

การประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้(Knowledge Management)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550

กรณีศึกษา การพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาโรคของ

สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร

โดย

นางสาวปิยรัตน์ พรรณรังษี

ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุข 7 ว

ฝ่ายแผนงาน กองวิชาการ

สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร

# บทที่ 1

## ความเป็นมา

มาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 บัญญัติไว้ว่า “ มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน

การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของภารกิจ เพื่อประโยชน์ของการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”

จึงเป็นที่มาของการประกาศและบังคับใช้พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ที่ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติราชการอย่างถูกต้องรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) ขึ้น โดยกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการว่า “การพัฒนาประเทศไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน” และได้กำหนด 7 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และกำหนดและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปีของทุกส่วนราชการ

จากที่มาข้างต้น กรุงเทพมหานคร โดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้กำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนากรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบาย 9 ด้านตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2548 – 2551 และกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน นอกจากนั้นยังได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปีของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครอีกด้วย

ภายใต้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเมืองตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่พร้อมจะปฏิบัติงาน และให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยมีกลยุทธ์หลัก 2 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านความรู้ ความสามารถ และทัศนคติอย่างเป็นระบบ ทั้งถึง และต่อเนื่อง

2. พัฒนาแหล่งข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทันสมัย พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ (Performance Excellence) พัฒนาคุณภาพการให้บริการ พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากร เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดเป็นเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลัก Balance Scorecard 4 มิติ ในการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการเพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2550 ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้มีการประเมินผลเรื่องการบริหารจัดการความรู้ ภายในหน่วยงานตามมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 4.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการ ความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน พร้อมทั้งให้หน่วยงานจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีส่ง สำนักงาน กก. เพื่อเป็นกรอบในการประเมินผล โดยสำนักงาน กก. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และขั้นตอนวิธีการ ประเมินผลระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินองค์กรเรื่องการจัดการความรู้ การกำหนดแผนหรือโครงการจัดการความรู้ในหน่วยงาน การ กำหนดทีมงาน (KM Team) การดำเนินการให้หน่วยงานเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม และการ ประเมินผลสำเร็จของการบริหารแผนจัดการความรู้ในหน่วยงาน นั้น

สำนักงานแพทย์ ในฐานะที่เป็นส่วนราชการในสังกัดกรุงเทพมหานคร จึงได้มีการพิจารณา ถึงความพร้อมและความจำเป็นของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานแพทย์ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงาน โดยที่ประชุมผู้บริหารสำนักงานแพทย์ได้เห็นชอบให้ดำเนินการจัดการความรู้ในการพัฒนาระบบ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการรักษาโรคของสำนักงานแพทย์ สำหรับใช้ประเมินตัวชี้วัดดังกล่าว ในปีงบประมาณ 2550 ทั้งนี้ เนื่องจากโรคเป็นโรคติดต่อสำคัญที่กำลังเป็นปัญหาสาธารณสุขและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากการ แพร่ระบาดของโรคเอดส์ และพบว่าอัตราความชุกของผู้ป่วยโรคเอดส์ในประเทศยังอยู่ในระดับสูง ดังนั้น การจัดการ ความรู้ในการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาโรค จะช่วยให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างกันในด้านเทคนิค วิธีการรักษา และการควบคุมโรค เป็นการพัฒนางานและบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยโรคเอดส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ ในการดำเนินการจัดการ ความรู้ดังกล่าวมีระยะเวลาในการดำเนินการอันจำกัด (3 เดือน) หลังจากที่ได้รับทราบจากสำนักงาน กก. ก็ สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีความชัดเจนขึ้น

ดังนั้นผู้เสนอผลงานจึงมีความประสงค์ที่จะประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยใช้กรณีศึกษาการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาโรคของสำนักงานการแพทย์และมีแนวคิดที่จะนำแนวทางการใช้กระบวนการจัดการความรู้(Knowledge Management) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานการแพทย์ให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสำนักงานการแพทย์ โดยใช้กรณีศึกษาการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาโรคของสำนักงานการแพทย์
2. เพื่อพัฒนาระบบงานด้านการรักษาโรคให้มีคุณภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น
3. เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในสังกัดสำนักงานการแพทย์ อันจะส่งผลให้มีการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
4. เพื่อการพัฒนองค์กรของสำนักงานการแพทย์ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
5. เพื่อพัฒนาไปสู่แนวทางการใช้กระบวนการจัดการความรู้(Knowledge Management) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานการแพทย์

## บทที่ 2

### ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสำนักงานการแพทย์ ภูมิศึกษาการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาโรคของสำนักงานการแพทย์ นั้น มีการศึกษาความหมายและแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

#### 2.1 ความหมายและแนวคิดเรื่องความรู้ (Knowledge)

##### 2.1.1 ความรู้

##### ความหมายของความรู้

มีผู้ให้ความหมายของความรู้ไว้หลายแนวคิด ได้แก่

ความรู้ คือ การพิสูจน์ความเชื่อที่เป็นจริง (Goldmann, 1999 อ้างอิงใน Firestone & McELROY, 2003:3)

ความรู้ คือ ความสามารถในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Anghris, 1993 อ้างอิงใน Firestone & McELROY, 2003:3)

ความรู้ คือ ประสบการณ์หรือสารสนเทศที่สามารถสื่อสารและแบ่งปันกันได้ (Alle, 1997 อ้างอิงใน Firestone & McELROY, 2003:4)

ความรู้เป็นการผสมผสานของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศและการหยั่งเห็น ซึ่งเป็นการผสมผสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินและการนำประสบการณ์และสารสนเทศใหม่มาผสมผสานรวมกัน (Davenport & Prusak, 1995 อ้างอิงใน Tiwana, 2002:39)

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา (Hideo Yamazaki)

ความรู้ (Knowledge) ตามความหมายพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมากจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับการได้มาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชา ในแต่ละสาขา

จากคำจำกัดความที่มีผู้กล่าวไว้ในเบื้องต้น สามารถสรุปได้ว่า ความรู้เป็นการผสมผสานของ ประสบการณ์ สารสนเทศ ความเข้าใจ ทักษะและความเชี่ยวชาญ รวมถึงสิ่งที่ได้รับการสั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน ค้นคว้าและถ่ายทอด ที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดสำหรับการประเมิน ความเข้าใจ และการนำ สารสนเทศและประสบการณ์ใหม่มาผสมรวมกัน

## 2.1.2 ความรู้ จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

### 2.1.2.1 ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge : EK)

เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ ตำรา คู่มือ เอกสาร วารสาร และรายงานต่างๆ ตลอดจนคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

### 2.1.2.2 ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK)

เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคนแต่ละคน เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ ซึ่งถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสาร ลายลักษณ์อักษรได้ยาก สามารถแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน

## 2.1.3 การสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ

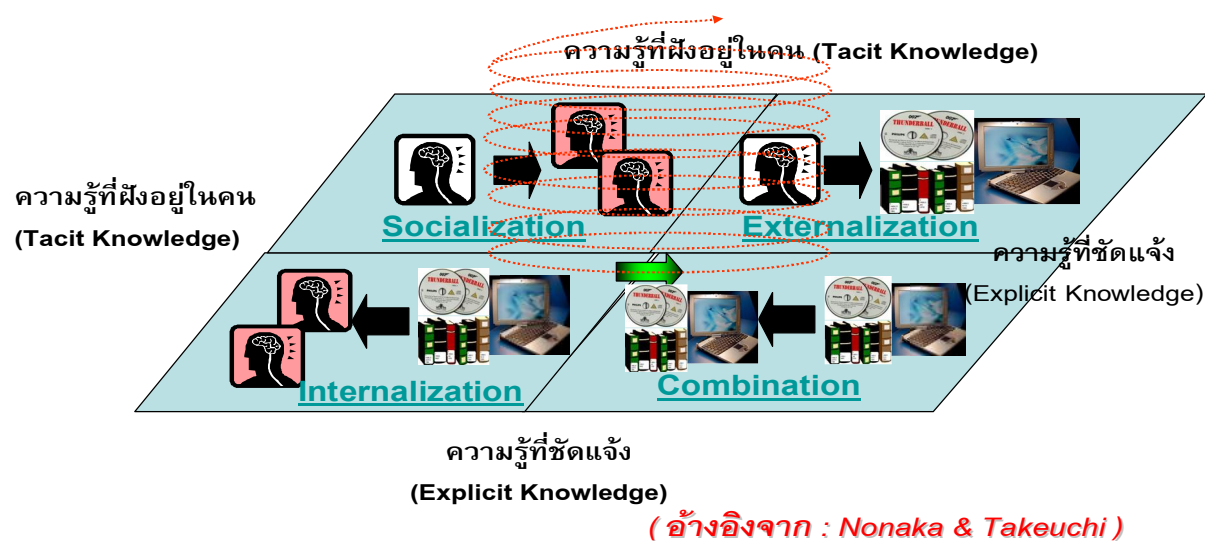
**2.1.3.1 Socialization** การแบ่งปันและสร้างความรู้จาก Tacit Knowledge ไปสู่ Tacit Knowledge โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน

**2.1.3.2 Externalization** การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลง Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร

**2.1.3.3 Combination** การแบ่งปันและสร้างความรู้จาก Explicit Knowledge ไปสู่ Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ

**2.1.3.4 Internalization** การแบ่งปันและสร้างความรู้จาก Explicit Knowledge ไปสู่ Tacit Knowledge โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง

## วงจรความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model)



## 2.2 ความหมายการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

มีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย ในที่นี้จะขอยกมาเพียงบางท่าน ดังนี้  
การจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวม จัดระบบ จัดหมวดหมู่และเผยแพร่สารสนเทศทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้ที่ต้องการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามวัตถุประสงค์ (Alter, 1988 อ้างถึงใน Shukla, [www.geocities.com/madhukar\\_shukla/km.pdf](http://www.geocities.com/madhukar_shukla/km.pdf))

การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ (World Bank อ้างถึงใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ ,2548)

การจัดการความรู้เป็นการนำความรู้ให้กับผู้ที่ต้องการในเวลาเหมาะสม (USAID, [http://knowledge.usaid.gov/JoeRabenstine\\_Seminar1.pdf](http://knowledge.usaid.gov/JoeRabenstine_Seminar1.pdf))

การจัดการความรู้เป็นวิธีที่เป็นระบบ เพื่อให้สารสนเทศและความรู้เกิดและกระจายไปสู่ผู้ที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมเพื่อสร้างคุณค่า (O'Dell, [http://knowledge.usaid.gov/JoeRabenstine\\_Seminar1.pdf](http://knowledge.usaid.gov/JoeRabenstine_Seminar1.pdf))

การจัดการความรู้เป็นศิลปะของการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่เป็นนามธรรม (Intangible Assets) (Sveiby, <http://rileyis.indelta.com/publications/NewDocs/KnowledgeManagement/KM-AN-EVOLVING-DISCIPLINE.htm>)

การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) <http://www.opdc.go.th/thai/KM.phd>)

การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อให้ **คน** ที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับ **ความรู้** ที่ต้องการใช้ใน **เวลา** ที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน (นายแพทย์วิจารณ์ พานิช : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม)

การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ (Ryoko Toyama)

โดยสรุป การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการสรรหา การเลือก การรวบรวมการจัดระบบ การสร้างและจัดเก็บความรู้ ในลักษณะที่เป็นแหล่งความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและแบ่งปันความรู้กันได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะพัฒนาตนเองและมีความสามารถที่นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร



### 2.2.1 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

#### 2.2.1.1 การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร

#### 2.2.1.2 การถ่ายทอดความรู้ที่จับต้องไม่ได้หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)

ให้เป็นความรู้ที่จับต้องได้หรือความรู้ความรู้ที่ชัดเจน(Explicit Knowledge)ให้จัดเก็บเป็นระบบสามารถเข้าถึงได้ง่าย

#### 2.2.1.3 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน(Sharing) สร้างคุณค่าเพิ่มความรู้ใหม่ๆ

(Value Creation)

#### 2.2.1.3 ดำเนินการให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จ

### 2.2.2 เป้าหมายของการจัดการความรู้

#### 2.2.2.1 เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

#### 2.2.2.2 เพื่อพัฒนาคน ในที่นี้หมายถึง พัฒนาผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ ลูกจ้าง

พนักงานราชการ แต่ที่จะได้รับประโยชน์มากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อยและระดับกลาง

#### 2.2.2.3 เพื่อการพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนความรู้หรือทุนปัญญาของ

องค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าความลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

#### 2.2.2.4 เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.2.3 กระบวนการในการจัดการความรู้

#### 2.2.3.1 การระบุความรู้ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร โดยใช้หลัก SWOT ANALYSIS

การออกแบบสอบถาม/ออกแบบสำรวจ การวิเคราะห์จากนโยบายผู้บริหาร เป็นต้น

2.2.3.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ ได้แก่ การสร้างและแสวงหาองค์ความรู้ ทั้งชนิดความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ได้แก่ หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและ ความรู้ชนิดที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคนแต่ละคนเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ที่สามารถแบ่งปันการเรียนรู้กันได้ มารวบรวมเป็นองค์ความรู้

2.2.3.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ ได้แก่การจัดทำระบบ Knowledge Portal ซึ่งเป็นระบบที่สามารถอำนวยความสะดวก ในการค้นหาข้อมูลเฉพาะเรื่องหรือความรู้ในหัวข้อต่างๆ ทั้งสำหรับบุคคลภายใน และภายนอกองค์กร การจัดทำสมุดรายนามผู้เชี่ยวชาญ การรวบรวมชื่อผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ถูกจัดเรียงอย่างเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สามารถติดต่อผู้เชี่ยวชาญได้ทันทีเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อมูลบันทึกลงแผ่น CD / VCD / DVD การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำ ฐานความรู้ (Knowledge Base) เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่พัฒนาในรูปแบบของเว็บไซต์ E – Learning ตลอดจนการจัดทำเอกสาร / บทความ / แผ่นพับ เป็นต้น

2.2.3.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ได้แก่การศึกษา/เรียนรู้ตลอดเวลา และนำมาเพิ่มเติมในองค์ความรู้ที่ต้องการครบถ้วน และทันสมัยเสมอ

2.2.3.5 การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้ เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก ได้แก่ การจัดมุมความรู้ ห้องสมุด ศูนย์บริการเพื่อรวบรวมความรู้ เว็บไซต์แลกเปลี่ยนความรู้ การจัดทำบอร์ด เป็นต้น

2.2.3.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ การเล่าเรื่อง (Story Telling) ระบบพีเคเอ็ม (Monitoring System) เว็บไซต์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices หรือ CoPs) การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review หรือ AAR.) Blog เว็บไซต์เพื่อการบันทึกไดอารี่ เป็นเวทีสำหรับการอ่าน เขียน แลกเปลี่ยน และเรียนรู้

2.2.3.7 การเรียนรู้โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน ได้แก่ การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอและเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

### 2.2.4 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดี ช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ ได้แก่

2.2.4.1 ช่วยเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์การตลอดไป

2.2.4.2 ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการ หรือการเรียนรู้งานใหม่

2.2.4.3 ปรับปรุงประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์กร

2.2.4.4 เสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

2.2.4.5 ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้นและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

2.2.4.6 ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและได้เปรียบทางการแข่งขัน

## 2.3 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน

### 2.3.1 ทฤษฎีการประเมิน

การพัฒนาศาสตร์แขนงใดก็ตาม ต้องมีการสร้างองค์ความรู้ เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาทฤษฎีและกฎเกณฑ์อันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เพราะทฤษฎีที่ดีย่อมสามารถพัฒนาเป็นแนวทางที่ดีของการปฏิบัติในสถานการณ์เฉพาะต่างๆได้

การสร้างทฤษฎีการประเมิน ควรเริ่มต้นด้วยการสังเกตข้อเท็จจริงของเหตุการณ์ทางการประเมิน และใช้จินตนาการให้กว้างไกลออกไปเพื่อเชื่อมโยง และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนต่างๆของการประเมิน ทำการวิเคราะห์แบบแผนของปรากฏการณ์ต่างๆ ว่ามีอะไรเกิดขึ้น ลองตั้งสมมติฐานว่า ปรากฏการณ์นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ดำเนินไปอย่างไร และก่อให้เกิดผลอะไรขึ้นมา

ทฤษฎีการประเมินเป็นองค์ความรู้ที่มีนัยทั่วไปที่สามารถใช้ทำความเข้าใจ บรรยาย อธิบาย เสนอแนะ หรือ ทำนายปรากฏการณ์ของการประเมินในสถานการณ์เฉพาะต่างๆ ทฤษฎีการประเมินควรให้คุณค่าของการเป็นศูนย์กลางของแนวคิดของการประเมิน อธิบายธรรมชาติของการประเมิน เน้นแนวทางการประเมินที่เหมาะสม และสามารถนำสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ทฤษฎีการประเมินเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นจากประสบการณ์และแนวคิดที่คิดว่าสมเหตุสมผล ณ เวลานั้น แต่ยังมีสิ่งถาวร จึงย่อมต้องการการปรับปรุงและพัฒนาสืบไป

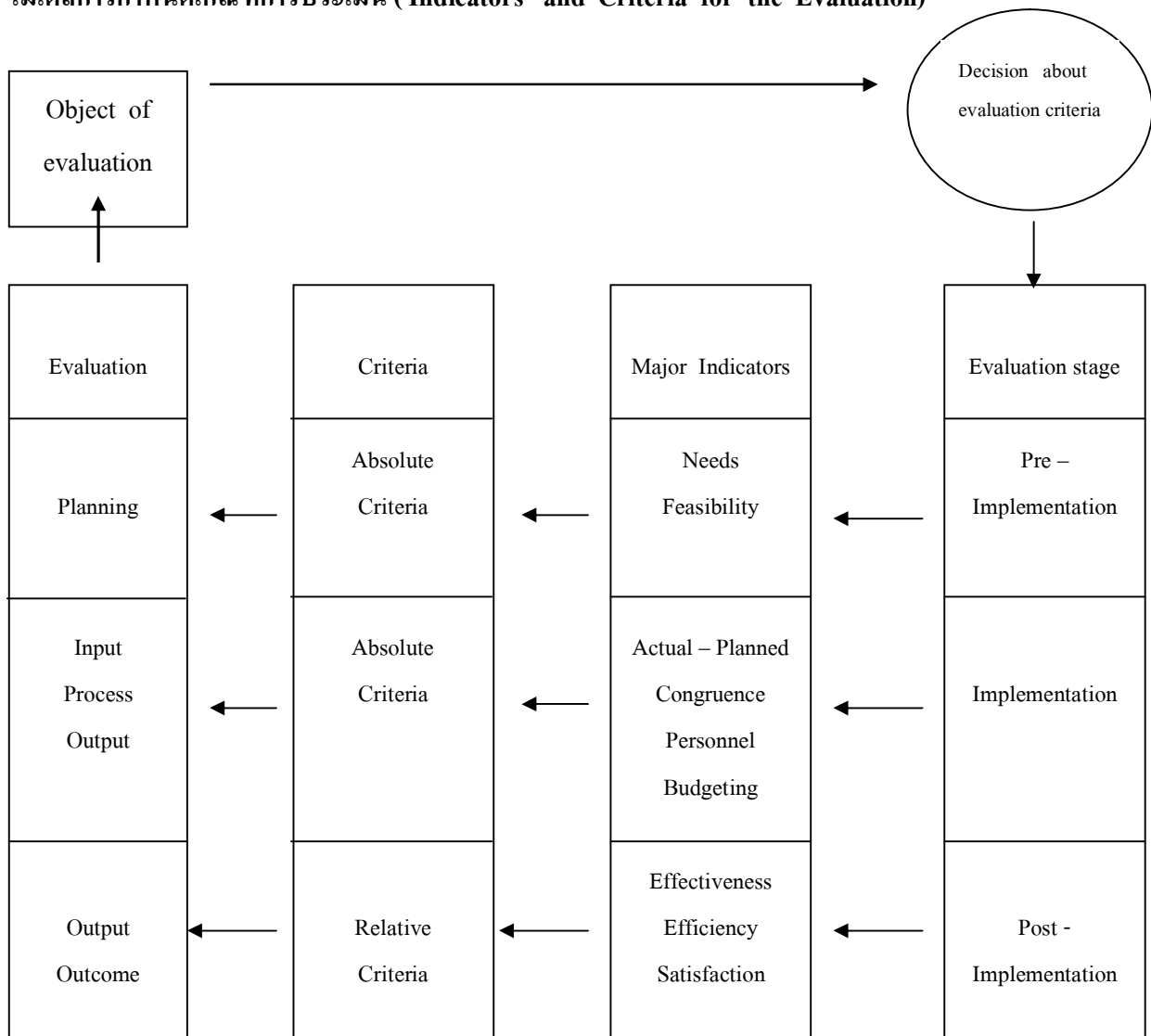
#### 2.3.1.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การประเมิน(A Theory of Evaluation Criteria)

กระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งใดก็ตาม จำเป็นต้องใช้ข้อเท็จจริงตามตัวบ่งชี้ เพื่อทำการเปรียบเทียบกับลักษณะที่ถือว่าเป็นคุณภาพความเหมาะสมหรือความสำเร็จของสิ่งเหล่านั้น ซึ่งอาจได้มาจากลักษณะที่กลุ่มสมาชิกยึดถือเป็นบรรทัดฐาน หรือลักษณะอันเป็นที่ยอมรับทางวิชาชีพอย่างเป็นสากล

การตัดสินคุณค่าภายนอกด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านของสิ่งที่มีประเมิน ไม่ว่าจะเป็นเกี่ยวกับการประเมินบริบท ปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการหรือผลที่ได้ นักประเมินสามารถกระทำได้โดยการสรุปอ้างอิงจากสิ่งที่สังเกตได้ตามตัวบ่งชี้เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยนักประเมินสามารถเลือกใช้เกณฑ์มาตรฐานของสิ่งนั้น(เกณฑ์สัมบูรณ์) หรือเกณฑ์จากการเปรียบเทียบกับโครงการเดิมที่ทำมาแล้วหรือโครงการอื่นๆที่ใกล้เคียงกัน (เกณฑ์สัมพัทธ์) ในการเลือกใช้เกณฑ์อย่างเหมาะสมสำหรับใช้ตัดสินให้ครอบคลุมคุณค่าด้านที่ต้องการประเมินเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณค่าของสิ่งนั้น นักประเมินจะต้องพิจารณาถึงความสำคัญของบริบทและจุดเน้นของการประเมินในช่วงระยะที่ทำการประเมินนั้น ๆ

ในการประเมินก่อนเริ่มปฏิบัติงาน (Pre-Implementation Evaluation) เพื่อวางแผนโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง และการประเมินระหว่างการปฏิบัติงาน (Implementation Evaluation) เพื่อกำกับติดตามการนำโครงการไปปฏิบัติ ถือเป็นการประเมินที่มีลักษณะเฉพาะโครงการ จึงควรเลือกใช้เกณฑ์สัมบูรณ์สำหรับตัดสินคุณค่าตามมาตรฐานการปฏิบัติของโครงการว่า สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องเพียงใดความเป็นไปได้ของการบรรลุผล การปฏิบัติตามแผนและประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรภายใต้บริบทนั้น แต่ถ้าเป็นการประเมินหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน (Post Implementation Evaluation) เพื่อสรุปผลของโครงการ ถือเป็นการประเมินที่ผูกพันกับการตัดสินใจเชิงสรุปเปรียบเทียบเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกระดับโครงการ จึงควรเลือกใช้เกณฑ์สัมพัทธ์สำหรับตัดสินคุณค่าของโครงการด้วยการเปรียบเทียบกับปกติวิสัย และ/หรือประสิทธิผลและ/หรือประสิทธิภาพของโครงการเดิม หรือโครงการอื่นที่มีธรรมชาติคล้ายคลึงกัน

### โมเดลการกำหนดเกณฑ์การประเมิน (Indicators and Criteria for the Evaluation)



การประเมินระยะก่อนเริ่มปฏิบัติงาน (Pre Implementation) ซึ่งเป็นช่วงของการพัฒนาโครงการ เพื่อประโยชน์สำหรับ การวางแผนโครงการ(Planning) ควรเริ่มต้นด้วยการประเมินบริบท (Context evaluation) เพื่อเตรียมโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการเตรียมเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้เกี่ยวข้อง ตั่วงชี้ความเหมาะสมของการเตรียมโครงการที่สำคัญได้แก่ การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) และการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility) การเตรียมโครงการที่เหมาะสมจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะกลุ่มของเป้าหมายและบริบททางสังคม นักประเมินจึงควรใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ตามความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายและปัจจัยของความสำเร็จตามบริบททางสังคมของโครงการนั้น

การประเมินระยะระหว่างการปฏิบัติงาน (Implementation) ซึ่งเป็นช่วงของการนำโครงการไปปฏิบัติ เพื่อประโยชน์สำหรับการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน (Monitoring) โดยทั่วไปควรคำนึงถึงปัจจัยเบื้องต้น (Input) กระบวนการ (Process) และ/ หรือผลปฏิบัติงานระยะสั้นที่เกิดขึ้น ตั่วงชี้ความเหมาะสมของการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาได้จากความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติงานกับแผนการปฏิบัติ ประสิทธิภาพของการบริหารบุคลากร และงบประมาณของโครงการ นักประเมินจึงควรใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์ตามแผนการเฉพาะของโครงการนั้นที่กำหนดไว้

การประเมินระยะหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน(Post-Implementation)ซึ่งเป็นช่วงเสร็จสิ้นโครงการแล้ว เพื่อสรุปผลของโครงการ (Summating) นักประเมินควรคำนึงถึงผลผลิต (Output) อันเป็นผลโดยตรงจากโครงการและผลลัพธ์ (outcome) อันเป็นผลต่อเนื่องจากภายนอก ซึ่งอาจเป็นผลพลอยได้และผลกระทบระยะยาว ตั่วงชี้ผลสำเร็จที่สำคัญได้แก่ประสิทธิผล ประสิทธิภาพและความพึงพอใจ เพื่อการตัดสินสถานภาพสรุปของโครงการ นักประเมินจึงควรใช้เกณฑ์สัมพัทธ์ เพื่อเปรียบเทียบมาตรฐานของโครงการกับโครงการเดิม หรือโครงการที่คล้ายคลึงกัน

### 2.3.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การประเมิน

#### 2.3.2.1 เกณฑ์ ความหมาย ประเภท และที่มา

เกณฑ์ หมายถึง ระดับหรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เกณฑ์จึงเป็นตัวตัดสินคุณภาพของการปฏิบัติหรือผลที่ได้รับ เกณฑ์อาจได้มาจากมาตรฐานทางวิชาชีพมาตรฐานการกระทำ หรือระดับความคาดหวังที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ มาตรฐานที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ค่านิยมของสังคม เป็นต้น

เราสามารถจำแนกเกณฑ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criterion) และเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criterion) โดยเกณฑ์สัมพัทธ์เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากประสบการณ์ในการเปรียบเทียบผลระหว่างโครงการหรือเปรียบเทียบกับผลที่เคยทำมาแล้วหรือเปรียบเทียบกับปกติวิสัย(norm)ของการจัดโครงการ โดยทั่ว ๆ สำหรับเกณฑ์สัมบูรณ์เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากหลักเหตุผลเกี่ยวกับมาตรฐานของสิ่งนั้น หรือความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับทางวิชาชีพ หรือ คุณภาพของสิ่งนั้นอันเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

#### 2.3.2.2 ตั่วงชี้ผลสำเร็จของโครงการ

การวัดผลสำเร็จรวมสรุปของโครงการตั้งอยู่บนหลักการที่ว่าโครงการเป็นกิจกรรมที่มีระบบแบบแผน ซึ่งมุ่งที่จะบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้โดยมีเป้าหมายในการนำผลการประเมินไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อระบบการ

บริหารโครงการและสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งสัมพันธ์กับระบบ โครงการที่ประสบความสำเร็จจึงต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ที่สอดคล้องกันระหว่างบริบทปัจจัยเบื้องต้น การดำเนินงาน และผลที่ได้รับ ความเหมาะสมของผลที่ได้รับย่อมอยู่บน พื้นฐานความเหมาะสมของบริบท ปัจจัยเบื้องต้น และการดำเนินงานตามลำดับ ความเหมาะสมของผลที่ได้ นั้น สามารถประเมินได้จากตัวบ่งชี้สำคัญ คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

