายบริหารทั่วไป	18	15.39
กลุ่มโรคไม่ติดต่อ	6	5.13
กลุ่มโรคติดต่อทั่วไป	13	11.11
กลุ่มงานส่งเสริมสนับสนุนวิชาการ	12	10.26
กลุ่มโรคเอดส์ วัณโรค โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ และโรคเรื้อน	15	12.82
กลุ่มโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม	5	4.27
รวม	117	100.00
<b>8. การพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้</b>		
เคย	98	83.76
ไม่เคย	19	16.24
รวม	117	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ที่ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชายร้อยละ 58.12 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 41.88 ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.85 รองลงมาคืออายุ 45 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 46.15 มีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 43.63 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.21 รองลงมา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาโท ร้อยละ 14.53 และร้อยละ 10.26 ตามลำดับ อายุราชการของบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ส่วนใหญ่อายุราชการอยู่ระหว่าง 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.04 รองลงมาอายุราชการอยู่ระหว่าง 11 - 20 ปี อายุราชการระหว่าง 1 - 10 ปี และอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 29.91 ร้อยละ 21.38 และร้อยละ 13.68 ตามลำดับ มีอายุราชการเฉลี่ยเท่ากับ 19.45 ปี ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นงานบริหารจัดการ ร้อยละ 23.93 และเป็นงานวิชาการร้อยละ 76.07 ด้านตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการ สาธารณสุข ร้อยละ 38.46 รองลงมาเจ้าพนักงานสาธารณสุข พนักงานราชการ นักวิชาการเงินและบัญชี พยาบาลวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 23.93 ร้อยละ 18.80 ร้อยละ 8.55 ร้อยละ 6.84 ตามลำดับ และนักจัดการงานทั่วไป กับนักเทคนิคการแพทย์มีจำนวนเท่ากัน ร้อยละ 1.71 ด้านกลุ่ม/ศูนย์/ฝ่าย ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มโรคติดต่อฯ โดยแมลง ร้อยละ 31.62 รองลงมาฝ่ายบริหารทั่วไป กลุ่มโรคเอดส์ วัณโรค โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ และโรคเรื้อน กลุ่มโรคติดต่อทั่วไป กลุ่มงานส่งเสริมสนับสนุน วิชาการ กลุ่มระบาดวิทยา กลุ่มโรคไม่ติดต่อ และกลุ่มโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม คิดเป็นร้อยละ 15.39 ร้อยละ 12.82 ร้อยละ 11.11 ร้อยละ 10.26 ร้อยละ 9.40 ร้อยละ 5.13 และ ร้อยละ 4.27 ตามลำดับ สำหรับการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นผู้ที่เคยได้รับการพัฒนา เกี่ยวกับการจัดการความรู้ร้อยละ 83.76 และเป็นผู้ที่ไม่เคยได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ร้อยละ 16.24

**ตอนที่ 2 การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี แบ่งเป็นภาพรวม และรายด้าน**

ภาพรวมของการวิเคราะห์การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับคุณภาพตามแนวคิดของเบสท์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการจัดการความรู้ของ  
สำนักงาน

รายด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านบริบท	3.55	0.93	มาก
ด้านปัจจัยนำเข้า	3.17	0.91	ปานกลาง
ด้านกระบวนการ	3.11	0.98	ปานกลาง
ด้านผลผลิต	3.33	0.80	ปานกลาง
รวม	3.29	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 พบว่า การจัดการความรู้โดยภาพรวมของสำนักงานป้องกันควบคุมโรค  
ที่ 4 จังหวัดราชบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 0.91) และเมื่อ  
แยกพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบริบทอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.93) ด้านปัจจัยนำเข้า  
อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.17$ , S.D. = 0.91) ด้านกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง  
( $\bar{X} = 3.11$ , S.D. = 0.98) และด้านผลผลิตอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 0.80)

#### ด้านบริบท (Context)

การวิเคราะห์ด้านบริบทของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ที่ผู้วิจัย  
ดำเนินการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม แสดงดังตารางที่ 3 ดังนี้

ผลงานวิทยนักรศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านบริบท จำแนกตามรายการประเมิน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1	องค์กรจัดทำขอบเขตเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้	0 (0.0)	19 (16.2)	41 (35.0)	38 (32.5)	19 (16.2)	3.49	0.95	ปาน กลาง
2	องค์กรจัดให้มีผู้รับผิดชอบในด้านการจัดการความรู้	0 (0.0)	7 (6.0)	45 (38.5)	44 (37.6)	21 (17.9)	3.68	0.84	ปาน กลาง
3	องค์กรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	2 (1.7)	16 (13.7)	25 (21.4)	61 (52.1)	13 (11.1)	3.57	0.92	มาก
4	องค์กรมีการจัดทำโครงการที่สนับสนุนในด้านการจัดการความรู้	5 (4.3)	16 (13.7)	29 (24.8)	54 (46.2)	13 (11.1)	3.46	1.01	มาก
รวม		117					3.55	0.93	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า การประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรค ที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านบริบท โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 โดยสามารถเรียงลำดับรายชื่อจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์กรจัดให้มีผู้รับผิดชอบในด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.68 รองลงมาองค์กรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 องค์กรจัดทำขอบเขตเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.49 และองค์กรมีการจัดทำโครงการที่สนับสนุนในด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.46 ตามลำดับ

### ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

การวิเคราะห์ด้านปัจจัยนำเข้าของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ปรากฏดังตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการจัดการ  
 ความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านปัจจัยนำเข้า จำแนก  
 ตามรายการประเมิน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวคิด และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการ ความรู้	8 (6.8)	21 (17.9)	55 (47.0)	19 (16.2)	14 (12.0)	3.09	1.05	มาก
2	องค์กรสนับสนุนให้มีการถ่ายทอด ความรู้ ทักษะ ให้แก่บุคลากร ทั่วทั้งองค์กร	7 (6.0)	23 (19.7)	39 (33.3)	37 (31.6)	11 (9.4)	3.19	1.05	มาก
3	องค์กรมีแผนกลยุทธ์หรือนโยบายที่มี ความเชื่อมโยงในด้านการส่งเสริม การจัดการความรู้	5 (4.3)	18 (15.4)	45 (38.5)	40 (34.2)	9 (7.7)	3.26	0.96	มาก
4	องค์กรมีโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับ การค้นหาความรู้	10 (8.5)	39 (33.3)	39 (33.3)	26 (22.2)	3 (2.6)	2.77	0.98	มาก
5	องค์กรได้รับจัดสรรงบประมาณ ด้านการจัดการความรู้เพียงพอ	7 (6.0)	20 (17.1)	58 (49.6)	25 (21.4)	7 (6.0)	3.04	0.93	มาก
6	องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้	0 (0.0)	11 (9.4)	54 (46.2)	46 (39.3)	6 (5.1)	3.40	0.73	ปาน กลาง
7	องค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสม ต่อการจัดการความรู้	4 (3.4)	11 (9.4)	61 (52.1)	41 (35.0)	0 (0.0)	3.19	0.72	ปาน กลาง
8	เทคโนโลยีขององค์กรอำนวยความสะดวก และสามารถเชื่อมโยงการติดต่อ สื่อสารความรู้ ทั้งภายในและภายนอก	6 (5.1)	12 (10.3)	42 (35.9)	41 (35.0)	16 (13.7)	3.42	1.02	มาก
9	องค์กรมีการจัดการเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านเว็บไซต์ ขององค์กร	2 (1.7)	16 (13.7)	66 (56.4)	27 (23.1)	6 (5.1)	3.16	0.79	มาก
รวม		117					3.17	0.91	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า การประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านปัจจัยนำเข้า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 โดยสามารถเรียงลำดับรายชื่อจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ เทคโนโลยีขององค์กรอำนวยความสะดวกและสามารถเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารความรู้ทั้งภายในและภายนอกอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.42 รองลงมาองค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.40 องค์กรมีแผนกลยุทธ์หรือนโยบายที่มีความเชื่อมโยงในด้านการส่งเสริมการจัดการความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.26 องค์กรสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและองค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.19 องค์กรมีการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์โดยผ่านเว็บไซต์ขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.16 บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.09 องค์กรได้รับจัดสรรงบประมาณด้านการจัดการความรู้เพียงพออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.04 และ องค์กรมีโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการค้นหาความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.77 ตามลำดับ

#### ด้านกระบวนการ (Process)

การวิเคราะห์ด้านกระบวนการของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ปรากฏดังตารางที่ 5 ดังนี้

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี



ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการจัดการ  
ความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านกระบวนการ จำแนก  
ตามรายการประเมิน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1	บุคลากรสามารถค้นหาคู่มือการจัดการ ความรู้เพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้	12 (10.3)	23 (19.7)	48 (41.0)	28 (23.9)	6 (5.1)	2.94	1.03	มาก
2	บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบ สารสนเทศขององค์กร ข้อมูล/ความรู้ ที่ต้องการใช้งาน ได้รวดเร็ว ทันเวลา	14 (12.0)	11 (9.4)	44 (37.6)	40 (34.2)	8 (6.8)	3.15	1.09	มาก
3	องค์กรพัฒนาวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	5 (4.3)	21 (17.9)	53 (45.3)	38 (32.5)	0 (0.0)	3.06	0.82	ปาน กลาง
4	องค์กรมีการจัดอบรม การ ประชุมสัมมนา และการเสวนาทาง วิชาการ เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร	0 (0.0)	16 (13.7)	47 (40.2)	49 (41.9)	5 (4.3)	3.37	0.77	ปาน กลาง
5	องค์กรมีการจัดเก็บความรู้ หรือ ถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทำงาน ของบุคลากร	11 (9.4)	48 (41.0)	18 (15.4)	37 (31.6)	3 (2.6)	2.77	1.08	มาก
6	องค์กรสนับสนุนการนำความรู้ จากการศึกษาเพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	12 (10.3)	11 (9.4)	55 (47.0)	34 (29.1)	5 (4.3)	3.08	0.98	มาก
7	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากร มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ	10 (8.5)	10 (8.5)	42 (35.9)	43 (36.8)	12 (10.3)	3.32	1.06	มาก
8	มีการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ เป็น ระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้	0 (0.0)	39 (33.3)	44 (37.6)	30 (25.6)	4 (3.4)	2.99	0.86	ปาน กลาง
9	องค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ จากคอมพิวเตอร์มาใช้ ช่วยให้ทุกคน ในองค์กรสื่อสาร และเชื่อมโยงกันได้ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	7 (6.0)	25 (21.4)	21 (17.9)	47 (40.2)	17 (14.5)	3.36	1.15	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
10	องค์กรมีการปรับปรุงข้อมูล และ แนวทางปฏิบัติงานให้ทันสมัย	13 (11.1)	15 (12.8)	44 (37.6)	37 (31.6)	8 (6.8)	3.10	1.08	มาก
11	องค์กรมีการค้นหาข้อมูลจากแหล่ง ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากร และนำมา เผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ	0 (0.0)	31 (26.5)	34 (29.1)	45 (38.5)	7 (6.0)	3.24	0.91	ปาน กลาง
12	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์กร	8 (6.8)	36 (30.8)	39 (33.3)	31 (26.5)	3 (2.6)	2.87	0.97	มาก
13	บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการ จัดการความรู้	8 (6.8)	33 (28.2)	44 (37.6)	32 (27.4)	0 (0.0)	2.85	0.90	ปาน กลาง
14	องค์กรส่งเสริมการมอบหมาย และ กระจายอำนาจการทำงาน	10 (8.5)	2 (1.7)	45 (38.5)	51 (43.6)	9 (7.7)	3.40	0.97	มาก
	รวม			117			3.11	0.98	ปาน กลาง

จากตารางที่ 5 พบว่า การประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 โดยสามารถเรียงลำดับรายชื่อจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์กรส่งเสริมการมอบหมาย และกระจายอำนาจการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.40 รองลงมาองค์กรมีการจัดการประชุม สัมมนา และการเสวนาทางวิชาการเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 องค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์ มาใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.36 องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.32 องค์กรมีการค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและนำมาเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.24 บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศขององค์กร ข้อมูล/ความรู้ ที่ต้องการใช้งานได้รวดเร็วทันเวลาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.15 องค์กรมีการปรับปรุงข้อมูลและแนวทางปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ย 3.10 องค์กรสนับสนุนการนำความรู้จากการศึกษาเพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.08 องค์กรพัฒนาวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอยู่เสมออยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.06 มีการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.99 บุคลากรสามารถค้นหาคู่มือการจัดการความรู้เพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.94 บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.87 บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.85 และองค์กรมีการจัดเก็บความรู้หรือถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.77 ตามลำดับ