ปัญหาความยุ่งยากประการหนึ่งของการประเมินผลสำเร็จของโครงการ คือ ความสับสนระหว่างคำว่า “ประสิทธิภาพ” และ “ประสิทธิภาพ” โดยประสิทธิภาพเน้นการพิจารณาผลผลิต (Output) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ส่วนประสิทธิภาพเน้นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายโดยตรงต่อการสร้างผลผลิต 1 หน่วย จึงเห็น ได้ว่าโครงการสามารถมีประสิทธิภาพได้โดยไม่มีประสิทธิภาพและในทางกลับกัน โครงการอาจมีประสิทธิภาพได้โดยไม่มี ประสิทธิภาพ ดังนั้นประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ จึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่ไม่ใช่สิ่งเดียวกัน

#### 1.) ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

วิธีหนึ่งในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน เช่น คุณค่าของโครงการ เป็นต้น สามารถกระทำได้โดย การเปรียบเทียบผลที่ได้จากโครงการกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้อย่างครอบคลุมตัวแปรที่เป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาโครงการอย่างแท้จริง โครงการจะถือว่ามีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผลของโครงการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสำเร็จของผลที่ได้ย่อมอยู่บนพื้นฐานความเหมาะสมของบริบท การวางแผน และการดำเนินงาน ตามลำดับ

ความเหมาะสมของบริบทในการดำเนินโครงการ ควรประกอบด้วย ความต้องการจำเป็น (Needs) ของ การพัฒนาโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของประชากรเป้าหมาย สถานการณ์ และแนวโน้มของสถานการณ์เอื้ออำนวยต่อการดำเนินโครงการและผลสำเร็จของโครงการ

ในด้านการวางแผน ควรประกอบด้วย ความสมเหตุสมผลของแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นหลักในการ บริหารและจัดดำเนินงาน ทรัพยากร เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือ และงบประมาณ มีความเป็นไปได้ (Feasibility) แผนการดำเนินงานมีความเป็นไปได้ภายใน (ความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากร) และมีความ เป็นไปได้ภายนอก (แนวโน้มของการเกิดผลตามที่คาดหวัง)

สำหรับความเหมาะสมของการดำเนินงาน ควรประกอบด้วยการบริหารบุคคลและงบประมาณที่มี ประสิทธิภาพ และมีการติดตามกำกับกับการดำเนินงานตามแผนที่ได้

#### 2.) ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ในทางเศรษฐศาสตร์ นิยมพิจารณาผลสำเร็จด้านประสิทธิภาพของโครงการ โดยดูจากความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยเบื้องต้น (Input) กับผลผลิต (Output) ของโครงการ ความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็น ประสิทธิภาพภายใน (Internal Efficiency) ซึ่งพิจารณาภายในบริบทของโครงการหรือสังคมภายใน และ ประสิทธิภาพภายนอก (External Efficiency) ซึ่งพิจารณาในแง่สิ่งแวดล้อมภายนอกของโครงการหรือระบบสังคม ภายนอก (Psacharopoulos and Woodhall, 1985)

##### 2.3.2.3 การประเมินตามขั้นตอนของการดำเนินโครงการและการเลือกเกณฑ์

เราสามารถแบ่งระยะของการประเมินให้มีความสอดคล้องกับขั้นตอนของการดำเนินโครงการ ได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

### 1.) ขั้นวางแผนก่อนดำเนินโครงการ (Pre – implementation Stage)

การประเมินในขั้นนี้ ควรเน้นการประเมินบริบทและการวางแผนโครงการว่า เป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด โดยอาศัยตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาโครงการ ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของโครงการ และความเป็นไปได้ของการดำเนินงานและผลของโครงการ

### 2.) ขั้นดำเนินงาน (Implementation Stage)

การประเมินในขั้นนี้ ควรเน้นการปฏิบัติงานตามโครงการว่าเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด โดยอาศัยตัวบ่งชี้เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน ทั้งทางด้านการบริหารงานบุคคลและงบประมาณ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและการดำเนินงานตามแผน

### 3.) ขั้นสรุปผลหลังการดำเนินโครงการ (Post – implementation Stage)

การประเมินในขั้นนี้ ควรเน้นที่ผลของการดำเนินโครงการว่า มีคุณค่าเหมาะสมเพียงใด โดยอาศัยตัวบ่งชี้เกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการ พร้อมทั้งความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

สำหรับ เกณฑ์ ที่ใช้ในการตัดสินผลสำเร็จของโครงการตามตัวบ่งชี้ที่เสนอนี้ ขึ้นอยู่กับเหตุผลของนักประเมินว่า จะเลือกใช้เกณฑ์สัมพัทธ์ หรือเกณฑ์สัมบูรณ์ จึงจะเหมาะสมกับเรื่องที่ทำการประเมิน ซึ่งในกรณีนี้ นักทฤษฎีการประเมินยังมีความคิดเห็นแยกเป็นสองฝ่าย ดังนี้

Cronbach เสนอแนะว่า การวัดผลสำเร็จของโครงการใด ขึ้นอยู่กับบริบทของโครงการนั้นโดยเฉพาะ จึงไม่ควรนำผลมาเปรียบเทียบระหว่างโครงการ เนื่องจากโครงการต่างๆมีธรรมชาติที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเปรียบเทียบผลระหว่างโครงการ ไม่น่าจะให้คำตอบที่ถูกต้องหรือเป็นประโยชน์ต่อการนำผลการประเมินไปใช้ ข้อเสนอของ Cronbach ได้รับการสนับสนุนจาก Stake ซึ่งได้แนะนำว่า ไม่ควรเปรียบเทียบผลระหว่างโครงการ แต่ควรเปรียบเทียบผลของโครงการกับมาตรฐานของโครงการนั้นๆ

ในทางตรงกันข้าม Scriven ได้แย้งว่าในการดำเนินงานโครงการใดๆก็ตาม ผู้บริหารโครงการมีความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ทางเลือกที่เหมาะสมต่อความสำเร็จของโครงการ ดังนั้นธรรมชาติของการประเมินจึงเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่างๆ การเปรียบเทียบการดำเนินงานและผลการดำเนินงานโดยใช้เกณฑ์สัมพัทธ์จึงมีความเหมาะสม

จากความคิดเห็นของทั้งสองฝ่าย น่าจะสรุปได้ว่า การเลือกเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมและมีความสอดคล้องกับธรรมชาติของเป้าหมายในการประเมินมากที่สุดนั้น ควรพิจารณาทั้งบริบท และ ช่วงระยะที่ทำการประเมินเป็นสำคัญ ดังนั้น การประเมินในขั้นของการวางแผนก่อนดำเนินงานและในขั้นของการดำเนินงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะของโครงการต่อการสร้างผลตามเป้าหมายของโครงการ จึงควรใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ตามมาตรฐานการปฏิบัติของโครงการนั้นๆ แต่การประเมินในขั้นของการสรุปผลหลังการดำเนินโครงการ ควรใช้เกณฑ์สัมพัทธ์ เพื่อให้ทราบถึงมาตรฐานของโครงการ เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการที่ผ่านมาหรือโครงการอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน

2.4 ความรู้เฉพาะเรื่องที่ต้องการนำมาจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ เรื่อง “การพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวัณโรคของสำนักงานแพทย์” (โดยการจัดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลบน Web site ของสำนักงานแพทย์ ที่ [www.dmsbma.go.th](http://www.dmsbma.go.th) ดังเอกสารประกอบในภาคผนวก) ดังนี้

- 2.4.1 แนวคิดและความเป็นมาของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 2.4.2 โครงการการจัดการความรู้ในการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวัณโรคของสำนักงานแพทย์
- 2.4.3 ตารางแสดงความรู้ที่จำเป็นและกิจกรรมการจัดการความรู้
- 2.4.4 ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ โดย สำนักงาน ก.พ.ร.
- 2.4.5 ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ โดย สำนักงาน กก.
- 2.4.6 Tuberculosis in Thailand Epidemiology and Program performance 2001 - 2005
- 2.4.7 แผนงานการควบคุมวัณโรคแห่งชาติ
- 2.4.8 การดูแลรักษาวัณโรคตามมาตรฐานสากล
- 2.4.9 สภาพปัญหาของวัณโรคและการวินิจฉัยโรค
- 2.4.10 มาตรฐานสูตรยาในการรักษาวัณโรค (Drug Regimens)
- 2.4.11 การส่งต่อผู้ป่วยเพื่อการรักษา
- 2.4.12 การประเมินผลการรักษา
- 2.4.13 แนวทางการดำเนินงานวัณโรคของโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร
- 2.4.14 ผลการรักษาวัณโรคตามตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการสำนักงานแพทย์
- 2.4.15 ปัญหาในการดำเนินงานด้านวัณโรค
- 2.4.16 ทำเนียบผู้ประสานงานด้านวัณโรค
- 2.4.17 ผลการประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวัณโรค ครั้งที่ 1/2550 เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2550 ณ โรงพยาบาลกลาง
- 2.4.18 ผลการประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวัณโรค ครั้งที่ 2/2550 เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2550 ณ โรงพยาบาลตากสิน
- 2.4.19 ภาพถ่ายการประชุมคณะกรรมการฯ
- 2.4.20 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการ

การประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสำนักงานการแพทย์ ภูมิศึกษา การพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวินโรคของสำนักงานการแพทย์ มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการดังต่อไปนี้

กรุงเทพมหานครได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2550 โดยให้มีการประเมินผลเรื่องการบริหารจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ตามมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 4.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (กก.) จึงได้มีบันทึก ที่ กท.0303/767 ลงวันที่ 4 กรกฎาคม 2550 เวียนแจ้งให้ทุกส่วนราชการในสังกัดกรุงเทพมหานครดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี 2550 เพื่อเป็นกรอบในการประเมินผลดังกล่าว และได้กำหนดแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานดังนี้

1. ให้นำหน่วยงานประเมินองค์กรตนเอง เรื่องการจัดการความรู้ตามกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จตามกลยุทธ์หรืองานประจำของหน่วยงาน โดยพิจารณาตามความจำเป็นเร่งด่วน หรืออาจเป็นความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้ให้มีการระดมสมองจากบุคลากรในหน่วยงาน โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการประเมินองค์กร รวมทั้งผลักดันให้แผนจัดการความรู้ในหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ (ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นหัวหน้าทีม/ KM. Team)

2. จากการวิเคราะห์หรือประเมินองค์กรในข้อ 1 ให้หน่วยงานเลือกขอบเขตหรือหัวข้อเรื่องความรู้ที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วน และนำมาจัดทำแผนหรือโครงการจัดการความรู้ 1 เรื่อง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

3. กำหนดเป้าหมายการดำเนินการให้สอดคล้องกับเรื่องที่เลือกในข้อ 2 ทั้งนี้ ต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม

4. จัดทำแผน/โครงการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด พร้อมลงรายละเอียดของแผน/โครงการ ตามแบบฟอร์มที่แนบมาให้

5. บริหารแผนจัดการความรู้ภายในหน่วยงานตามกิจกรรมที่กำหนดให้บรรลุเป้าหมาย

6. มีการประเมินผลสำเร็จของแผนจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงแผนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และขั้นตอนวิธีการประเมินผลระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 หน่วยงานประเมินตนเอง เรื่องการจัดการความรู้ตามกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติการประจำปี  
ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดแผนหรือโครงการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดทีมงานผู้รับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลสำเร็จของการบริหารแผนจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นระยะๆ

### เกณฑ์การให้คะแนน

สำนักงาน กค. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน โดยแบ่งคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งจะพิจารณาจาก  
ความสำเร็จในการดำเนินการตามขั้นตอนการดำเนินงานแต่ละระดับ ดังนี้

| ระดับคะแนน | ระดับความสำเร็จ |              |              |              |              |
|------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|            | ขั้นตอนที่ 1    | ขั้นตอนที่ 1 | ขั้นตอนที่ 1 | ขั้นตอนที่ 1 | ขั้นตอนที่ 1 |
| 1          | /               |              |              |              |              |
| 2          | /               | /            |              |              |              |
| 3          | /               | /            | /            |              |              |
| 4          | /               | /            | /            | /            |              |
| 5          | /               | /            | /            | /            | /            |

โดยที่มีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** หน่วยงานมีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึง  
พร้อมหรือความต้องการของหน่วยงานและหรือบุคลากรในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้  
ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (1 คะแนน) ความสามารถ

**ขั้นตอนที่ 2** ขั้นตอนที่ 1 + หน่วยงานนำผลลัพธ์ของการประเมินองค์กรตนเองมากำหนดแผนหรือ  
โครงการจัดการความรู้ในหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งอาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ โดย  
กำหนดกิจกรรม เป้าหมาย ตัวชี้วัด ระยะเวลาดำเนินการให้ชัดเจน (1 คะแนน)

**ขั้นตอนที่ 3** ขั้นตอนที่ 2 + หน่วยงานต้องกำหนดทีมงาน โดยมีผู้บริหารของหน่วยงานเป็น  
หัวหน้าทีมและร่วมกันผลักดันให้หน่วยงานพร้อมมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการแบ่งงานที่ชัดเจน  
เพื่อให้การดำเนินการตามแผนจัดการความรู้บรรลุตามเป้าหมาย (1 คะแนน)

**ขั้นตอนที่ 4** ขั้นตอนที่ 3 + หน่วยงานมีการดำเนินการให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
เป็นรูปธรรม เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถสืบค้น ศึกษาข้อมูลได้โดยง่าย เพื่อศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองต่อไป  
เช่น การจัดมุมความรู้ ห้องสมุด ศูนย์บริการเพื่อรวบรวมความรู้ภายในหน่วยงาน เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดทำ  
บอร์ด เป็นต้น (1 คะแนน)

**ขั้นตอนที่ 5** ขั้นตอนที่ 4 + หน่วยงานมีการประเมินผลสำเร็จของการบริหารแผนจัดการความรู้ใน  
หน่วยงานเป็นระยะๆตามความเหมาะสม เพื่อนำปัญหาอุปสรรคมาปรับแผน/โครงการจัดการความรู้ให้เกิด  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ( 1 คะแนน)

**เอกสาร/หลักฐานประกอบการพิจารณาประเมินผล**

ให้หน่วยงานผู้รับการประเมินจัดเตรียมเอกสาร/หลักฐานที่เกี่ยวข้องและแสดงถึงความก้าวหน้าหรือ  
ผลสำเร็จของการดำเนินงาน ได้แก่

1. เอกสารรายงานสรุปผลการวิเคราะห์หรือประเมินหน่วยงาน เรื่องการจัดการความรู้ (กรณีที่หน่วยงาน  
ได้มีการศึกษาหรือวิเคราะห์หน่วยงานไว้แล้ว หน่วยงานสามารถนำผลการศึกษามาจัดทำแผนจัดการความรู้ได้)
2. แผน/โครงการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน โดยระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน
3. คำสั่งแต่งตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบ
4. รายงานการประชุม/ภาพถ่ายกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
5. รายงานผลการประเมินการบริหารแผนจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ฯลฯ

## บทที่ 4

### ผลการดำเนินการ

การประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสำนักงานการแพทย์ ภูมิศึกษา การพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวินโรคของสำนักงานการแพทย์ มีผลการดำเนินการดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** หน่วยงานประเมินตนเอง เรื่องการจัดการความรู้ตามกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

มีการพิจารณาถึงความพร้อมและความจำเป็นของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานการแพทย์ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงาน โดยจัดที่ประชุมผู้บริหารสำนักงานการแพทย์มีมติเห็นชอบให้ดำเนินการจัดการความรู้ในการพัฒนาระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวินโรคของสำนักงานการแพทย์ เนื่องจากวินโรคเป็นโรคติดต่อสำคัญที่กำลังเป็นปัญหาสาธารณสุขและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคเอดส์ และพบว่าอัตราความชุกของผู้ป่วยวินโรคในประเทศไทยยังอยู่ในระดับสูง ดังนั้น การจัดการความรู้ในการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวินโรค จะช่วยให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในด้านเทคนิค วิธีการรักษา และการควบคุมวินโรค เป็นการพัฒนางานและบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยวินโรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ขั้นตอนที่ 2** กำหนดแผนหรือโครงการจัดการความรู้

เมื่อมีการประเมินองค์กรของสำนักงานการแพทย์ และเลือกเรื่องการจัดการความรู้ในการพัฒนาระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวินโรคของสำนักงานการแพทย์แล้ว จึงได้มีการเขียนโครงการจัดการความรู้ดังกล่าวเสนอขออนุมัติต่อผู้อำนวยการสำนักงานการแพทย์ และกำหนดแผนงานและกิจกรรมตามตารางแสดงความรู้ที่จำเป็นและกิจกรรมการจัดการความรู้ พร้อมทั้งจัดส่งไปยังสำนักงาน กก. เพื่อทราบต่อไป

**ขั้นตอนที่ 3** กำหนดทีมงานผู้รับผิดชอบ

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร สำนักงานการแพทย์ ให้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาการดำเนินงานตามแผนจัดการความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงานสังกัดสำนักงานการแพทย์ โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานการแพทย์เป็นประธานคณะกรรมการ

2. มีการมอบให้คณะกรรมการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมวินโรคของสำนักงานการแพทย์จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อซักซ้อมความเข้าใจ และจัดทำโครงการจัดการความรู้ในการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวินโรคของสำนักงานการแพทย์ โดยมีการระบุกิจกรรม เป้าหมาย ตัวชี้วัด และระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน

#### ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อมีการกำหนดทีมผู้รับผิดชอบทั้ง 2 ทีม แล้ว คณะกรรมการฯจึงมีการประชุมเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน ดังนี้

##### 4.1 การสร้างและแสวงหาความรู้

- รวบรวมแผนงานและคู่มือแนวทางการดำเนินงานด้านวัณโรคที่เกี่ยวข้อง
- ระดมความรู้ ความคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาระบบงานวัณโรคจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งภายใน/ระหว่างหน่วยงาน ได้แก่ รพ.ในสังกัดสำนักงานแพทย์, สำนักงานฯ และสมาคมปราบวัณโรคแห่งประเทศไทย โดยการจัดประชุม DOTS MEETING อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง
- รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.2 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

- รวบรวมความรู้ที่ได้จาก ความรู้ความรู้อย่างชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงผ่านระบบสารสนเทศ บน Website ของสำนักงานแพทย์ และ หนังสือคู่มือแนวทางการดำเนินงานฯ

##### 4.3 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

- จัดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลบน Website ของสำนักงานแพทย์ และจัดให้มี Web board สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน ที่ [www.dmsbma.go.th](http://www.dmsbma.go.th)
- การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาระบบงานวัณโรคจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งภายใน/ระหว่างหน่วยงาน โดยการจัดประชุม DOTS MEETING หรือการประชุมสัญจรหมุนเวียนไปตามโรงพยาบาลต่างๆ อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง

#### ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลสำเร็จของการบริหารแผนจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นระยะๆ

และนำปัญหา/อุปสรรคมาปรับแผนฯ มีการติดตามความคืบหน้าผลสำเร็จของการจัดการความรู้ตามแผนจัดการความรู้ที่กำหนดและเวียนแจ้งส่วนราชการในสังกัดสำนักงานแพทย์ทราบ

#### 4.1 การประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้

การประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การประเมินตามขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้ และการประเมินตามตัวชี้วัดของตารางแสดงความรู้ที่จำเป็นและกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนี้