### ด้านผลผลิต (Product)

การวิเคราะห์ด้านผลผลิตของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ปრაกฏคังตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านผลผลิตจำแนกตามรายการประเมิน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1	บุคลากรมีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้	0 (0.0)	21 (17.9)	51 (43.6)	38 (32.5)	7 (6.0)	3.26	0.82	ปาน กลาง
2	บุคลากรนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนางาน	1 (0.9)	23 (19.7)	45 (38.5)	46 (39.3)	2 (1.7)	3.21	0.81	มาก
3	บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ ในการทำงาน	0 (0.0)	6 (5.1)	54 (46.2)	52 (44.4)	5 (4.3)	3.48	0.66	ปาน กลาง
4	องค์กรพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	0 (0.0)	20 (17.1)	54 (46.2)	41 (35.0)	2 (1.7)	3.21	0.74	ปาน กลาง
5	บุคลากรได้รับความสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน ที่รับมอบหมาย	1 (0.9)	8 (6.8)	55 (47.0)	42 (35.9)	11 (9.4)	3.46	0.79	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
6	บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยสะดวก	3 (2.6)	11 (9.4)	46 (39.3)	54 (46.2)	3 (2.6)	3.37	0.79	มาก
7	บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ได้รับ	10 (8.5)	6 (5.1)	53 (45.3)	41 (35.0)	7 (6.0)	3.25	0.96	มาก
8	บุคลากรมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	2 (1.7)	13 (11.1)	47 (40.2)	50 (42.7)	5 (4.3)	3.37	0.81	มาก
	รวม			117			3.33	0.80	ปาน กลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า การประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านผลผลิต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 โดยสามารถเรียงลำดับรายชื่อจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.48 รองลงมาบุคลากรได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.46 บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยสะดวก และบุคลากรมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.37 บุคลากรมีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.26 บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ได้รับอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.25 บุคลากรนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนางานและองค์กรมีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอบนอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.21 ตามลำดับ

## ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อทราบปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

2.1 ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร คือ การรวบรวม การจัดระเบียบ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 องค์กรมีระบบสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวก เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีข้อมูลที่ค้นหาและส่งมอบได้ถูกต้องรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร โดยมีการจัดทำเว็บไซต์ที่รวบรวมความรู้ รวมถึงมีเว็บบอร์ดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่การรวบรวมยังไม่เป็นหมวดหมู่ และไม่มีการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง

2.3 องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร ดังนี้

2.3.1 มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ชุมชนนักปฏิบัติ : เรื่องเล่าเร้าพลัง) เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มงานและไม่สามารถจัดได้อย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

2.3.2 มีการจัดประชุมเพื่อถอดบทเรียน และเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ แต่ยังไม่สามารถดำเนินการถอดบทเรียนได้ทุกรื่อง ได้ดำเนินการเฉพาะเรื่องที่เป็นนโยบายของกรมควบคุมโรค จึงทำให้ความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนนำไปใช้ได้เฉพาะบุคลากรบางกลุ่ม

2.3.3 องค์กรมีห้องสมุดเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้ามาสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ แต่ยังขาดความสะดวกในการใช้ห้องสมุดเนื่องจากขาดบุคลากรที่ดูแลเฉพาะ และยังไม่มีการจัดช่องทางที่สามารถเผยแพร่ความรู้ และการสืบค้นได้เช่นกัน เชื่อมต่อกับระบบฐานข้อมูลการวิจัยกับสถาบันการศึกษาต่างๆ

2.4 บุคลากรต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อให้ความรู้ถูกรวบรวมไว้ได้อย่างเป็นระบบ ไม่สูญหายไปกับบุคลากรที่เกษียณอายุ หรือออกจากราชการ ซึ่งทำให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้น ๆ ในการพัฒนาองค์กร โดย

2.4.1 มีการจัดทำ แผนที่ยุทธศาสตร์ แผนที่นำทาง และแผนปฏิบัติการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ให้ชัดเจน

2.4.2 มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ ในทุก ๆ กลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่จำกัดเฉพาะงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ

2.4.3 จัดให้มีศูนย์ข้อมูลที่รวบรวมความรู้ไว้อย่างเป็นระบบและจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่

2.4.4 มีช่องทางการเผยแพร่ความรู้เพื่อสามารถสืบค้นและเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และรวดเร็ว

2.5 การสนับสนุนที่บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ในระดับปฏิบัติงานต้องการได้รับ คือ

2.5.1 การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้กำกับนโยบายและมีอำนาจในการบริหารจัดการบุคคลเพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่ต้องการ

2.5.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่มงาน เนื่องจากบุคลากรมีส่วนสำคัญมากในการจัดการความรู้

2.5.3 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารแก่เจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นการเผยแพร่ ผลผลิตของการจัดการความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.5.4 ช่องทางการเข้าถึงแหล่งข้อมูล องค์ความรู้ขององค์กร

2.5.5 การสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ ที่จะส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น คอมพิวเตอร์

2.5.6 สิ่งแวดล้อม บรรยากาศ ที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้

2.5.7 งบประมาณ

2.6 ปัญหา/อุปสรรค ในการจัดการความรู้ในองค์กร

2.6.1 การจัดทำแผนงาน โครงการ และขั้นตอนของการจัดการความรู้ ไม่มีความต่อเนื่องชัดเจน เนื่องจากบุคลากรรับผิดชอบมีทักษะด้านการจัดการความรู้ ในภาพรวมเท่านั้น

2.6.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากรจำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้โดยตรง และไม่มีความต่อเนื่อง เช่น การจัดชุมชนนักปฏิบัติ ได้จัดขึ้นครั้งแรกเริ่มต้นเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ไม่สามารถจัดได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญ

2.6.3 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร หรือการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรขาดความต่อเนื่อง โดยมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร หรือการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการจัดการความรู้เฉพาะในช่วงที่มีการจัดกิจกรรมเท่านั้น

2.6.4 วัสดุ อุปกรณ์ที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ไม่เพียงพอ เช่น ฐานข้อมูลงานวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งเว็บไซต์ ในการแสวงหาความรู้ไม่ได้รับการสนับสนุนให้จัดทำขึ้น

2.6.5 ภาระงานประจำ และงานเร่งด่วนตามนโยบายมีจำนวนมากทำให้ไม่สามารถร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