##### 4.1.1 การประเมินตามขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้ (5 คะแนน)

และสามารถดำเนินการครบทุกขั้นตอน คิดเป็น 5 คะแนน (ร้อยละ 100)

| ขั้นตอน | ขั้นตอนของแผนการดำเนินงาน                             | ผลการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | เป้าหมาย<br>คะแนนของ<br>ความสำเร็จ | คะแนนของ<br>ความสำเร็จ<br>ที่ดำเนินการ<br>ได้ |
|---------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1       | หน่วยงานมีการประเมินองค์รรถนเองเรื่องการจัดการความรู้ | มีการพิจารณาถึงความพร้อมและความจำเป็นของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานการแพทย์ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงาน โดยจัดที่ประชุมเห็นชอบให้ดำเนินการจัดการความรู้ในการพัฒนาระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาโรคของสำนักงานการแพทย์ เนื่องจากวัณโรคเป็นโรคติดต่อสำคัญที่กำลังเป็นปัญหาสาธารณสุขและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคเอดส์ และพบว่าอัตราความชุกของผู้ป่วยวัณโรคในประเทศยังอยู่ในระดับสูง ดังนั้น การจัดการความรู้ในการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาโรค จะช่วยให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในด้านเทคนิค วิธีการรักษา และการควบคุมวัณโรค เป็นการพัฒนางานและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการให้บริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยวัณโรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 1                                  | 1                                             |

| ขั้นตอน | ขั้นตอนของแผนการดำเนินงาน                                  | ผลการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | เป้าหมาย<br>คะแนนของ<br>ความสำเร็จ | คะแนนของ<br>ความสำเร็จที่<br>ดำเนินการได้ |
|---------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|
| 2       | ขั้นตอนที่ 1 + การกำหนด<br>แผนหรือโครงการจัดการ<br>ความรู้ | เมื่อมีการประเมินองค์กร และเลือก<br>เรื่องการจัดการความรู้ในการพัฒนา<br>ระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษา<br>วันโรคของสำนักงานแพทย์แล้ว จึงได้<br>มีการเขียนโครงการจัดการความรู้ฯ<br>ดังกล่าวเสนอขออนุมัติต่อผู้อำนวยการ<br>สำนักงานแพทย์ และกำหนดแผนงาน<br>และกิจกรรมตามตารางแสดงความรู้ที่<br>จำเป็นและกิจกรรมการจัดการความรู้<br>พร้อมทั้งจัดส่งไปยังสำนักงาน กก.<br>เพื่อทราบต่อไป                                                                                                                                                                                           | 1                                  | 1                                         |
| 3       | ขั้นตอนที่ 2 + การกำหนด<br>ทีมงานผู้รับผิดชอบ              | 1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนา<br>บุคลากร สำนักงานแพทย์ ให้มีอำนาจ<br>หน้าที่ในการพิจารณาการดำเนินงาน<br>ตามแผนจัดการความรู้แก่บุคลากรใน<br>หน่วยงานสังกัดสำนักงานแพทย์ โดยมี<br>ผู้อำนวยการสำนักงานแพทย์เป็น<br>ประธานคณะกรรมการ<br>2. มีการมอบให้คณะกรรมการพัฒนา<br>ระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ<br>ควบคุมวันโรคของสำนักงานแพทย์ จัด<br>ประชุมคณะกรรมการเพื่อซักซ้อม<br>ความเข้าใจ และจัดทำโครงการการ<br>จัดการความรู้ในการพัฒนาระบบเพื่อ<br>เพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวัน โรคของ<br>สำนักงานแพทย์ โดยมีการระบุ<br>กิจกรรม เป้าหมาย ตัวชี้วัด และ<br>ระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน | 1                                  | 1                                         |

| ขั้นตอน | ขั้นตอนของแผนการดำเนินงาน                                            | ผลการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | เป้าหมาย<br>คะแนนของ<br>ความสำเร็จ | คะแนนของ<br>ความสำเร็จ<br>ที่ดำเนินการ<br>ได้ |
|---------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 4       | ขั้นตอนที่ 3 + การดำเนินกิจกรรมตามแผน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | <p>เมื่อมีการกำหนดทีมผู้รับผิดชอบทั้ง 2 ทีมแล้ว คณะกรรมการจึงมีการประชุมเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนฯ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างและแสวงหาความรู้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมแผนงานและคู่มือการดำเนินงานด้านวัณโรคที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- ระดมความรู้ ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาระบบงานวัณโรคจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งภายใน/ระหว่างหน่วยงาน ได้แก่ รพ.ในสังกัดสำนักงานการแพทย์, สำนักงานมัย และสมาคมปราบวัณโรคแห่งประเทศไทย โดยการจัดประชุม DOTS MEETING อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง</li> <li>- รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> </li> <li>2. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ <ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวมความรู้ที่ได้จาก EK และ TK ให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงผ่านระบบสารสนเทศ และหนังสือคู่มือ</li> </ul> </li> <li>3. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลบน Website ของสำนักงานการแพทย์ และจัดให้มี Web board สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน ที่ <a href="http://www.dmsbma.go.th">www.dmsbma.go.th</a></li> </ul> </li> </ol> | 1                                  | 1                                             |

| ขั้นตอน                                    | ขั้นตอนของแผนการดำเนินงาน                                                                                              | ผลการดำเนินงาน                                                                                                               | เป้าหมาย<br>คะแนนของ<br>ความสำเร็จ | คะแนนของ<br>ความสำเร็จที่<br>ดำเนินการได้ |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|
| 5                                          | ขั้นตอนที่ 4 + หน่วยงานมีการประเมินผลสำเร็จของการบริหารแผนจัดการความรู้ในหน่วยงานเป็นระยะๆ และนำปัญหา/อุปสรรคมาปรับแผน | มีการติดตามความคืบหน้าผลสำเร็จของการจัดการความรู้ตามแผนจัดการความรู้ที่กำหนด และเวียนแจ้งส่วนราชการในสังกัดสำนักการแพทย์ทราบ | 1                                  | 1                                         |
| รวมร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน |                                                                                                                        |                                                                                                                              | 5                                  | 5<br>ร้อยละ100                            |

4.1.2 การประเมินตามตัวชี้วัดของตารางแสดงความรู้ที่จำเป็นและกิจกรรมการจัดการความรู้ และสามารถดำเนินการครบทุกตัวชี้วัด คิดเป็น ร้อยละ100

**4.1.2 การประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวชี้วัดของตารางแสดงความรู้ที่จำเป็นและกิจกรรมการจัดการความรู้**  
**เรื่อง การพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวัณโรคของสำนักงานแพทย์**

| กลยุทธ์                                                                                                                                     | เป้าประสงค์                                                                                                                                           | ความรู้ที่จำเป็น                                                                                                                                                                                                                                                                                 | กิจกรรม/การจัดการความรู้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ระยะเวลา            | ตัวชี้วัด                                                | เป้าหมาย<br>(ตัวชี้วัด) | ความสำเร็จในการ<br>ดำเนินงาน<br>ตามตัวชี้วัด |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------|
| พัฒนาระบบการรักษาผู้ป่วยวัณโรคให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจของสำนักงานแพทย์ ตลอดจนสามารถควบคุมการติดต่อของวัณโรคในเขตเมืองได้ | บุคลากรทางการแพทย์มีองค์ความรู้ที่ได้มาตรฐาน มีแนวทางในการให้บริการดูแลรักษาผู้ป่วยวัณโรคที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน อย่างมีประสิทธิภาพ | <b>ความรู้ที่ชัดเจน: EK</b><br>1.แผนงานวัณโรคแห่งชาติ<br>2.คู่มือแนวทางการควบคุมวัณโรคในกรุงเทพมหานคร<br>3. คู่มือแนวทางการดำเนินงานวัณโรคสำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร<br>4. มาตรฐานสูตรยาในการรักษาวัณโรค (Drug Regimens)<br>5. คู่มือการจัดทำรายงานการประเมินผลการรักษาวัณโรค (Cohort Analysis) | <b>1. การสร้างและแสวงหาความรู้</b><br><br>- รวบรวมแผนงานและคู่มือการดำเนินงานด้านวัณโรคที่เกี่ยวข้อง<br><br>- ระดมความรู้ ความคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาระบบงานวัณโรคจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งภายใน/ระหว่างหน่วยงาน ได้แก่ รพ.ในสังกัดสำนักงานแพทย์ สำนักอนามัย และสมาคมปราบวัณโรคแห่งประเทศไทย<br><br>- รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 4 ก.ค. 50 เป็นต้นไป | 1. จำนวนครั้งในการจัดประชุมDOTS MEETING ของสำนักงานแพทย์ | 2 ครั้ง / ปี            | 2 ครั้ง / ปี<br><br>(ร้อยละ 100)             |



#### 4.1.2 การประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ตามตัวชี้วัดของตารางแสดงความรู้ที่จำเป็นและกิจกรรมการจัดการความรู้ (ต่อ)

เรื่อง การพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวินโรคของสำนักงานการแพทย์

| กลยุทธ์ | เป้าประสงค์ | ความรู้ที่จำเป็น | กิจกรรม/การจัดการความรู้                                                                                                                                                                                | ระยะเวลา                        | ตัวชี้วัด                                                                        | เป้าหมาย<br>(ตัวชี้วัด) | ความสำเร็จใน<br>การดำเนินงาน<br>ตามตัวชี้วัด |
|---------|-------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------|
|         |             |                  | <b>3. การแบ่งปันแลกเปลี่ยน<br/>ความรู้ (ต่อ)</b><br>- จัดให้มีการเผยแพร่<br>ข้อมูลบน Website ของ<br>สำนักงานการแพทย์ และจัดให้<br>มี Web board สำหรับ<br>แลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>ประสบการณ์<br>ระหว่างกัน | 16 ก.ค. 50<br>ถึง<br>30 ก.ค. 50 | จัดทำ Web board บน<br>Website ของ<br>สำนักงานการแพทย์<br><b>www.dmsbma.go.th</b> | 1 ครั้ง / ปี            | 1 ครั้ง / ปี<br><b>(ร้อยละ 100)</b>          |

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการดำเนินงาน

การดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานแพทย์ ประจำปี 2550 ได้คัดเลือกเรื่องการพัฒนา ระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาโรคของสำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2550 ตามมติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 4.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ผลปรากฏว่าสำนักงานแพทย์สามารถดำเนินการได้ครบตามหลักเกณฑ์ และขั้นตอนวิธีการประเมินผลของสำนักงาน ก.ก. แต่ทั้งนี้ในการดำเนินการจัดการความรู้ดังกล่าวมีระยะเวลาในการดำเนินการอันจำกัด(3 เดือน) หลังจากที่ได้รับทราบการประสานจากสำนักงาน ก.ก. (ประมาณต้นเดือนกรกฎาคม 2550) สำนักงานแพทย์ก็เร่งดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีความชัดเจนขึ้น

ในปีงบประมาณ 2550 สำนักงาน ก.ก. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน ตามขั้นตอนการดำเนินงาน โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ขั้นตอนละ 1 คะแนน ซึ่งจะพิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ซึ่งสำนักงานแพทย์สามารถดำเนินการได้ครบตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่กำหนด จะเห็นได้ว่าสำนักงาน ก.ก.ได้ใช้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การประเมิน โดยกำหนดให้ขั้นตอนการดำเนินงานเป็นเกณฑ์ชี้วัดในการให้คะแนนซึ่งถือเป็นเกณฑ์สัมบูรณ์ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากหลักเหตุผลที่เกี่ยวกับมาตรฐานของสิ่งนั้น หรือความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับทางวิชาชีพ หรือคุณภาพของสิ่งนั้น อันเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ซึ่งในการเลือกเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน ก.ก.นั้น มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรแต่อาจจะไม่สอดคล้องกับระยะเวลาในการดำเนินการนัก เนื่องจากมีระยะเวลาดำเนินการเพียง 3 เดือน

ภายในระยะเวลาดังกล่าว(กรกฎาคม – กันยายน 2550) สำนักงานแพทย์ได้มีการดำเนินการจัดการความรู้ในเรื่องดังกล่าว โดยการจัดโครงการการจัดการความรู้ในหน่วยงานสำหรับบุคลากรสังกัดสำนักงานแพทย์ เพื่อให้ความรู้ในหลักการดำเนินการของการจัดการความรู้เบื้องต้น การประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมโรคของสำนักงานแพทย์ 1 ครั้ง การประชุมคณะกรรมการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมโรคของสำนักงานแพทย์ 2 ครั้ง การจัดนิทรรศการเรื่องโรคของโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานแพทย์ ทั้ง 9 แห่ง ซึ่งเป็นการสร้างและแสวงหาความรู้ จากนั้นมีการจัดความรู้ให้เป็นระบบผ่านสารสนเทศ และหนังสือคู่มือ และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของสำนักงานแพทย์

## ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน

เป็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการเผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์ของสำนักการแพทย์ ในเรื่องการจัดการความรู้นั้น เป็นเพียงการเผยแพร่เพื่อให้ผู้เข้าชมทั่วไป แวะเข้ามาอ่านข้อมูลที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันเท่านั้น แต่ไม่สามารถที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันได้ ทั้งนี้ เนื่องจากไม่มีเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญด้านระบบสารสนเทศมาร่วมรับผิดชอบงานด้านการจัดการความรู้

บทเรียนที่ได้ในครั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้ความรู้สร้างผลงาน แต่เป็นการสร้างผลงานจากการเรียนรู้ สิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ ไม่ใช่ตัวความรู้ แต่เป็นความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ที่มีความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

## ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญ และถือว่าการจัดการความรู้เป็นภารกิจร่วมที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. สำนักการแพทย์ควรมีคณะกรรมการที่มีหน้าที่หรือภารกิจเฉพาะในลักษณะ KM Team ที่ไม่ใช่คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร สำนักการแพทย์ ซึ่งมีภารกิจหลักอื่นในการพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว ทั้งนี้ เพื่อที่คณะกรรมการ KM Team จะได้มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ต่อไป
3. ควรทำความเข้าใจหรือมีข้อตกลงร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยเน้นการจัดการความรู้ที่มาจากการทำงานและจากการค้นคว้าจากแหล่งต่างๆของบุคลากร เพื่อนำมาแบ่งปันเรียนรู้ประสบการณ์สำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. ผู้บริหารควรสนับสนุนระบบบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อความคล่องตัวและรวดเร็ว
5. ควรมีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ อาทิ การสนับสนุนให้ส่วนราชการในสังกัดสำนักการแพทย์ส่งผลงานเข้าประกวดออกแบบกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้เรื่องต่างๆเพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้ในการประเมินมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ในตัวชี้วัดที่ 4.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือดำเนินการ
6. การจัดการความรู้ในแต่ละเรื่อง ไม่มีสูตรสำเร็จ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพองค์กร และบุคลากรภายใน ดังนั้น จะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรขึ้นเอง โดยการศึกษาและลงมือปฏิบัติ แม้จะเกิดความผิดพลาดหรืออุปสรรคใดๆ ให้ถือว่าเป็นบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร

## บทที่ 6

### ข้อเสนอ แนวคิด วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**เรื่อง** แนวทางการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อการพัฒนาผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานการแพทย์ ด้านคุณภาพชีวิต ตัวชี้วัดที่ 2 การหายจากโรควันโรคของผู้ป่วยที่ขึ้นทะเบียนรักษาจากโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

#### หลักการและเหตุผล

ตามที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ 2550 โดยให้มีการประเมินผลเรื่องการบริหารจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ตามมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 4.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน พร้อมทั้งให้หน่วยงานจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีส่งสำนักงาน กก. เพื่อเป็นกรอบในการประเมินผล โดยสำนักงาน กก. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และขั้นตอนวิธีการประเมินผลระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินองค์กรเรื่องการจัดการความรู้ การกำหนดแผนหรือโครงการจัดการความรู้ในหน่วยงาน การกำหนดทีมงาน (KM Team) การดำเนินการให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปธรรม และการประเมินผลสำเร็จของการบริหารแผนจัดการความรู้ในหน่วยงาน นั้น

ในปีงบประมาณ 2550 สำนักงานการแพทย์ได้ดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เรื่อง การพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวันโรคของสำนักงานการแพทย์ เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการสำนักงานการแพทย์ ผลปรากฏว่าสำนักงานการแพทย์สามารถดำเนินการได้ครบตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนวิธีการประเมินผลของสำนักงาน กก. ประกอบกับในแผนปฏิบัติการประจำปี 2550 ของสำนักงานการแพทย์ ในข้อ 6.1 กลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ในแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครด้านคุณภาพชีวิต กลยุทธ์การส่งเสริมให้เด็กเยาวชนและประชาชนมีภูมิคุ้มกันต่อโรคติดต่อโดยการฉีดวัคซีนตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการควบคุม ป้องกันโรค และได้รับความปลอดภัยจากโรคติดต่อ กำหนดเป้าประสงค์ ให้ประชาชนมีภูมิคุ้มกันโรคและปลอดภัยจากโรคติดต่อที่สามารถป้องกันได้ และกำหนดตัวชี้วัดการหายจากโรควันโรคของผู้ป่วยที่ขึ้นทะเบียนรักษาจากโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 นั้น ด้วยเหตุนี้ผู้เสนอผลงานจึงมีแนวคิดที่จะนำแนวทางการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาปรับใช้กับประชาชนผู้มารับบริการและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานการแพทย์ ตัวชี้วัดที่ 2 การหายจากโรควันโรคของผู้ป่วยที่ขึ้นทะเบียนรักษาจากโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานครให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาพัฒนาผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานการแพทย์ ด้านคุณภาพชีวิต ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของการหายจากโรควัณโรคของผู้ป่วยที่ขึ้นทะเบียนรักษาจากโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการใช้กระบวนการ / รูปแบบวิธีการจัดการความรู้ชนิดต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ให้กับประชาชนผู้มารับบริการที่คลินิกวัณโรคของโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ ทั้ง 9 แห่ง อาทิ การอธิบายให้ความรู้ คำแนะนำในการปฏิบัติตน การแนะนำให้สืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องวัณโรคจากเว็บไซต์ของสำนักงานการแพทย์ การจัดนิทรรศการหรือมุมความรู้ที่คลินิกวัณโรค เป็นต้น เพื่อให้สามารถดูแลตนเองและเพิ่มอัตราความสำเร็จในการรักษาหายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานการแพทย์ ด้านคุณภาพชีวิต ตัวชี้วัดที่ 2 การหายจากโรควัณโรคของผู้ป่วยที่ขึ้นทะเบียนรักษาจากโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร
4. เพื่อนำแนวทางที่ได้รับจากการจัดการความรู้ในองค์กรมาพัฒนาระบบการให้บริการรักษาผู้ป่วยวัณโรคให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อลดอัตราการแพร่กระจายของเชื้อวัณโรคของผู้ป่วยวัณโรคที่มารับบริการในโรงพยาบาล
6. เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำการประเมินผลการดำเนินงานตามข้อ 3 มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และศึกษาวิจัยต่อยอดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## กรอบการวิเคราะห์ แนวคิด ข้อเสนอ

การนำกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานการแพทย์ ด้านคุณภาพชีวิต ตัวชี้วัดที่ 2 การหายจากโรควัณโรคของผู้ป่วยที่ขึ้นทะเบียนรักษาจากโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. การนำกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ มาปรับใช้กับผู้ป่วยวัณโรคหรือประชาชนผู้มารับบริการ ดังนี้

### 1.1 การสร้างและแสวงหาความรู้

โดยกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้ป่วยที่มารับการรักษาที่คลินิกวัณโรคว่า ผู้ป่วยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้หรือต้องการมีความรู้ในการดูแลรักษาตนเองจากโรควัณโรคในเรื่องใด โดยการสังเกต สัมภาษณ์ สันทนาและทำแบบสอบถามหรือแบบทดสอบ

## 1.2 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

เป็นการถ่ายทอดความรู้ที่จับต้องไม่ได้หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน(Tacit Knowledge)ให้เป็นความรู้ที่จับต้องได้หรือความรู้ที่ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) โดยจัดเก็บให้เป็นระบบ ง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึงโดยการรวบรวมองค์ความรู้จากแหล่งต่างๆ อาทิ บุคลากรทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องในสาขาการรักษาวินโรค ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ โดยนำมารวบรวมจัดทำเป็นคู่มือ แผ่นพับ นิทรรศการ จัดมุมความรู้เพื่อให้ผู้ป่วยหรือผู้มารับบริการสามารถเข้าถึงและทำความเข้าใจข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ได้ง่าย

## 1.3 การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน(Sharing) สร้างคุณค่าเพิ่มความรู้ใหม่ๆ

(Value Creation) โดยการจัดทีมบุคลากรสอนสุขศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการดูแลตนเองเมื่อป่วยเป็นวินโรค การเปิดโอกาสให้ผู้ป่วยซักถามจนเข้าใจหรือการจัดกลุ่มให้ผู้ปวยนั่งสนทนากันเกี่ยวกับประสบการณ์ในการรักษาวินโรคของตนเองเป็นต้น

1.4 ส่งเสริมกลยุทธ์วิธีการจัดการความรู้ให้กับผู้มารับบริการจนกระทั่งเป็นส่วนหนึ่งของการนำไปสู่ความสำเร็จในการเพิ่มอัตราความสำเร็จในการรักษา(Success Rate)ผู้ป่วยวินโรค

## 2. การประเมินผลตามแผนแผนปฏิบัติการของสำนักการแพทย์ ด้านคุณภาพชีวิต ตัวชี้วัดที่ 2

การหายจากโรควินโรคของผู้ป่วยที่ขึ้นทะเบียนรักษาจากโรงพยาบาลในสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานครซึ่งองค์การอนามัยโลก(WHO.)ได้กำหนดให้ประเมินจากผลรวมของผลการรักษาหาย(Cure Rate) และรักษาครบ(Complete Rate) ของจำนวนผู้ป่วยวินโรครายใหม่ที่มีผลเสมหะบวกทั้งหมดที่ขึ้นทะเบียนรักษาในโรงพยาบาล ในในรอบ 3 เดือน (Cohort Analysis) ทั้งนี้ โดยมีเกณฑ์ชี้วัดอัตราความสำเร็จในการรักษา(Success Rate)ผู้ป่วยวินโรค ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

## ข้อเสนอแนะ

1. การเลือกตัวชี้วัดที่บรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติการสำนักการแพทย์มาดำเนินการจัดการความรู้ จะส่งผลให้แผนปฏิบัติการประจำปีสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจ ตระหนัก เป็นคุณค่าในการพัฒนางานนำไปซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับควรให้ความสำคัญ และถือว่าการจัดการความรู้เป็นภารกิจร่วมที่ต้องส่งเสริม สนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการที่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

3. สำนักการแพทย์ควรมีคณะกรรมการที่มีหน้าที่หรือภารกิจเฉพาะในลักษณะ KM Team เฉพาะเรื่อง เนื่องจากต้องมีความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการดำเนินการและต้องกำหนดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น การจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับโรควินโรค ก็ควรจะมอบผู้รับผิดชอบงานวินโรคดำเนินการ

4. ผู้บริหารควรสนับสนุนระบบบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อความคล่องตัวและรวดเร็ว เช่น มีการจัดการความรู้เรื่องต่างๆโดยใช้เว็บไซต์ แต่ผลปรากฏว่าจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบไม่เอื้ออำนวยสำหรับการใช้งานหรือไม่เพียงพอกับจำนวนบุคลากร ก็ส่งผลให้การดำเนินการไม่ประสบผลสำเร็จเช่นกัน

5. ควรมีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ อาทิ การสนับสนุนให้ส่วนราชการในสังกัดสำนักงานการแพทย์ทุกแห่งส่งเรื่องการจัดการความรู้เรื่องต่างๆมาประกวดบนเว็บไซต์ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือดำเนินการ

6. การจัดการความรู้ในแต่ละเรื่อง ไม่มีสูตรสำเร็จ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังนั้น จะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรขึ้นเอง โดยการศึกษาและลงมือปฏิบัติ แม้จะเกิดความผิดพลาดหรืออุปสรรคใดๆ ให้ถือว่าเป็นบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร ในเรื่องการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาวินโรคของสำนักงานการแพทย์ก็เช่นเดียวกัน ได้ดำเนินการภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด แต่ก็จะต้องมีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป ซึ่งในการดำเนินการของปีแรกนี้ อาจจะประเมินได้แต่เพียงความสำเร็จตามเกณฑ์ขั้นตอนการดำเนินงานที่สำนักงาน กค.กำหนดเท่านั้น แต่ในปีต่อไป อาจจะประเมินระดับความรู้หรือการเข้าถึงความรู้หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในเรื่องดังกล่าวต่อไป

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำแนวทางการใช้กระบวนการจัดการความรู้(Knowledge Management)มาพัฒนาผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานการแพทย์ ด้านคุณภาพชีวิต ตัวชี้วัดที่ 2 การหายจากโรควินโรคของผู้ป่วยที่ขึ้นทะเบียนรักษาจากโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์สัมฤทธิ์ผล กล่าวคือ มีร้อยละความสำเร็จในการรักษาวินโรคหาย(Success Rate) ต้องมีค่าไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร

2. สามารถนำแนวทางในการใช้กระบวนการหรือรูปแบบวิธีการจัดการความรู้ชนิดต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ให้กับประชาชนผู้มารับบริการที่คลินิกวินโรคของโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ ทั้ง 9 แห่ง อาทิ การอธิบายให้ความรู้ คำแนะนำในการปฏิบัติตน การแนะนำให้สืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องวินโรคจากเว็บไซต์ของสำนักงานการแพทย์ การจัดนิทรรศการ หรือมุมความรู้ที่คลินิกวินโรค เป็นต้น เพื่อให้ผู้มารับบริการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาดูแลสุขภาพของตนเองและเพิ่มอัตราความสำเร็จในการรักษาหายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. โรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ได้รับการพัฒนาระบบการให้บริการรักษาผู้ป่วยวินโรคแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ที่คลินิกวินโรค ทั้งนี้เพื่อลดอัตราการแพร่กระจายของเชื้อวินโรคของผู้ป่วยวินโรคที่มารับบริการในโรงพยาบาล

4. สำนักงานแพทย์จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะมีการประเมินผล การดำเนินงาน การศึกษาวิจัยต่อยอดเพื่อพัฒนารูปแบบการรักษาผู้ป่วยวัณโรคที่มีประสิทธิภาพต่อไป

5. ประชาชนผู้มารับบริการมีความพึงพอใจต่อการจัดระบบการให้บริการที่คลินิกวัณโรค และการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานแพทย์

### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ดำเนินการจัดการความรู้ให้กับผู้ป่วยที่มารับการรักษาครบ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างและ แสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน(Sharing) และการ ส่งเสริม กลยุทธ์วิธีการจัดการความรู้ให้กับผู้มารับบริการจนกระทั่งเป็นส่วนหนึ่งของการนำไปสู่ความสำเร็จในการเพิ่มอัตรา ความสำเร็จในการรักษา(Success Rate)ผู้ป่วยวัณโรค

2. การประเมินผลการรักษาจากอัตราความสำเร็จของการรักษาหาย(Success Rate)จากวัณโรค ของผู้ป่วยที่ขึ้นทะเบียนการรักษาในโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ทุกรอบ 3 เดือน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

## บรรณานุกรม

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545
2. พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
3. แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2548 – 2551
4. แผนปฏิบัติราชการสำนักการแพทย์ (พ.ศ. 2548 – 2551)
5. คำรับรองการปฏิบัติราชการสำนักการแพทย์ (พ.ศ. 2548 – 2551)
6. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542
7. นายแพทย์วิจารณ์ พานิช : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
8. ศิริชัย กาญจนวาสี ทฤษฎีการประเมิน สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิมพ์ครั้งที่ 5 , พ.ศ.2550 , 233 หน้า
9. Anghris , 1993 อ้างอิงใน Firestone & McELROY , 2003:3
10. Alle , 1997 อ้างอิงใน Firestone & McELROY , 2003:4
11. Goldmann , 1999 อ้างอิงใน Firestone & McELROY , 2003:3
12. สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) <http://www.opdc.go.th/thai/KM.phd>
13. [www.geocities.com/madhukar\\_shukla/km.pdf](http://www.geocities.com/madhukar_shukla/km.pdf)
14. [http://knowledge.usaid.gov/JoeRabenstine\\_Seminar1.pdf](http://knowledge.usaid.gov/JoeRabenstine_Seminar1.pdf)
15. <http://rileyis.indelta.com/publications/NewDocs/KnowledgeManagement/KM-AN-EVOLVING-DISCIPLINE.htm>
16. [www.dmsbma.go.th](http://www.dmsbma.go.th)