2.6.6 งบประมาณในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ

2.6.7 กิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรมีไม่ต่อเนื่อง

2.6.8 ขาดแรงจูงใจในการดำเนินการ

2.7 ความคิดเห็นต่อระดับการจัดการความรู้ในภาพรวมขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ยังต้องมีการพัฒนาให้เป็นระบบ มีความต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยั่งยืน สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.8 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร

2.8.1 ควรมีการวางระบบให้ชัดเจนในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.8.2 ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นการจัดการความรู้ในองค์กร

2.8.3 ควรมีการถอดบทเรียนจากผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือผู้ที่เกษียณอายุ เพื่อรวบรวมเป็นความรู้สาธารณะ เพื่อเป็นจุดเริ่มในการถ่ายทอดความรู้ภายในส่งต่อให้ผู้ปฏิบัติอื่น ๆ ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการสังสมประสบการณ์ ที่อาจหาไม่ได้จากเอกสารใด ๆ

2.8.4 ควรมีการพัฒนาความรู้ด้านทักษะการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อบุคลากรสามารถร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ได้ตามวิธีที่เหมาะสมกับตนเอง

2.8.5 ควรให้สิทธิในการเรียนรู้กับเจ้าหน้าที่อย่างทั่วถึง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี” ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประเมินผล (Evaluation Research) โดยใช้รูปแบบการประเมินซิป (CIPP Model) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการจัดการความรู้ในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

กลุ่มประชากรในการวิจัยเป็นบุคลากรในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ จำนวน 28 คน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานวิชาการ จำนวน 89 คน รวมทั้งหมด 117 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบถ้วน จำนวนทั้งสิ้น 117 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของประชากรทั้งหมด เนื่องจากในการดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยมีการติดตามรวบรวมแบบสอบถามที่ตอบกลับด้วยตนเอง และอธิบายแบบสอบถาม ให้เป็นที่เข้าใจ และตอบคำถามผู้ที่สงสัยในการทำแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพราชการ ตำแหน่งงาน กลุ่มงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี โดยใช้รูปแบบซิป (CIPP Model) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบท (Context) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านผลผลิต (Product) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบการดำเนินงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ ไลเคิร์ต (Likert's five rating scale) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ คือ 1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด และชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน และแนวทางในการพัฒนาสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี



ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี เพื่อขออนุญาตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้ติดตามรวบรวมแบบสอบถามจากบุคลากรในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ที่ตอบกลับด้วยตนเอง แล้วทำการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลไปทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตำแหน่งงาน กลุ่มงาน และการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้

พบว่า บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ที่ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชายร้อยละ 58.12 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 41.88

อายุ ของบุคลากรส่วนใหญ่ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.85 รองลงมาคืออายุ 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 46.15 มีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 43.63 ปี

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.21 รองลงมาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาโท ร้อยละ 14.53 และร้อยละ 10.26 ตามลำดับ

อายุราชการ ส่วนใหญ่บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี อายุราชการอยู่ระหว่าง 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.04 รองลงมาอายุราชการอยู่ระหว่าง 11 – 20 ปี

อายุราชการระหว่าง 1 – 10 ปี และอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 29.91 ร้อยละ 21.38 และร้อยละ 13.68 ตามลำดับ มีอายุราชการเฉลี่ยเท่ากับ 19.45 ปี

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นงานบริหารจัดการร้อยละ 23.93 และเป็นงานวิชาการ ร้อยละ 76.07

ตำแหน่งงาน บุคลากรส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการสาธารณสุขร้อยละ 38.46 รองลงมา เจ้าพนักงานสาธารณสุข พนักงานราชการ นักวิชาการเงินและบัญชี พยาบาลวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 23.93 ร้อยละ 18.80 ร้อยละ 8.55 ร้อยละ 6.84 ตามลำดับ และนักจัดการงานทั่วไป กับนักเทคนิคการแพทย์มีจำนวนเท่ากัน ร้อยละ 1.71

กลุ่ม/ศูนย์/ฝ่าย ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรของกลุ่มโรคติดต่อ นำโดยแมลง ร้อยละ 31.62 รองลงมาฝ่ายบริหารทั่วไป กลุ่มโรคเอดส์ วัณโรค โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ และ โรคเรื้อน กลุ่มโรคติดต่อทั่วไป กลุ่มงานส่งเสริมสนับสนุนวิชาการ กลุ่มระบาดวิทยา กลุ่มโรคไม่ติดต่อ และ กลุ่มโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม คิดเป็นร้อยละ 15.39 ร้อยละ 12.82 ร้อยละ 11.11 ร้อยละ 10.26 ร้อยละ 9.40 ร้อยละ 5.13 และร้อยละ 4.27 ตามลำดับ

การพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคลากรที่เคยได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ร้อยละ 83.76 และบุคลากรที่ไม่เคยได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ร้อยละ 16.24

#### การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี แบ่งเป็นภาพรวม และรายด้าน

ภาพรวมของการวิเคราะห์การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และ ด้านผลผลิต พบว่า การจัดการความรู้โดยภาพรวมของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านบริบทอยู่ในระดับมาก ด้านปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับปานกลาง ด้านกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง และด้านผลผลิตอยู่ในระดับปานกลาง

การประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านบริบท โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 โดยสามารถเรียงลำดับรายชื่อจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์กรจัดให้มีผู้รับผิดชอบในด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.68 รองลงมาองค์กรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 องค์กรจัดทำขอบเขตเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.49 และองค์กรมีการจัดทำโครงการที่สนับสนุนในด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.46 ตามลำดับ

การประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านปัจจัยนำเข้า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 โดยสามารถเรียงลำดับรายชื่อจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ เทคโนโลยีขององค์กรอำนวยความสะดวกและสามารถเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารความรู้ทั้งภายในและภายนอกอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.42 รองลงมา องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.40 องค์กรมีแผนกลยุทธ์หรือนโยบายที่มีความเชื่อมโยงในด้านการส่งเสริมการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.26 องค์กรสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและองค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อการจัดการ

ความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.19 องค์กรมีการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์โดยผ่านเว็บไซต์ขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.16 บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.09 องค์กรได้รับจัดสรรงบประมาณด้านการจัดการความรู้เพียงพออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.04 และองค์กรมีโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการค้นหาความรู้ที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.77 ตามลำดับ

การประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 โดยสามารถเรียงลำดับรายชื่อจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์กรส่งเสริมการมอบหมายและกระจายอำนาจการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.40 รองลงมาองค์กรมีการจัดอบรม การประชุมสัมมนาและการเสวนาทางวิชาการเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 องค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.36 องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.32 องค์กรมีการค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและนำมาเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.24 บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศขององค์กร ข้อมูล/ความรู้ ที่ต้องการใช้งานได้รวดเร็วทันเวลาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.15 องค์กรมีการปรับปรุงข้อมูลและแนวทางปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.10 องค์กรสนับสนุนการนำความรู้จากการศึกษาเพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.08 องค์กรพัฒนาวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอยู่เสมออยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.06 มีการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.99 บุคลากรสามารถค้นหาคู่มือการจัดการความรู้เพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.94 บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.87 บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.85 และองค์กรมีการจัดเก็บความรู้หรือถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.77 ตามลำดับ

การประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านผลผลิต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 โดยสามารถเรียงลำดับรายชื่อจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.48 รองลงมาบุคลากรได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.46 บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการใช้ในการ

ปฏิบัติงานได้โดยสะดวกและบุคลากรมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.37 บุคลากรมีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.26 บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ได้รับอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.25 บุคลากรนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนางานและองค์กรมีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอยู่เสมออยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.21 ตามลำดับ

#### **ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี**

บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี มีความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้และสิ่งที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรได้แก่ ระบบสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวก เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีข้อมูลที่ค้นหาและส่งมอบได้ถูกต้องรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร โดยมีการจัดทำเว็บไซต์ที่รวบรวมความรู้ รวมถึงมีเว็บไซต์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่การรวบรวมยังไม่เป็นหมวดหมู่ และไม่มี การดำเนินงานที่ต่อเนื่อง องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรให้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ชุมชนนักปฏิบัติ : เรื่องเล่าเร้าพลัง) เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มงานและไม่สามารถจัดได้อย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร มีการจัดประชุมเพื่อถอดบทเรียน และเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ แต่ยังไม่สามารถดำเนินการถอดบทเรียนได้ทุกเรื่อง จะดำเนินการเฉพาะเรื่องที่เป็นนโยบายของกรมควบคุมโรค จึงทำให้ความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนนำไปใช้ได้เฉพาะบุคลากรบางกลุ่ม มีห้องสมุดขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้ามาสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ แต่ยังคงความสะดวกในการใช้ห้องสมุดเนื่องจากขาดบุคลากรที่ดูแลและยังไม่มี การจัดการช่องทางที่สามารถเผยแพร่ความรู้ และการสืบค้นได้ เช่น การเชื่อมต่อกับระบบฐานข้อมูลการวิจัยกับสถาบันการศึกษาต่างๆ

ปัญหาที่พบ คือ บุคลากรต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้ความรู้ถูกรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ ไม่สูญหายไปกับบุคลากรที่เกษียณอายุ หรือออกจากราชการ ซึ่งทำให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น ๆ ในการพัฒนาองค์กร โดยมีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์แผนที่นำทาง และแผนปฏิบัติการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ให้ชัดเจน ให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอในทุก ๆ กลุ่มงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่จำกัดเฉพาะงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ จัดให้มีศูนย์ข้อมูลที่รวบรวมความรู้ไว้อย่างเป็นระบบและจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ มีช่องทางการเผยแพร่ความรู้เพื่อสามารถสืบค้นและ

เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว เสริมสร้าง ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร คือ การรวบรวม การจัดระเบียบ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสนับสนุนที่ต้องการได้รับ คือ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่มงาน การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารแก่เจ้าหน้าที่ช่องทางการเข้าถึงแหล่งข้อมูล องค์ความรู้ ของหน่วยงานการสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ ที่จะส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น คอมพิวเตอร์ สิ่งแวดล้อม บรรยากาศ ที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และงบประมาณ

ปัญหา อุปสรรค ในการจัดการความรู้ในองค์กร คือ การจัดทำแผนงาน โครงการ และขั้นตอนของการจัดการความรู้ ไม่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของบุคลากร จำกัดอยู่เฉพาะบางกลุ่มและไม่ต่อเนื่อง การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร หรือการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กรขาดความต่อเนื่อง ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรมีไม่ต่อเนื่อง ขาดแรงจูงใจในการดำเนินการ

#### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่องการประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของบุคลากรในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ในด้านของอายุ อาชีพ การศึกษา ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตำแหน่ง การทำงาน และการพัฒนาความรู้ในด้านการจัดการความรู้ ที่องค์กรเคยมีการจัดให้มีการอบรมขึ้นให้กับบุคลากร แต่ในด้านที่ไม่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร คือด้านเพศ ระดับการศึกษา และกลุ่มงาน

การประเมินผลการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรมีความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และมีสิ่งที่จะเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรได้แก่ ระบบสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวก เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีข้อมูลที่ค้นหาและส่งมอบได้ถูกต้องรวดเร็ว เพื่อจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร โดยมีการจัดทำเว็บไซต์ที่รวบรวมความรู้ รวมถึงมีเว็บไซต์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ซึ่งกันและกัน ที่สำคัญการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมของบุคลากร แต่ละกลุ่มงานมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารแก่เจ้าหน้าที่ให้เข้าใจต่อความสำคัญของการจัดการความรู้ องค์กรมีการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เช่น คอมพิวเตอร์ องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรให้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดประชุมเพื่อถอดบทเรียนและเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ มีห้องสมุดเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้ามาสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ แต่ยังคงขาดความสะดวกในการใช้ห้องสมุดเนื่องจากขาดบุคลากรที่ดูแลเฉพาะ และยังไม่มีการจัดช่องทางที่สามารถเผยแพร่ความรู้และการสืบค้นได้ เช่นการเชื่อมต่อกับระบบฐานข้อมูลการวิจัยกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติญาภรณ์ ชุขุลา (2548) ศึกษา เรื่องการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหิน กิ่งอำเภอหนองหิน จังหวัดเลย ซึ่งพบว่า เทศบาลตำบลหนองหิน มีสภาพการบริหารจัดการที่มีความพร้อมในด้านบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ แต่ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีหลังจากใช้การจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บและนำความรู้ไปใช้ ก่อให้เกิดคณะทำงานจัดการความรู้มากขึ้น ทุกสัปดาห์ในวันศุกร์ มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรทำให้เทศบาลตำบลหนองหิน มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ "พร้อมใช้" เกิดประสิทธิผลในการจัดการความรู้ บุคลากรมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรอื่น ๆ จากการจัดการความรู้ส่งผลให้เทศบาลตำบลหนองหิน เกิดการพัฒนางาน คน และองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

เมื่อพิจารณาตามรายด้านทั้ง 4 ด้าน พบว่าการจัดการความรู้ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ด้านบริบทอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมในด้านแผนงาน โครงการที่สนับสนุนการจัดการความรู้ และการดำเนินงานที่ผ่านมของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ได้เริ่มจากการจัดทำขอบเขตการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ จัดทำโครงการการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี พัฒนาบุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี โดยการจัดอบรมพัฒนาระบบสารสนเทศด้วยการจัดการความรู้ จัดทำโครงการย่อยพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรภายใต้โครงการพัฒนาองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่คือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ และด้านการสนับสนุนวิชาการ

ส่วนด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต พบว่ามีการจัดการความรู้ในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550) ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา การจัดการมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้คือการมีสถานที่เครื่องมือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม รองลงมาบุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม การมีอิสระในการทำงาน และการมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และน้อยที่สุดมีแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ โดยที่ยังไม่มีนโยบายเชื่อมโยงในการจัดการความรู้ สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้ พบว่ามีการจัดทำเอกสารสรุปคู่มือการปฏิบัติงาน รายงานสรุปผลการดำเนินงานมีมากที่สุด รองลงมามีการรวบรวมหลักฐานเอกสารที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา รวบรวมจัดเก็บไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ ในแฟ้มเอกสารหรือสถานที่เดียวกัน เพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างความรู้ในองค์กร และน้อยที่สุด คือ การสรุปความรู้ อันเกิดจากการเข้าร่วมอบรม สัมมนา เสวนา หรือบุคลากรได้รับการเชิญเป็นวิทยากร ยังไม่มีการจัดทำเป็นเนื้อหาเอกสารหรือรายงาน หรือคู่มือสภาพการจัดการความรู้ในด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาใช้ช่วยในห้องคัดสื่อสารและเชื่อมโยงทั้งในและนอกองค์กรมากที่สุด รองลงมาสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสาร หลักฐาน ผลงาน ชิ้นงาน มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และพบว่าไม่มีระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์หรือเว็บไซต์ เพื่อใช้ในการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดคลังความรู้ (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ สภาพการจัดการความรู้ในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าเทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรใช้ประโยชน์สื่อสารเชื่อมโยงข้อมูลในองค์กรมากที่สุด รองลงมาพบว่ามีคุณค่าความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรอันเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนได้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อกระจายความรู้และขยายองค์ความรู้สู่สังคมและน้อยที่สุด ได้มีการประชุมหารือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรมเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดความรู้

บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี มีความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีการรวบรวมการจัดระเบียบ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีระบบสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวก เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีข้อมูลที่ค้นหาและส่งมอบได้ถูกต้องรวดเร็ว เพื่อจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร โดยมีการจัดทำเว็บไซต์ที่รวบรวมความรู้ รวมถึงมีเว็บบอร์ดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

แต่การรวบรวมยังไม่เป็นหมวดหมู่และไม่มีการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง นอกจากนี้บุคลากรต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้ความรู้ถูกรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ ไม่สูญหายไปกับบุคลากรที่เกษียณอายุหรือออกจากราชการ ซึ่งทำให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น ๆ ในการพัฒนาองค์กร โดยมีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ แผนที่นำทาง และแผนปฏิบัติการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ให้ชัดเจน มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอในทุก ๆ กลุ่มงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่จำกัดเฉพาะงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ จัดให้มีศูนย์ข้อมูลที่รวบรวมความรู้ไว้อย่างเป็นระบบและจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ มีช่องทางการเผยแพร่ความรู้เพื่อสามารถสืบค้นและเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว รวมถึงการสนับสนุนที่บุคลากรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ในระดับปฏิบัติงานต้องการได้รับ คือ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้กำกับนโยบายและมีอำนาจในการบริหารจัดการบุคคลเพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่ต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่มงาน เนื่องจากบุคลากรมีส่วนสำคัญมากในการจัดการความรู้ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารแก่เจ้าหน้าที่เพื่อเป็นการเผยแพร่ผลผลิตของการจัดการความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่องทางการเข้าถึงแหล่งข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กร การสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ ที่จะส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร เช่นคอมพิวเตอร์ สิ่งแวดล้อม บรรยากาศ ที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้

องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มงานและไม่สามารถจัดได้อย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร มีการจัดประชุมเพื่อถอดบทเรียนและเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ แต่ยังไม่สามารถดำเนินการถอดบทเรียนได้ทุกเรื่อง ได้ดำเนินการเฉพาะเรื่องที่เป็นนโยบายของกรมควบคุมโรค จึงทำให้ความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนนำไปใช้ได้เฉพาะบุคลากรบางกลุ่ม มีห้องสมุดเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้ามาสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ แต่ยังมีขาดความสะดวกในการใช้ห้องสมุดเนื่องจากขาดบุคลากรที่ดูแลเฉพาะ และยังไม่มีการจัดช่องทางที่สามารถเผยแพร่ความรู้และการสืบค้นได้ เช่น การเชื่อมต่อกับระบบฐานข้อมูลการวิจัยกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี มีการจัดทำแผนงาน โครงการ และขั้นตอนของการจัดการความรู้ ไม่มีความต่อเนื่องและชัดเจน เนื่องจากบุคลากรผู้รับผิดชอบมีทักษะด้านการจัดการความรู้ในภาพรวมเท่านั้น การมีส่วนร่วมของบุคลากรจำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้โดยตรง และไม่มีความต่อเนื่อง เช่น การจัดชุมชนนักปฏิบัติได้จัดขึ้นครั้งเริ่มต้นเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ไม่สามารถจัดได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่



ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารหรือการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรขาดความต่อเนื่อง โดยมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารหรือการรายงานความก้าวหน้า ของการดำเนินการจัดการความรู้เฉพาะในช่วงที่มีการจัดกิจกรรมเท่านั้น วัสดุ อุปกรณ์ที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ไม่เพียงพอ เช่น ฐานข้อมูลงานวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งเว็บไซต์ ในการแสวงหาความรู้ไม่ได้รับการสนับสนุนให้จัดทำชิ้นภาระงานประจำ และงานเร่งด่วนตามนโยบายมีจำนวนมากทำให้ ไม่สามารถร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง งบประมาณในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรมีไม่ต่อเนื่อง ขาดแรงจูงใจในการดำเนินการ

การพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร ควรมีการวางระบบให้ชัดเจนในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นการจัดการความรู้ในองค์กร ควรมีการถอดบทเรียนจากผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือผู้ที่เกษียณอายุ เพื่อรวบรวมเป็นความรู้สาธารณะเพื่อเป็นจุดเริ่มในการถ่ายทอดความรู้ภายในส่งต่อให้ผู้ปฏิบัติอื่น ๆ ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ที่อาจหาไม่ได้จากเอกสารใด ๆ ควรมีการพัฒนาความรู้ด้านทักษะการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อบุคลากรสามารถร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ได้ตามวิธีที่เหมาะสมกับตนเอง และควรให้สิทธิในการเรียนรู้กับเจ้าหน้าที่อย่างทั่วถึง

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากการวิจัย พบว่าการประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นหากต้องการให้การประเมินผลในภาพรวมที่อยู่ในระดับปานกลางให้ดีขึ้นได้ จะช่วยส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงควรมีการวางระบบในเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรให้ชัดเจน โดยมีนโยบายการวางแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และพัฒนาให้บุคลากรเป็นคนดีและคนเก่งของสังคม โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติให้เป็นคนดี มีความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคม เพื่อเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน และควรปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยบุคลากรทุกคนในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติเข้าหากันเพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2. จากการวิจัย พบว่า การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี มีการปฏิบัติงานที่ยังไม่เป็นระบบ และขั้นตอนการดำเนินงานยังขาดความถูกต้อง เนื่องจากบุคลากรยังขาดทักษะด้านการจัดการความรู้ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า ดังนั้นสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ และขั้นตอนที่ถูกต้อง เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ด้านทักษะการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรภายในองค์กร

3. จากการวิจัย พบว่า การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี มีการจัดการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้เฉพาะบุคลากรบางกลุ่มงานเท่านั้น ดังนั้นสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ควรให้สิทธิในการเรียนรู้กับบุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง และควรมีการถอดบทเรียนจากผู้ที่มีการประสบความสำเร็จในการทำงานหรือผู้ที่เกษียณอายุ เพื่อรวบรวมเป็นความรู้สาธารณะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดและโมเดลซีพีในการประเมินของสต๊ฟเฟิลบีม ดังนั้นหากวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาโดยใช้แนวคิดการประเมินของอัลคิน ซึ่งเป็นการประเมินที่มีระบบโดยมีการประเมินการวางแผนโครงการเพื่อช่วยให้ได้วิธีการที่บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ และการประเมินผลการดำเนินโครงการเพื่อหาทางปรับปรุงจากการตรวจสอบและสุดท้ายคือการประเมินเพื่อรับรองโครงการ

2. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรในการวิจัยของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการ ดังนั้นหากวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาโดยใช้การจัดการความรู้ไปทดลองใช้กับองค์กรเอกชน เพื่อทราบข้อแตกต่างขององค์กร

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

### บรรณานุกรม

กิตติญาภรณ์ ชูขลา. “การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหิน กิ่งอำเภอหนองหิน จังหวัดเลย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชา สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549.

กัลยา วานิชย์บัญชา. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 6.

กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

จิราพร ชายสวัสดิ์. “การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.

ชวลิต ศุภศักดิ์ธีรารัง. “ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรและ ผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชา สังคมสงเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย. “การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร. “ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และ ประสิทธิภาพของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวง สาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

บดินทร์ วิจารย์. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร :

เอ็กซ์เพรส, 2550.

บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ.

กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547.

บุญดี บุญญากิจ และ คณะ. การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์เอ็กซ์เพรส, 2548.

บุญดี บุญญากิจ และ ณิชมน พรกาญจนานันท์. ตรวจประเมินความรู้สู่ปฏิบัติ.

กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์เอ็กซ์เพรส, 2550.

บุรชัย ศิริมหาสาคร. จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงดาว, 2550.

ปกรณีย์ ม่วงเจริญ. “การประเมินผลศูนย์ประสานการบริหารราชการ โรงเรียนชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

วิจารณ์ พานิช. “การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้.” กรุงเทพมหานคร :

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), 2546.

วิจารณ์ พานิช. “KM วันละคำ” กรุงเทพมหานคร : บริษัทสถาตา ฟับลิเคชั่น จำกัด, 2549.

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี. “รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี.” ตุลาคม 2552. (อัดสำเนา)

สังจากรณีย์ นิลพันธุ์. “การประเมินผลแผนปฏิบัติงาน รุรการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน รุรการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

## แบบสอบถามงานวิจัย

### เรื่อง

การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร

กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการจัดการความรู้ในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

2. รายละเอียดของแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน แบ่งเป็น

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร

3. ขอความกรุณาโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามความคิดเห็นและความเป็นจริงของชีวิตการทำงานมากที่สุด

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้เพื่อประกอบการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ โดยไม่มีผลต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณในความร่วมมือนมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

ญารุณี บุรณเกษมชัย

นักศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสอบถาม

เรื่อง การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร  
 กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาขีดเครื่องหมาย (/) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

## 1. เพศ

 ชาย หญิง

## 2. อายุ ..... ปี

## 3. ระดับการศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท

## 4. อายุราชการ ..... ปี

## 5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

 งานบริหารจัดการ งานวิชาการ

## 6. ตำแหน่งงาน

 นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าพนักงานสาธารณสุข นักจัดการงานทั่วไป นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ พนักงานราชการ พนักงานชั่วคราว

## 7. กลุ่มงาน .....

## 8. ท่านเคยได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้หรือไม่

 เคย ไม่เคย

ตอนที่ 2 ด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินงาน และผลผลิต ของการจัดการความรู้ใน  
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย (/) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียง  
ช่องเดียว โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 1 | หมายถึง | มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยน้อย       |
| 3 | หมายถึง | มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยปานกลาง    |
| 4 | หมายถึง | มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก        |
| 5 | หมายถึง | มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยมากที่สุด  |

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
<b>ด้านบริบท</b>						
1. องค์กรจัดทำขอบเขต เพื่อเป็นแนวทาง ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้						
2. องค์กรจัดให้มีผู้รับผิดชอบในด้าน การจัดการความรู้						
3. องค์กรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเสริมให้ ความรู้แก่บุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง						
4. องค์กรมีการจัดทำโครงการที่ สนับสนุนในด้านการจัดการความรู้						
<b>ด้านปัจจัยนำเข้า</b>						
5. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวคิด และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการ ความรู้						
6. องค์กรสนับสนุนให้มีการถ่ายทอด ความรู้ ทักษะให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร						



รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
7. องค์กรมีแผนกลยุทธ์หรือนโยบายที่มีความเชื่อมโยงในด้านการส่งเสริมการจัดการความรู้						
8. องค์กรมีโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการค้นหาความรู้						
9. องค์กรได้รับจัดสรรงบประมาณด้านการจัดการความรู้เพียงพอ						
10. องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้						
11. องค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้						
12. เทคโนโลยีขององค์กรอำนวยความสะดวก และสามารถเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารความรู้ ทั้งภายใน และภายนอก						
13. องค์กรมีการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านเว็บไซต์ขององค์กร						
<b>ด้านกระบวนการ</b>						
14. บุคลากรสามารถค้นหาคู่มือการจัดการความรู้เพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้						
15. บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศขององค์กร ข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการใช้งานได้รวดเร็ว ทันเวลา						

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
16. องค์กรพัฒนาวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ						
17. องค์กรมีการจัดอบรม การประชุม สัมมนา และการเสวนาทางวิชาการ เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร						
18. องค์กรมีการจัดเก็บความรู้ หรือ ถอดบทเรียนจากประสบการณ์ทำงาน ของบุคลากร						
19. องค์กรสนับสนุนการนำความรู้ จากการศึกษาเพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน						
20. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากร มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ						
21. มีการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถ เข้าถึงได้						
22. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ จากคอมพิวเตอร์มาใช้ ช่วยให้ทุกคน ในองค์กรสื่อสาร และเชื่อมโยงกันได้ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร						
23. องค์กรมีการปรับปรุงข้อมูล และ แนวทางปฏิบัติงานให้ทันสมัย						
24. องค์กรมีการค้นหาข้อมูลจากแหล่ง ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และนำมาเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ						

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
25. บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์กร						
26. บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการ จัดการความรู้						
27. องค์กรส่งเสริมการมอบหมาย และ กระจายอำนาจการทำงาน						
ด้านผลผลิต						
28. บุคลากรมีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้						
29. บุคลากรนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนางาน						
30. บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการทำงาน						
31. องค์กรมีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ						
32. บุคลากรได้รับความสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน ที่รับมอบหมาย						
33. บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงาน ได้โดยสะดวก						
34. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการ จัดการความรู้ ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ได้รับ						
35. บุคลากรมีความสามารถในการ แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ						

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร  
กรณีศึกษา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 จังหวัดราชบุรี

ผู้ให้สัมภาษณ์..... ตำแหน่ง.....  
วัน/เดือน/ปี ..... สถานที่.....  
เวลาเริ่มต้น ..... เวลาสิ้นสุด .....

## ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. ท่านมีความเข้าใจในการจัดการความรู้หรือไม่ อย่างไร

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

2. มีระบบสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวก เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงาน ให้มีข้อมูลที่ค้นหาและส่งมอบได้ถูกต้องรวดเร็ว เพื่อจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

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

3. องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรหรือไม่ ถ้ามีลักษณะอย่างไร

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

4. ท่านต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้หรือไม่

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

5. ท่านต้องการรับการสนับสนุนในด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

6. ปัญหา/อุปสรรค ในการจัดการความรู้ในองค์กร

.....

.....

.....

7. ความคิดเห็นต่อระดับการจัดการความรู้ ในภาพรวมขององค์กร อยู่ในระดับใด

.....

.....

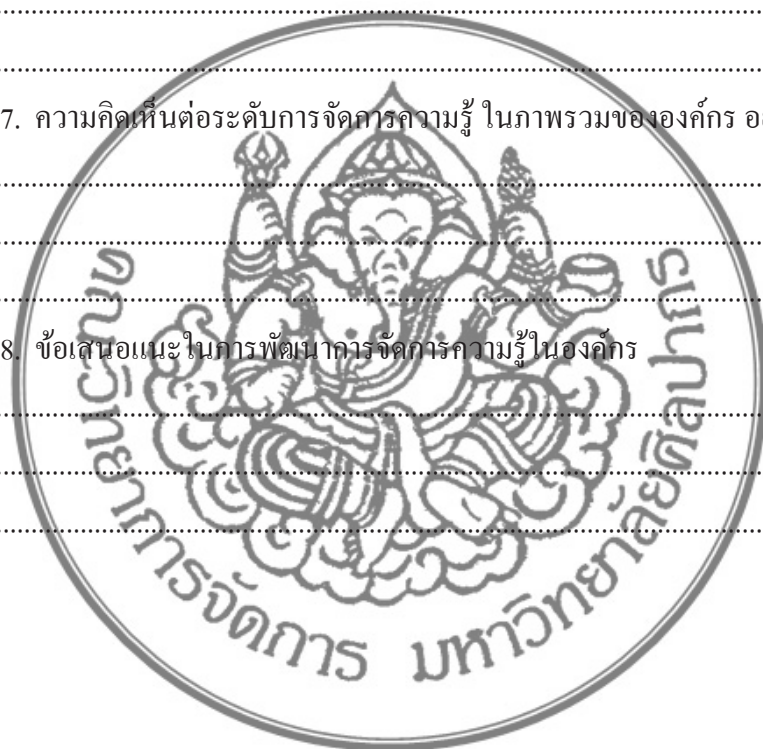
.....

8. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร

.....

.....

.....



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวญาณี บุณเกษมชัย
ที่อยู่	87 หมู่ 16 ตำบลด่านทับตะโก อำเภोजอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150
ที่ทำงาน	การทำเรือแห่งประเทศไทย 444 ถนนท่าเรือ แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10100 โทรศัพท์ (02) 269-5330
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ วิทยาเขตบพิตรพิมุขมหาเมฆ
พ.ศ. 2550	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2549	พนักงาน Admin บริษัท เซ็นทรัลเทรดดิ้ง จำกัด
พ.ศ. 2550	หัวหน้าศูนย์การขาย บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด
พ.ศ. 2552 – ปัจจุบัน	พนักงานธุรการ การท่าเรือแห่งประเทศไทย

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี