

# การจัดการความรู้เพื่อฝ่าวิกฤติการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยกระบวนการ PEER TO PEER (P2P) LEARNING

## KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM): PEER TO PEER (P2P) LEARNING MODEL TO OVERCOME COVID-19 CRISIS

มาศโมลี จิตวิริยธรรม<sup>1</sup> ธนะเมศฐ์ เชาว์จินดารัตน์<sup>2</sup> วนิดา ธนากรกุล<sup>3</sup> และพรณพัทธ กองชัย<sup>4</sup>  
Masmolee Jitwiriyatham<sup>1</sup> Thanames Chaojindarach<sup>2</sup> Wanida Thanakornkul<sup>3</sup>  
and Phannaphat Kongchai<sup>4</sup>

Received 16 February 2023

Revised 10 May 2023

Accepted 27 June 2023

### บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกระบวนการ Peer to Peer (P2P) Learning เพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติในการรับมือเมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก ที่ปฏิบัติงานในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 จำนวน 170 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ตรวจสอบคุณภาพข้อมูลด้วยการคืนข้อมูลย้อนกลับไปยังหน่วยงาน ผลการวิจัย รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกระบวนการ Peer to Peer (P2P) Learning เป็นการจัดการความรู้ในองค์กรโดยใช้โมเดลเชกด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสกัดความรู้ออกจากตัวคน การรวบรวมความรู้ และการฝึกฝังความรู้ มี 6 ขั้นตอน 1) สื่อสาร 2) เป้าหมาย 3) แลกเปลี่ยน 4) เติมเต็มข้อมูล 5) จัดเก็บ 6) การนำไปใช้ และ 5 องค์ประกอบที่ช่วยสนับสนุน คือ 1) คน 2) เทคโนโลยี 3) สภาพแวดล้อม 4) ปัจจัยสนับสนุน 5) เรื่องที่จะเรียนรู้ การจะทำให้เกิดเกลียวความรู้อย่างต่อเนื่องต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์อันดีจากการทำงานร่วมกัน และความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรที่สามารถเรียนรู้ได้เท่าเทียมกัน จึงเป็นการบูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ ให้เข้าเป็นเนื้อเดียวในการแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานของการนำองค์ความรู้กับวิชาชีพที่เกี่ยวข้องสู่การปฏิบัติ

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ การจัดการความรู้ ไวรัสโคโรนา 2019 การเรียนรู้แบบเพื่อนสอนเพื่อน

<sup>1</sup>นักวิชาการศึกษา ดร., ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

Educator, Ph.D., Golden Jubilee Medical Center, Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University.

<sup>2</sup>บรรณารักษ์, ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

Librarian, Golden Jubilee Medical Center, Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University.

<sup>3</sup>เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

General administration officer, Golden Jubilee Medical Center, Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University.

<sup>4</sup>นักวิชาการศึกษา, ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

Educator, Golden Jubilee Medical Center, Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University

Corresponding Author Email: Thanames.cha @mahidol.edu

## Abstract

This qualitative research made use of in-depth interviews 1) to study the learning exchange model of to Peer (P2P) Learning 2) to guidelines for dealing with epidemic situation. The Informant person is the support staff 170 people working during the coronavirus pandemic 2019. Analyze the data by means of content analysis. Verify the quality by returning data back to the agency. The findings indicated that Peer to Peer (P2P) Learning is knowledge management in the organization using the SECI Model with the process Socialization, Externalization, Combination and Internalization. The guidelines are consist of 1) Communicating 2) Goals 3) Sharing 4) Data completion 5) Storage 6) Implementation. There are 5 supporting elements which are 1) People 2) Technology 3) Environment 4) Supporting factors 5) Things to learning. Knowledge spiral continually requires good interaction from working and confidence in the potential of personnel who can learn equally, it is the integration of various departments into a single solution on the basis of bringing the body of knowledge and relevant professions into practice.

**Keywords:** Management, Knowledge Management, Covid -19, Peer to Peer Learning

## บทนำ

การดำเนินธุรกิจขององค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน นำมาซึ่งความเสี่ยงและโอกาส ดังนั้นองค์กรต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืนจึงเป็น “เรื่องสำคัญ” ซึ่งในทุกองค์การล้วนมีฐานความรู้ที่เป็นประโยชน์ช่วยในการขับเคลื่อนองค์การอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบตามบริบทขององค์กร การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นกระบวนการของการใช้ความรู้ที่เหมาะสมและเป็นระบบ (Sallis & Jones, 2002) โดยบูรณาการความรู้ภายในองค์กรจากการรวบรวมความรู้ในตัวบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (World Bank, 2002 อ้างใน กัตติกา ศรีมหาโร, 2555) ที่บุคลากรสามารถนำไปเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จนเกิดเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันโดยที่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้องค์การจำนวนมากหันมาให้ความสนใจในการนำแนวคิดการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร แต่การจัดการความรู้จะไม่ได้ผลเลยถ้าละเลยการเข้าถึงการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร เนื่องจากการแบ่งปันรู้นั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ (รุ่งรติศ คงยั่งยืน, 2564) ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดลใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาการจัดการความรู้ภายในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานค้นหาความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก เป็นสถานพยาบาลภายใต้การกำกับดูแลของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล จึงได้ประยุกต์ใช้ความรู้การจัดการความรู้มาใช้ตามบริบทของศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid -19) ในการทำงานของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่าง

ต่อเนื่องในช่วงสถานการณ์ดังกล่าว จนเกิดเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่ความรู้ดังกล่าวสามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ การดึงความรู้ที่ฝังลึกออกมาใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแบ่งปันความคิดเพิ่มขึ้นจึงเป็นสิ่งสำคัญ (วนิดา ธนากรกุล และคณะ, 2561) เพื่อให้ความรู้ที่ยังคงอยู่ จึงนำกระบวนการ Peer to Peer (P2P) Learning มาเป็นเครื่องมือในการดึงความรู้ที่เป็นการถ่ายทอดความรู้ระหว่างคนกับคน เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากรศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกเมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาด จนเกิดแนวทางปฏิบัติ หรือทักษะต่าง ๆ ที่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกระบวนการ Peer to Peer (P2P) Learning
2. เพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติในการรับมือเมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค

### ทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดการจัดการความรู้

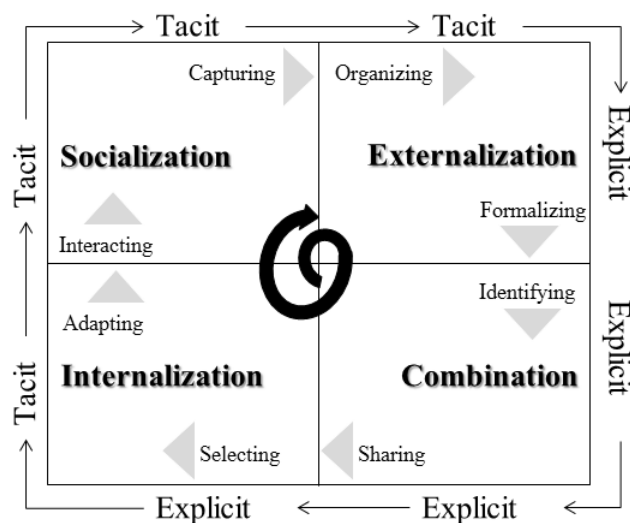
การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ของบุคคลและองค์การเพื่อสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพโดยการรวมกลุ่มกัน กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมคิดร่วมทำ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของสมาชิก ผสมผสานกับความรู้จากแหล่งข้อมูลทั่วไป มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติ การทดลอง การตรวจสอบ การสังเคราะห์และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับบุคคล กระบวนการจัดการความรู้ช่วยเสริมสร้างความตระหนักคุณค่าและความสามารถที่เป็นความรู้ฝังลึกอยู่ภายในตน เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ในระดับองค์กร กระบวนการจัดการความรู้เน้นการเรียนรู้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน สมาชิกต่างเสริมพลังกันฉันท์กลายามิตร ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและผลงานก้าวหน้าเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) (วิจารณ์ พานิช, 2559)

วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์ (2563) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งในตัวบุคคลมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถใช้ความรู้ที่ตนเองทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และ นำความรู้ที่นำมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามพันธกิจ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ทันเวลารวมถึงมีความสามารถในการแข่งขันและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เป็นองค์กรที่ยั่งยืน

สมชาย นำประเสริฐชัย (2558) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการในการจัดการการบริหารความรู้ของบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้

Nonaka and Takeuchi (1995) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร ความรู้ทั้งสองประเภท คือ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge: TK) ที่ เป็นความรู้ที่อยู่ในคนและ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge: EK) ที่ เป็นความรู้ที่สามารถหาได้จากสื่อภายนอกนั้นสามารถเปลี่ยนสถานะได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ และได้สร้างแผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก

เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน ซึ่งพัฒนาแนวคิดดังกล่าวในชื่อเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ดังรูปที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลเซกิ (SECI Model) โนนากะ กับ ทาเคอุชิ (Nonaka & Takeuchi, 1995)  
ที่มา: Nonaka's SECI Model (1995)

จากภาพแสดงให้เห็นถึงการสร้างความรู้โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งในคนขององค์การ เรียกปฏิสัมพันธ์แบบนี้ว่า การแปลงความรู้ (Knowledge conversion) อธิบายได้ดังนี้

1. การถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลหนึ่ง สู่การฝังลึกในอีกบุคคลหนึ่ง (Socialization) หมายถึง กระบวนการของการแปลงความรู้ที่ฝังลึกในคนผ่านการแบ่งปันประสบการณ์ในสภาวะแวดล้อมเดียวกัน
2. การถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลหนึ่ง สู่บุคคลอื่นด้วยการสอน (Externalization) หมายถึง กระบวนการของการแปลงความรู้ที่ฝังลึกไปเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งด้วยสื่อต่าง ๆ อาจจะเป็นสื่อใดก็ตามที่สามารถส่งข้ามไปยังผู้รับปลายทางได้ ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้
3. การถ่ายทอดความรู้ภายนอกจากบุคคลหนึ่ง สู่การเป็นความรู้ภายนอกของบุคคลอื่น (Combination) หมายถึง การถ่ายโอนความรู้ชัดแจ้ง ระหว่างสื่อ กับ สื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ชัดแจ้งผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้ชัดแจ้งนี้ ไปถึง มือผู้รับความรู้ได้ง่ายขึ้น เช่นการแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การสนทนาหรือเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ในกระบวนการนี้จะมีการจัดหมวดหมู่ของความรู้
4. การถ่ายทอดความรู้ภายนอกจากบุคคลหนึ่ง สู่การเป็นความรู้ฝังลึกในอีกบุคคลหนึ่ง (Internalization) หมายถึง การรับเข้าความรู้ชัดแจ้งจากสื่อต่าง ๆ มาเป็นความรู้ฝังลึกในสมองอีก เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้ด้วยตัวผู้รับความรู้

จริยา ปันทวังกูร และ กิตติศักดิ์ ดิยา (2563) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้ เป็นมรดกทางความรู้ (Knowledge legacy) ที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์การช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการพัฒนาคนและพัฒนางาน ด้วยการนำความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวบุคคล และความรู้ที่ชัดแจ้งมาวิเคราะห์ ประมวลผล จัดเก็บ และจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถเผยแพร่หรือแบ่งปันให้กับบุคคลทั้งในองค์การ และนอกองค์การนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนางานและพัฒนาคน

วิจารณ์ พานิช (2551) กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการของการแสวงหาความรู้ การพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ 1. บรรลุเป้าหมายของงาน 2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรการเรียนรู้ และ 4. บรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงานซึ่งมีกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกัน อันจะส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็ง โดยองค์ประกอบของการจัดการความรู้มี 3 ส่วน คือ 1. คน (People) เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2. เทคโนโลยี (Technology) เป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น 3. กระบวนการความรู้ (Knowledge process) เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรให้แก่องค์กร (พยัต วุฒิรงค์, 2550) การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยดักจับความรู้เพื่อมา แลกเปลี่ยนความรู้ เพิ่มมูลค่า และเพิ่มสมรรถนะในการทำงานอันจะนำไปสู่เป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมและผลกำไรขององค์กร (Horne et al., 2005) ซึ่งต้องมีการอย่างต่อเนื่องและเพิ่มการหมุนเวียนความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ โดยความรู้จะถูกเพิ่มและจัดการตลอดเวลา

พอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวมจัดเก็บองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลมาพัฒนาให้เป็นระบบที่สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและยั่งยืน

### แนวคิดการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน

การเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer to Peer (P2P) Learning) เป็นการเรียนรู้ที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่เกี่ยวกับการกระจายบทบาทในการสอน กลวิธีแบบเพื่อนช่วยสอนเป็นการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสอนกันเอง วิธีการเรียนรู้ดังกล่าวมีรากฐานมาจากแนวคิดทัศนคติเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ซึ่งการให้ผู้เรียนมาช่วยสอน มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ (บุรชัย ศิริมหาสาร และพัชรา กวางทอง, 2552 ; สายสุดา ปันตระกูล, 2563) เพื่อขยายกรอบความคิดให้กว้างและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้โดยอาศัย “คน” เป็นธงนำ (People driven) เปิดมุมมองความคิดที่หลากหลายจากการแลกเปลี่ยนระหว่างทีมที่มีทักษะ ความสามารถ และ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่มองอะไรเพียงด้านเดียว ทำให้ผู้เรียนได้มีโอกาสได้ช่วยเหลือเกื้อกูลกันอยู่เสมอ คือช่วยเหลือเพื่อนในลักษณะเก่งช่วยอ่อน ผู้ที่รู้ช่วยเหลือผู้ไม่รู้ ไม่เคยทำหรือไม่สนใจในเรื่องนั้น ๆ ว่ามีบุคคลหรือกลุ่มคนที่ไหนหน่วยงานใด ที่ทำได้ผลดี และถือเป็นกัลยาณมิตร (Peers) (วิจารณ์ พานิช, 2551) ที่สามารถช่วยเหลือให้การแนะนำหรือให้ความรู้อาจเป็นเพื่อนในหน่วยงานเดียวกันหรือหน่วยงานอื่นที่อยู่ในองค์กรเดียวกันที่ได้มา

แลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันเพิ่มเติม เสริมสร้างสมรรถภาพการเรียนรู้ของแต่ละคน สนับสนุนให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนบรรลุตามเป้าหมายของงานหรือองค์การที่วางไว้ และยังเป็นการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนยังเป็นเครื่องมือหนึ่งการดักจับความรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มีผู้สอนเป็นผู้แนะนำ กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ (สถาพร พงษ์พิบูล, 2558) ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีความหมายและนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ (สายสุตา ปันตระกูล, 2563)

1. กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Peer feedback) คือ การให้ผู้เรียนแต่ละคนภายในกลุ่มสรุป ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การวิเคราะห์ข้อดีข้อด้อยของกันและกัน โดยทบทวนความต้องการของแต่ละคน เพื่อให้ตรงตามความต้องการของเพื่อน จากนั้นให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการสังเกตและทบทวนโดยแต่ละคนจะต้องสะท้อนให้ข้อมูลย้อนกลับและให้เพื่อนที่จับคู่ทำกิจกรรมเป็นผู้รับฟังหรือผู้อ่านเป็นระยะเริ่มต้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร สร้างความเข้าใจ ถึงจุดหมาย แนวทางในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิก

2. กระบวนการให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน (Peer Supervising) ผู้เรียนต้องร่วมกันแสดงความคิดเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับร่วมกันนำคำแนะนำไปปรับปรุงแก้ไขหรือนำเอาส่วนดีของเพื่อนไปใช้ในการทบทวน ความรู้และการเรียนของตนเอง ในระยะนี้สมาชิกในกลุ่มเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีการเปิดเผย ตนเองมากขึ้น แต่ละคนจะมุ่งความสนใจอยู่ที่ปัญหาการหาทางแก้ปัญหา นอกจากนี้ความเชื่อมั่นในกลุ่มทำให้ สมาชิกสามารถรับรู้ข้อมูล มีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ

3. กระบวนการตรวจสอบร่วมกัน (Peer Monitoring) เป็นการประเมินผลและการตรวจสอบพฤติกรรมการเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนเองรวมทั้งระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนหรือผู้เชี่ยวชาญสามารถกำหนดแนวทางได้ การตรวจสอบโดยเพื่อนผู้ที่มีความสามารถสูงกว่าเป็นผู้ตรวจสอบพฤติกรรมการเรียนรู้หรือการตรวจสอบร่วมกันในทักษะด้านที่ผู้เรียนมีความเชี่ยวชาญพร้อมทั้งให้คำแนะนำหรือการตรวจสอบร่วมกันในระหว่างผู้เรียน เองซึ่งกระบวนการนี้นับเป็นการดึงเอาศักยภาพทางการเรียนของผู้เรียนแต่ละคนออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ประเมินความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงในทางบวกของตนเอง ความสำเร็จของสมาชิกในกลุ่มและประเมิน จากพฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงออก

พอสรุปได้ว่าการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ใช้ในการดักจับความรู้ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นกระบวนการทางความคิด การวิเคราะห์ ฝึกทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ส่งผลให้เกิดการยอมรับซึ่งกัน ฝึกการเป็นผู้นำและผู้ตาม ฝึกการทำงานเป็นทีมภายในกลุ่ม โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการกำหนดเนื้อหาและจุดประสงค์ในการเรียนรู้ร่วมกัน

#### แนวคิดคอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน

คอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน (Computer supported collaborative learning) เป็นการนำเทคโนโลยีมามีส่วนช่วยในการสนับสนุนในการเรียนรู้หรือการสอนในรูปแบบของความร่วมมือช่วย

เชื่อมโยงบุคลากรที่อยู่ต่างสถานที่ ต่างสถานะ ต่างหน่วยงานแต่มีเป้าหมายเดียวกันเข้าได้ด้วยกัน เพื่อเผยแพร่ แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันละกันและการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Lehtinen, 2000 ; Jianhua et.al., 2001) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสื่อสารร่วมกัน ภายในกลุ่ม เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail), การพิมพ์ข้อความโต้ตอบกันทางคอมพิวเตอร์ (chat) เป็นต้น ด้วยการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและปัญหาระหว่างกันจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ในการปฏิบัติงานร่วมกับระดับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันหรือนอกหน่วยงาน และระดับหน่วยงานกับหน่วยงาน ส่งผลให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการทำงาน รวมถึงศักยภาพขององค์กรในการแข่งขัน

Nilufar, Antonija and Warwick (2007) กล่าวถึงคอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันว่า คอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันจะช่วยกระตุ้นความสนใจในตัวผู้เรียนให้อยากสร้างสรรค์ผลงานร่วมกับเพื่อนภายในกลุ่ม และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ทุกที่ทุกเวลา ช่วยพัฒนาทักษะการคิด ทักษะการแก้ไขปัญหา

ปราวีณยา สุวรรณณัฐโชติ (2552) กล่าวถึงคอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันว่า คอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้ผู้เรียนพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกันได้ทุกที่ทุกเวลาด้วยการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวทางการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning)

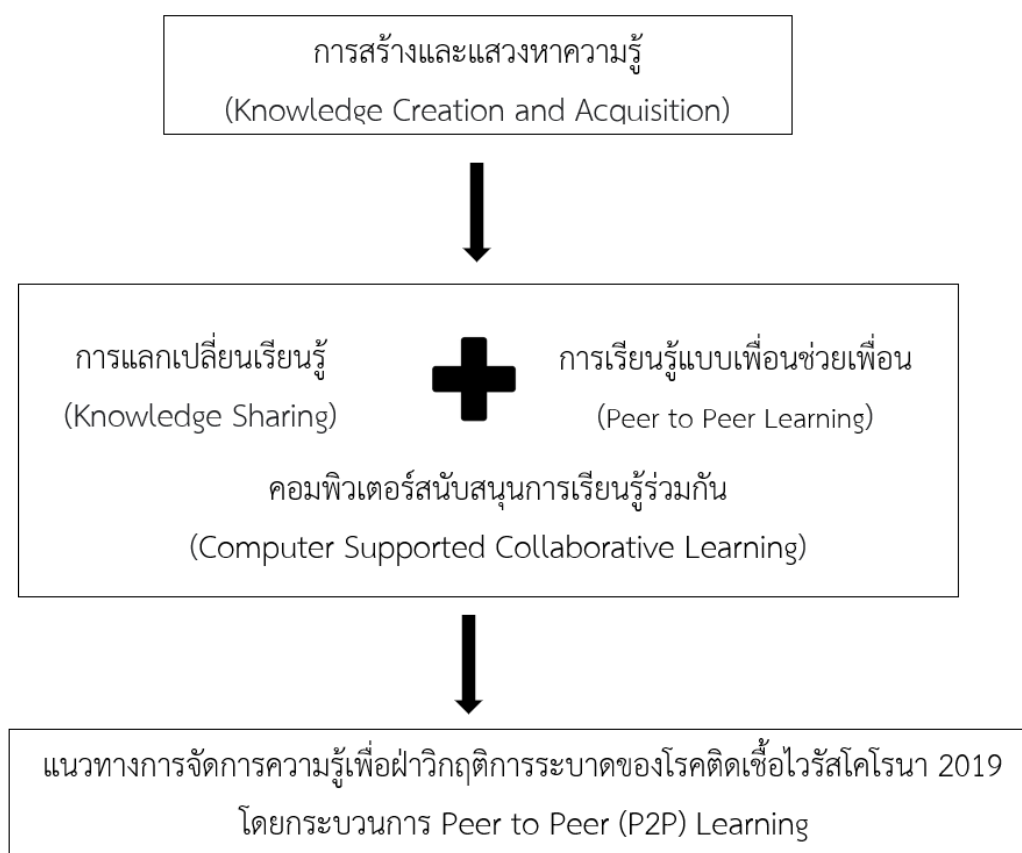
ประพรรณ พละชีวะและคณะ (2560) กล่าวถึงคอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันว่าเป็นเครื่องมือที่เปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ให้ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์องค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะการคิด โดยคอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยจะแทรกอยู่ในระหว่างการทำกิจกรรมกลุ่ม การระดมสมองหรือการโต้แย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พอสรุปได้ว่า คอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันนั้นเป็นเครื่องมือที่นำความสามารถของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในลักษณะต่าง ๆ มาช่วยให้ผู้เรียนได้พบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน โดยมีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และกระบวนการ Peer to Peer (P2P) Learning พบว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวมจัดเก็บองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล มาพัฒนาให้เป็นระบบที่สามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้ โดยการดักจับความรู้ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งจะกระตุ้นกระบวนการทางความคิดจากประสบการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันภายในทีม โดยที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้นต้องมีการกำหนดเนื้อหาหรือสถานการณ์เดียวกันและมีจุดประสงค์ในการเรียนรู้ร่วมกัน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวความคิดการวิจัยเพื่อนำมาใช้ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อฝ่าวิกฤติการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยกระบวนการ Peer to Peer (P2P) Learning แสดงในรูปแบบที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวความคิดการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดวิธีการและรูปแบบ โดยมีได้ให้ความสำคัญกับจำนวนหรือตัวแทนของกลุ่มเป้าหมาย (Representatives of the population) แต่จะมุ่งหวังศึกษาที่เนื้อหาเป็นสำคัญ ดังนั้นการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นการกำหนดตามความเกี่ยวข้องกับเนื้อหาและความเป็นผู้รู้ในเรื่องที่กำหนด ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน (Back office) ภายใน 13 หน่วยงานของศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกที่ปฏิบัติงานในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 จำนวน 190 คน ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 จนถึง กันยายน 2564 ที่สามารถให้ข้อมูลได้และเต็มใจให้ข้อมูล การกำหนดขนาดของผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์การใช้ข้อมูล คือ จะยุติเมื่อพบว่าไม่มีข้อมูลใหม่จากการเก็บข้อมูล หรือเรียกว่าข้อมูลมีความอิ่มตัว (Saturation) สามารถอธิบายการประสานงานในการปฏิบัติงานร่วมกันในช่วงการแพร่ระบาดได้รอบด้านทุกมิติ

### ขั้นตอนการวิจัย

กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ได้ถูกนำมาใช้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย เพื่อค้นหาคำตอบร่วมกัน มุ่งให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลจากการเข้าไปสัมผัสหรือปรากฏการณ์โดยตรง โดยมีการใช้เครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลเอกสาร

(Documentary research) การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (Participation observation) ระดมสมองกลุ่มใหญ่ (Brainstorming) และกลุ่มย่อย (Focus group) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview)

การประมวลผลข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นขั้นตอนที่จำเป็นต้องดำเนินการเป็นคู่ขนานไปพร้อมกับกระบวนการเก็บข้อมูล เช่น ข้อมูลที่ได้จากการระดมสมอง และการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตระหว่างกิจกรรมที่ได้จัดขึ้น จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ประเด็นเนื้อหา (Content analysis) โดยการหาแก่นเรื่อง (Themes) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในหน่วยงานผ่านกระบวนการ Peer to Peer (P2P) โดยมีข้อคำถามจัดเป็นประเด็นดังนี้

1. ภาระงานของหน่วยงานในช่วงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
2. การบริหารจัดการของหน่วยงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง (รูปแบบการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานที่บ้าน (Work from home) / การบริหารจัดการอัตรากำลัง / เทคโนโลยีที่สนับสนุน / การติดตามผลงาน และรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น)
3. ด้านการดูแลตัวเองของบุคลากร เช่น การป้องกันตัวเอง การรักษาระยะห่างในการใช้ชีวิตประจำวัน วิถีชีวิตที่เปลี่ยนไป
4. ด้านภาวะทางจิตใจ ความเครียด ความสุข ความต้องการในการใช้ชีวิตช่วงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
5. สิ่งที่ได้เรียนรู้จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แยกเป็น สิ่งที่ได้ดีอยู่แล้ว และจะทำให้ดียิ่งขึ้น (Good) สิ่งที่เป็นความยอดเยี่ยม จะนำไปแนะนำต่อ (Wow) สิ่งที่จะไม่ทำอีก และจะแนะนำผู้อื่นให้ไม่ทำ (Not good)
6. แผนการปฏิบัติงานในอนาคต โดยเน้นใน 7 ประเด็น คือ ด้านคน ด้านสถานที่ ด้านเทคโนโลยี ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านเงิน/งบประมาณ ด้านการส่งเบิกและเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และ ด้านการสื่อสาร

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยทำความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูลและขอความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ระดับหน่วยงาน และ ครั้งที่ 2 ระดับหน่วยงานกับหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน ครั้งละ 2-3 หน่วยงาน มาร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยวัน เวลา ที่ดำเนินกิจกรรมจะแล้วแต่ความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้รวบรวมด้วยตนเอง วิธีการจัดบันทึกข้อมูลและข้อสังเกตต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมากที่สุด พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกเทป และสิ้นสุดการสัมภาษณ์เมื่อข้อมูลมีความอิ่มตัว

1. การระดมสมอง ใช้วิธีการสัมภาษณ์จากประเด็นในแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) คือ มีการกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ไว้เป็นประเด็น ๆ โดยผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ก) ชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลทราบถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย และอธิบายให้ทราบถึงความสำคัญและคุณค่าของข้อมูลที่จะได้จากผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะเล่าประสบการณ์ ตลอดจนข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ข) จัดสถานที่ในการสัมภาษณ์ให้เป็นส่วนตัว เพื่อให้บรรยากาศในการสัมภาษณ์ไม่ถูกรบกวนหรือเป็นที่เปิดเผยจนเกินไป ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ประพาดพิงบนพื้นฐานของจริยธรรมของการวิจัย โดยเป็นนักฟังที่ดี ไวต่อความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูล แสดงความสนใจและมีปฏิกิริยาตอบด้วยท่าทางและอารมณ์ พยายามระวังน้ำเสียงและการพูดที่ไม่สุภาพ หลีกเลี่ยงการพูดตำหนิ กระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระ

ในการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิด ด้วยการให้ผู้ให้ข้อมูลที่มีอายุน้อยที่สุดให้ข้อมูลก่อน เพื่อไม่ให้ถูกชี้นำจากผู้มีอายุงาน หรือมีอำนาจเหนือกว่า และระงับการแสดงความคิดเห็นที่จะชี้ช่องคำตอบให้ผู้ให้ข้อมูล โดยไม่ใช้คำถามนำเมื่อได้คำตอบที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน แสดงท่าทีที่เป็นมิตรตลอดระยะเวลาของการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย

ค) ใช้วิธีจัดบันทึกรายละเอียดและข้อสังเกตต่าง ๆ ลงในสมุด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด

ง) การปิดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีด้วยน้ำเสียงสุภาพ และขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป ในกรณีที่ยังมีประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนและต้องกลับมาขอข้อมูลเพิ่มเติม

2. การสังเกต ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เมื่อสังเกตเห็นพฤติกรรมใดก็จดบันทึกในสิ่งที่พบทุกประเด็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสิ้นสุดลงเมื่อข้อมูลอิ่มตัว โดยพิจารณาจากการที่ไม่มีข้อมูลใหม่ ๆ มาเพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดเทปแบบคำต่อคำ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์ประเด็นเนื้อหาโดยมีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลด้วยการคืนข้อมูลกลับไปยังหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานยืนยันกลับมาจำนวน 2 ครั้ง คือ ในการระดมสมองครั้งที่ 2 (ผลจากการระดมสมองครั้งที่ 2) และ หลังผลจากการระดมสมองครั้งที่ 2 ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามการจำแนกชนิดของข้อมูล (Typological analysis) เนื่องจากข้อมูลที่ได้เป็นเหตุการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อฝ่าวิกฤติการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยกระบวนการ Peer to Peer (P2P) Learning มีประเด็นที่เป็นข้อค้นพบของการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์โดยนำข้อมูล ที่ได้มาเชื่อมโยงตามข้อเท็จจริงผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกที่ปฏิบัติงานในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 จำนวน 190 คน ผลการวิจัย พบว่า มีผู้ให้ข้อมูล 170 คน คิดเป็นร้อยละ 89.50 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงร้อยละ 66 ผู้ชายร้อยละ 34 จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงานในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 กำหนดให้ผู้ที่มีอายุน้อยที่สุดเป็นผู้ให้ข้อมูลในการแลกเปลี่ยนก่อนเพื่อไม่ให้ถูกชี้นำจากผู้มีอายุงานมากหรือมีอำนาจเหนือกว่า การจัดที่นั่งเป็นรูปตัว L พบว่า บรรยากาศภายในกลุ่มระหว่างการสัมภาษณ์มีความเป็นกันเอง ไม่ตึงเครียด ผู้ให้ข้อมูลมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน พูดคุยกัน มีเสียงหัวเราะบ้างเป็นบางครั้ง จุดประสงค์ในแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกในสถานการณ์ช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 สามารถนำเสนอได้ 6 ประเด็นหลัก ดังนี้

**ภาระงานของหน่วยงานในช่วงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019** เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ของเชื้อไวรัสโคโรนา ทำให้ภาระงานของหน่วยงานมีการปรับตัวตามสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาอยู่เป็นระยะ ด้วยเหตุที่องค์กรเป็นสถานพยาบาล จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในการรองรับผู้ป่วยมากขึ้นโดยไม่ทันตั้งตัว เช่น การจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ ป้องกันและรักษา การปรับปรุงพื้นที่ให้เป็นหอผู้ป่วยที่ติดเชื้ระบบทางเดินหายใจ COVID-19 (Cohort ward) การพ่นฆ่าเชื้อภายในอาคาร ตามจุดให้บริการ และชุมชนรอบข้าง หรือสถานประกอบการที่ร้องขอมา การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์

เพิ่มความรู้ให้กับประชาชนในการป้องกันการแพร่ระบาด การจัดการของบริจาต การบริหารจัดการนัดหมาย คนไข้และการจ่ายยา ดูแลสวัสดิการของบุคลากร เป็นต้น

“...ได้รับนโยบายให้ดำเนินการเพื่อเตรียมพื้นที่เป็น Cohort ward เพื่อที่จะรับคนไข้โควิด ...”

(เพศชาย, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2564)

“...ช่วงโควิดทำงานค่อนข้างหนักพอสมควร ทุกคนไม่ค่อยได้พักผ่อน ไม่ได้ถือว่าเป็นการเพิ่มงาน...”

(เพศหญิง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2564)

“...จะต้องไปช่วย ER แต่งานซ่อมน้อยลง แต่ส่วนมากก็จะมาช่วยทีมงานส่วนกลางเพื่อเตรียมcohort...”

(เพศชาย, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2564)

“...ต้องจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ ป้องกันและรักษาอย่างเร่งด่วน...”

(เพศหญิง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 กันยายน 2564)

“...เงินสำรองเรามีเท่าไร เงินนอกระเปาะเรามีจากแหล่งไหน และจะเพียงพอในระยะเวลาเท่าไร...”

(เพศหญิง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 17 กันยายน 2564)

จะเห็นว่าหน่วยงานในองค์กรพร้อมที่จะร่วมแรงร่วมใจ ช่วยกันในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในยามวิกฤตแม้สถานการณ์โรคระบาดจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยที่หน่วยงานต่าง ๆ จะเข้ามามีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนทีมแพทย์ พยาบาล และบุคลากรทางวิชาชีพ

**การบริหารจัดการของหน่วยงาน** แต่ละหน่วยงานมีการวางแผนการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของตนเองที่แตกต่างกันตามบริบทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์แต่ละหน่วยงาน พบว่า จากหน่วยงานภายในองค์กร 12 หน่วยงาน มี 10 หน่วยงานใช้การแบ่งบุคลากรในหน่วยงานเป็น 2 ทีม คิดเป็นร้อยละ 83 โดยมีการสลับวันกันเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน คือ ทีมหนึ่งปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) ส่วนอีกทีมเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อลดความหนาแน่นของบุคลากร หรือกรณีที่ทีมใดทีมหนึ่งติดโรคระบาด อีกทีมสามารถทำงานทดแทนกันได้ทันที ซึ่งหัวหน้างานจะเป็นผู้บริหารจัดการด้านอัตรากำลัง

“...แยกให้อยู่ ทีม A 1 คน B 1...”

(เพศหญิง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2564)

“...เราจะแบ่ง 2 ทีมในการทำงาน โดยจับคู่กัน เพื่อให้แต่ละสัปดาห์มีทีมที่เข้ามาทำงาน...”

(เพศหญิง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2564)

“...อะฮะ... ทั้งกลุ่ม A กลุ่ม B จะมีคนที่รับเรื่อง...”

(เพศชาย, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2564)

โดยส่วนใหญ่การแบ่งทีมจะเป็นการจับคู่กันของบุคลากรภายในหน่วยงาน ด้วยการเลือกลักษณะงานของบุคลากรที่ใกล้เคียงกัน เพื่อที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ แต่ก็มี 4 หน่วยงานที่ไม่สามารถจับคู่บุคลากรในหน่วยงานกันเองได้ จึงทำให้งานบางส่วนมีความล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 40 ส่วนหน่วยงานที่ไม่สามารถแบ่งงานเป็นทีมได้ 2 หน่วยงานคิดเป็นร้อยละ 17 เนื่องจากภาระงานจำเป็นต้องเข้าทำงานที่หน้างานตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการรองรับผู้ป่วย ในส่วนการประสานงานระหว่างหน่วยงานทุกหน่วยงานเจอปัญหาว่า ตนเองมาปฏิบัติงานตามปกติ แต่ไม่สามารถส่งต่องานให้หน่วยงานอื่นได้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบของหน่วยงานอื่นปฏิบัติงานที่บ้าน ทำให้เกิดการล่าช้าในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

**ด้านการดูแลตัวเองของบุคลากร** บุคลากรมีความตื่นตระหนกเป็นอย่างมากในช่วงแรก เนื่องจากข้อมูลข่าวสารเกี่ยวโรคระบาดและการป้องกันดูแลตนเองยังมีไม่เพียงพอ เกิดการกักตุนแอลกอฮอล์

และเจลล้างมือเป็นจำนวนมาก ทำให้มีราคาสูงขึ้นหาซื้อได้ยาก มีใช้วิธีการในการดูแลตัวเองด้วยการสวมใส่หน้ากากอนามัย ตลอดเวลา การล้างมือบ่อย ๆ และเว้นระยะห่างอย่างน้อย 1 เมตร ไม่ติดต่อหน่วยงานอื่นโดยไม่จำเป็นรวมถึงไม่เดินทางไปในสถานที่แออัดหรือพื้นที่เสี่ยง

“...ส่วนตัวเราป้องกันตัว ใส่แมส พกเจลแอลกอฮอล์...”

(เพศหญิง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2564)

“...แมสเบียดมาก เราทำเรื่องเบียดเขาไม่ให้เลย...”

(เพศหญิง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2564)

“...จัดเตรียมพื้นที่การเว้นระยะห่างของการใช้บริการ โดยมีมาตรการ เช่น 1.คุณต้องใส่แมส 2.ต้องล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์ ...”

(เพศชาย, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2564)

ในระยะต่อมาต้นสังกัดได้สนับสนุนแอลกอฮอล์ หน้ากากและทำประกันโควิดให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกอุ่นใจและปลอดภัยมากขึ้นในการปฏิบัติงานในศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก

**ด้านภาวะทางจิตใจ ความเครียด ความสุข ความต้องการในการใช้ชีวิตช่วงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019** การใช้ชีวิตในช่วงสถานการณ์โรคระบาดทุกคนมีความเครียด วิตกกังวล และหวาดระแวง

“...พันสเปรย์กันก่อนเข้าบ้านทุกครั้ง เพราะมีผู้สูงอายุอยู่...”

(เพศหญิง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2564)

“...เพื่อนบ้านไม่พูดคุยด้วยเหมือนเดิม เพราะกลัวติด...”

(เพศหญิง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2564)

“...ถูกแท็กซี่ไม่รับขึ้นรถ เมื่อรู้ว่าทำงานในโรงพยาบาล...”

(เพศหญิง, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2564)

“...อุปกรณ์ป้องกันเบียดไม่ได้ กลัวติดแล้วลำบากที่บ้าน...”

(เพศชาย, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2564)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือกลัวการนำเชื้อจากที่ทำงานไปแพร่แก่สมาชิกในครอบครัว เน้นที่เป็นกลุ่มเปราะบางคือผู้สูงอายุและเด็ก คิดเป็นร้อยละ 42 จึงพยายามที่ป้องกันดูแลตนเองตามแนวทางปฏิบัติของกรมควบคุมโรค ผลกระทบทางจิตใจที่มาจากสังคมคือ บุคลากรบางส่วนไม่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนบ้านหรือประชาชนบางกลุ่มเนื่องจากปฏิบัติงานอยู่ในสถานประกอบการที่เป็นโรงพยาบาล จึงได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างจากประชาชนท่านอื่น เช่น ถูกปฏิเสธการรับ-ส่งของแท็กซี่ ถูกปฏิเสธการปฏิสัมพันธ์หรือกิจกรรมจากเพื่อนบ้าน เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 33 อีกทั้งอุปกรณ์ป้องกันมีราคาสูงและหายากในขณะนั้น ทางองค์กรจึงจำเป็นต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มบุคลากรที่เป็นด่านหน้า (Front office) เป็นอันดับแรก ทำให้บุคลากรที่อยู่ในส่วนสนับสนุน (Back office) มีอุปกรณ์ป้องกันที่ไม่เพียงพอ ทุกหน่วยงานจึงเกิดความวิตกกังวลว่าจะมีโอกาสติดโรคระบาดระหว่างปฏิบัติงาน

**สิ่งที่ได้เรียนรู้จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019** บุคลากรต้องมีการปรับตัวที่จะต้องเรียนรู้เทคโนโลยีในการทำงาน เช่น การใช้ VPN ในการดูข้อมูลไฟล์ต่าง ๆ ที่คอมพิวเตอร์ของตนเองในหน่วยงานจากที่บ้าน หรือการประชุมทางไกล (Online) ผ่านโปรแกรม Zoom, Microsoft Teams, Webinar เป็นต้น เพื่อการปฏิสัมพันธ์ในหน่วยงาน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านช่องทางการสื่อสารออนไลน์ ได้แก่ อีเมล โลก การประชุมทางไกล และประเมินผลการปฏิบัติงาน

(Siv Work) ได้ตลอดเวลา โดยสามารถสรุปสิ่งที่แต่ละหน่วยงานได้เรียนรู้จากการเกิดสถานการณ์แพร่ระบาด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปจุดเด่น จุดพัฒนาและบทเรียนที่ได้รับ

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| จุดเด่น  | - เป้าหมายของการปฏิบัติร่วมกัน คือ ต้องการให้งานที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้นสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาด                                                                                                                                                |
|          | - ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรว่า การเติบโตหรือการคงอยู่ขององค์กร จำเป็นต้องมีเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งแต่ละหน่วยงานปฏิบัติด้วยความเต็มใจ และความตั้งใจในการรับความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้ทันเหตุการณ์                                                  |
|          | - ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานจริงและจากประสบการณ์                                                                                                                                                                                                                                          |
|          | - นำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นสื่อกลางร่วมเรียนรู้ของบุคลากร โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ถกปัญหา และรับฟังด้วยความสนใจ เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาหรือแนวทางปฏิบัติร่วมกัน                                                                                                                                    |
|          | - นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเสริมในกิจกรรมการเรียนรู้และปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร                                                                                                                                                                                                  |
|          | - มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีการวางแผนการทำงานที่ยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน แม้จะไม่ได้เข้าปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ทำให้งานยังสามารถดำเนินต่อไป                                                                                                                             |
| จุดพัฒนา | - ขาดการเทียบเคียงกับหน่วยงานองค์กรอื่นที่มีบริบทเดียวกัน เพื่อกำหนดแผนพัฒนาหรือรูปแบบ Peer to Peer (P2P) Learning ที่ยั่งยืนต่อไป                                                                                                                                                           |
|          | - ขาดการกระตุ้นให้เกิดพัฒนาทักษะของ Facilitator เพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                                                     |
|          | - อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่พร้อมต่อการทำงานในบุคลากรบางกลุ่มจึงไม่สามารถตอบสนองต่อแผนการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home (WFH))                                                                                                                                                            |
|          | - การวางแผน อย่างเป็นขั้นตอน เพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อการปฏิบัติงานราบรื่น                                                                                                                                                                                          |
|          | - การเตรียมให้บุคลากรมีความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่บ้าน เช่น VPN, Zoom , Webex, Google meet                                                                                                                                                                                           |
| บทเรียน  | - ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในงานที่ตนรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานที่ร่วมประสานร่วมมือกัน                                                                                                                                                                                                           |
|          | - การเรียนรู้ ที่นำมาแนะนำและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันจนเกิดความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงาน                                                                                                                                                                                                       |
|          | - เห็นศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในตัวของบุคลากรสายสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ ในการที่จะเรียนรู้หรือปรับตัวในการทำงานแบบ WFH โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป หรือการรับบริจาคในด้านบริหารจัดการสิ่งของ เช่น อุปกรณ์ทางการแพทย์ อุปกรณ์ป้องกัน และอาหาร เป็นต้น ที่ต้องจัดสรรและแจกจ่ายอย่างทั่วถึง |
|          | - บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้น เพราะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นการดูแลตนเองต่อโรคอุบัติใหม่ หรือการเรียนรู้เทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน                                                                                                                                      |
|          | - ได้เห็นถึงความรู้ส่วนขาดระหว่างทฤษฎีกับที่ได้จากประสบการณ์จริง สำหรับใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป                                                                                                                                                                                       |

แผนการปฏิบัติงานในอนาคต หน่วยงานส่วนใหญ่มีแผนการปฏิบัติงานที่ได้เรียนรู้จากการเกิดสถานการณ์แพร่ระบาด ปรากฏผลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แผนการปฏิบัติในอนาคตที่ได้จากการเรียนรู้ในการเกิดสถานการณ์แพร่ระบาด

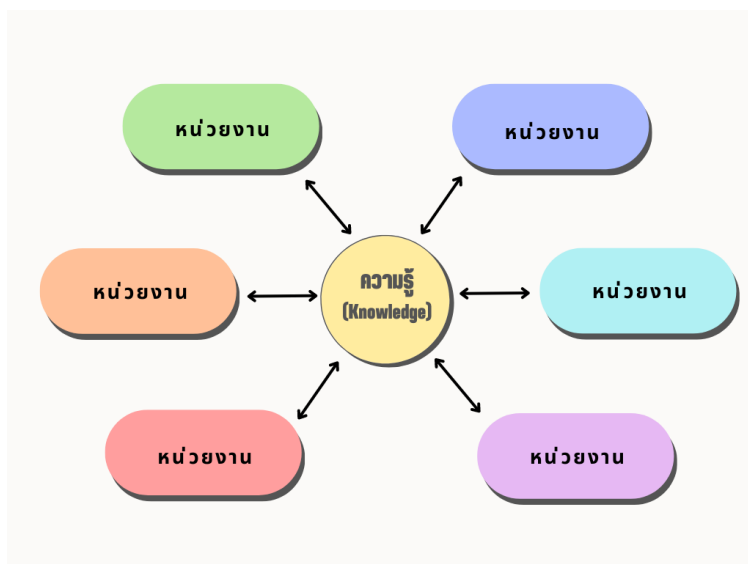
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านคน                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติงานที่บ้าน (WFH)</li> <li>- การบริหารจัดการกำลังพลในหน่วยงานแบ่งผู้ปฏิบัติงานออกเป็น 2 ทีม แต่ละทีมจับคู่กันโดยที่สลับกันเข้าปฏิบัติงาน</li> <li>- หน่วยงานได้ทราบว่า ใครมีความเชี่ยวชาญเรื่องอะไร (K-Spot)</li> </ul>                                                                   |
| ด้านสถานที่                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดสถานที่ให้เว้นระยะห่างกันในห้องทำงาน</li> <li>- จัดพื้นที่รับส่งเอกสารอย่างชัดเจนเป็นสัดส่วน</li> <li>- มีอุปกรณ์ป้องกันไม่สัมผัสโดยตรง เช่น แฝงกัน ถูมือ เจลล้างมือ</li> <li>- การลงทะเบียนก่อนเข้าพื้นที่</li> <li>- จำกัดจำนวนผู้มาติดต่อในหน่วยงาน เพื่อไม่ให้เกิดความหนาแน่น</li> </ul> |
| ด้านเทคโนโลยี              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการทำงาน VPN, Zoom, Webex, LINE Official</li> <li>- จัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมที่ทันสมัย</li> </ul>                                                                                                                                                          |
| ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- LINE Official เพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อ</li> <li>- การบริหารจัดการข้อมูล Supplier ขององค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| ด้านงบประมาณ               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนจัดสรรงบประมาณเงินทุนสำรองในเชิงนโยบายในกรณีฉุกเฉิน</li> <li>- การบริหารจัดการข้อมูลแหล่งเงินทุนในกรณีฉุกเฉินที่สามารถนำออกมาใช้ได้ทันที</li> </ul>                                                                                                                                          |
| ด้านการส่งเบิกและเรียกเก็บ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินงานในการส่งเบิกและเรียกเก็บ ให้รวดเร็วขึ้น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| ด้านการสื่อสาร             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับการประชาสัมพันธ์ทาง Online มากขึ้น ทั้งการให้ความรู้ และการส่งข่าวสารต่าง ๆ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |

### อภิปรายผล

จากกรอบแนวคิดการจัดการความรู้และประเด็นในการทำงานอย่างยั่งยืนที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีแผนในการรับมือเมื่อเกิดสถานการณ์โรคระบาด จะสามารถเห็นระบบการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานในองค์กรในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ผ่านทางเทคโนโลยีในรูปแบบ Peer to Peer (P2P) Learning ซึ่งบุคลากรเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนสามารถแสดงความคิดเห็นตามบริบทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ เนื่องจากลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันต้องอาศัยการเรียนรู้และวิธีการฝึกฝนจนเกิด ความชำนาญมีความเข้าใจถูกต้อง แล้วมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรอื่นทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานจนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ด้วยการเสนอข้อคิดเห็น แก้ไข พัฒนาปรับปรุงการทำงานจนนำไปสู่แนวทางปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

#### 1. รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกระบวนการ Peer to Peer (P2P) Learning

กระบวนการ Peer to Peer (P2P) Learning ของศูนย์การแพทยากุญแจนาภิเษกเป็นการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน มีการผสมผสานช่องทางการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสามารถนำมาเสนอตัวอย่างที่ปรากฏ

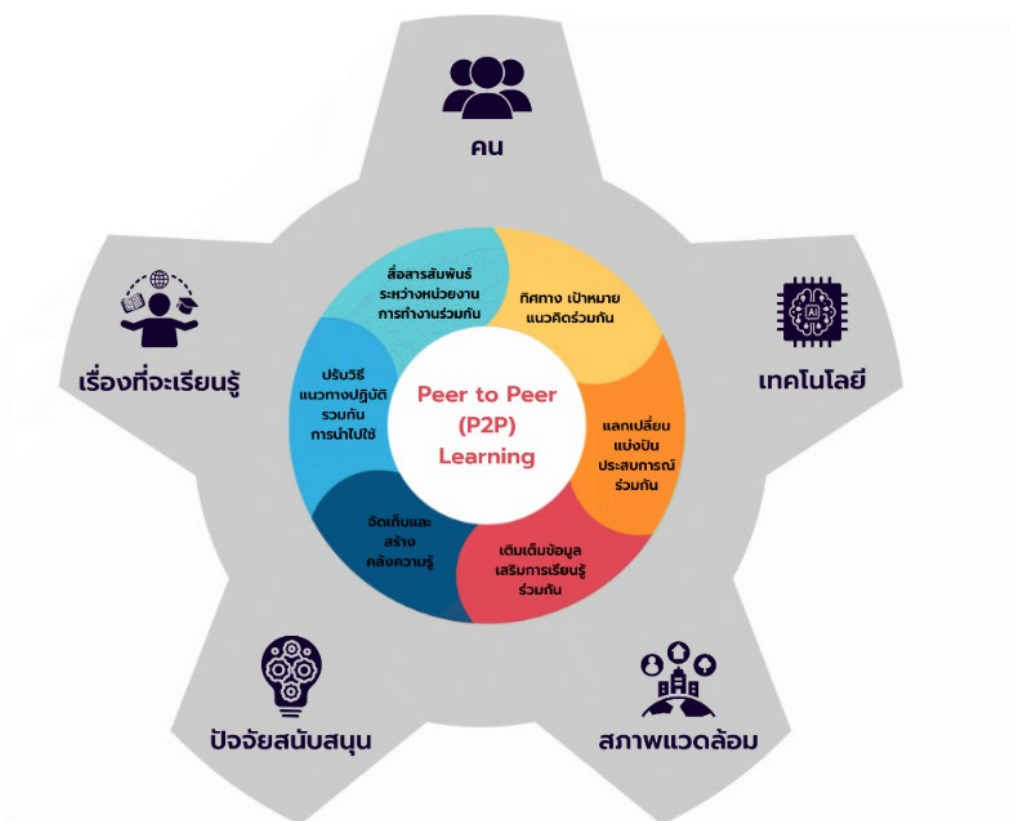


ภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวความคิดการวิจัย

พบว่า การจัดการในลักษณะนี้ เป็นการจัดการความรู้ในองค์กรด้วยเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรจึงสำคัญรูปแบบที่นำเสนอเป็นลักษณะของการจัดการความรู้ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันโดยเน้นบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานในฐานะ Facilitator ทางด้านองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะตนจากประสบการณ์จริงในการทำงานเพื่อแก้ไข ปรับปรุง จนเกิดองค์ความรู้ด้วยตนเองจากความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ ตามทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivism) เรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหาจริงลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (Learning by doing) แสร์ประสบการณ์และให้ข้อมูลย้อนกลับกันภายในองค์กรเพื่อนำไปปรับใช้ให้ตรงกับบริบทงานของแต่ละหน่วยงาน จนสามารถรับมือกับปัญหาและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความเชื่อมโยงระหว่างสาขาวิชาชีพก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีสามารถเสริมทักษะการแก้ปัญหา และบรรลุผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Williams and Reddy (2016) พบว่า การที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อน จะช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้เรียน เพราะเกิดความไว้วางใจและบรรยากาศการเรียนรู้แบบมิตร อีกทั้ง ข้อมูลย้อนกลับโดยเพื่อนมีขอบเขตเฉพาะเจาะจงทำให้เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย เช่นเดียวกับวิจัยของ Giordana and Wedin (2010) การเรียนรู้ร่วมกันภายในกลุ่มเกิดการถ่ายทอดความรู้ที่สามารถโต้ตอบกันได้อย่างอิสระไม่มีลำดับชั้น ช่วยลดความวิตกกังวลและเป็นการฝึกการทำงานเป็นทีมดังเช่น Cohort Ward ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก สามารถจัดตั้งขึ้นมาภายใน 3 สัปดาห์ ซึ่งต้องยอมรับว่าในช่วงระยะเวลาการระบาด และบุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติงานที่บ้าน เป็นเรื่องยากที่จะทำได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องตามกฎระเบียบต่าง ๆ ด้วยระยะเวลาที่เร่งด่วนแต่หน่วยนโยบายและแผน งานคลัง งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานวิศวะ สามารถจัดอุปกรณ์ทางการแพทย์ อุปกรณ์ป้องกัน ได้ตามเป้าหมายจนสำเร็จ เกิดมาจากความชำนาญในแต่ละสาขาวิชาชีพใช้ความรู้จากประสบการณ์และถ่ายทอดกันภายในกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือ การจัดตั้งศูนย์รับบริจาคของศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก ด้วยงานบริหารงานทั่วไป งานสื่อสารองค์กร งานทรัพยากรบุคคล งานโสตทัศนอุปกรณ์ ก็เช่นเดียวกัน จะมีแบบแผนและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

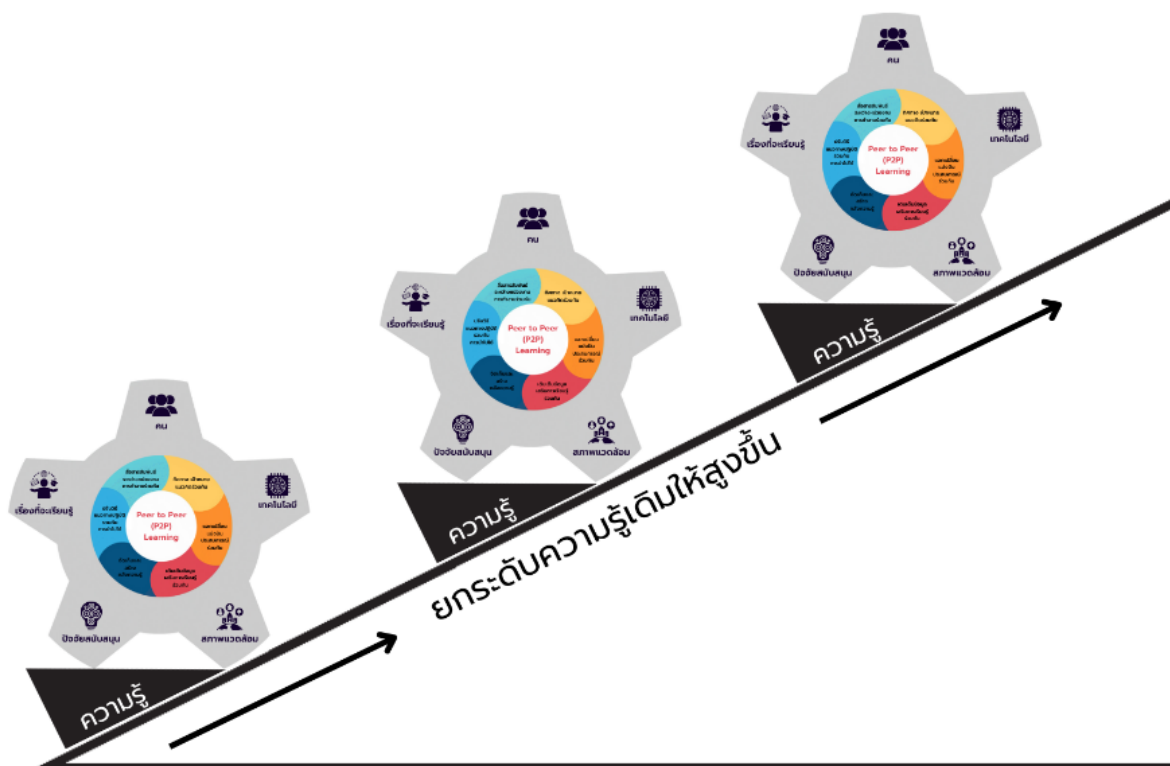
## 2. แนวทางปฏิบัติในการรับมือเมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค

พบว่า การจัดการความรู้โดยรูปแบบ Peer to Peer (P2P) Learning ของศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกในสถานการณ์การแพร่ระบาดทำให้การปฏิบัติงานไม่ชะงักสะท้อนให้เห็นแนวโน้มในอนาคตจะเป็นรูปแบบการทำงานแบบ Remote Work สอดคล้องกับงานวิจัยของ Choudhury (2020) กับ พัทธรา โพธิ์ไพฑูรย์ และ พสุ เตชะรินทร์ (2564) เป็นเรื่องปกติใหม่ที่องค์กรควรวางแผนออกแบบการทำงานในอนาคตด้วยนโยบาย Hybrid Workplace และ Work from Anywhere (WFA) มาใช้เพื่อเตรียมรับสถานการณ์ไม่พึงประสงค์จึงได้แนวทางปฏิบัติการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบ Peer to Peer (P2P) Learning ของศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก โดยต้องคำนึงถึง 6 ขั้นตอน คือ 1) สื่อสารสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือการทำงานร่วมกัน 2) มีทิศทางเป้าหมายและแนวคิดร่วมกัน 3) แลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน 4) เติมเต็มข้อมูล เสริมการเรียนรู้ร่วมกัน 5) จัดเก็บและสร้างคลังความรู้ และ 6) ปรับวิธีแนวทางปฏิบัติร่วมกันและการนำไปใช้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความเชื่อมโยงกันและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม และยังมีองค์ประกอบที่ช่วยในการสนับสนุนการพัฒนาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ Peer to Peer (P2P) Learning 5 องค์ประกอบได้แก่ ดังนี้ 1) คน 2) เทคโนโลยี 3) สภาพแวดล้อม 4) ปัจจัยสนับสนุน 5) เรื่องที่จะเรียนรู้ สามารถนำมาเสนอตั้งภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แนวทางปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบ Peer to Peer (P2P) Learning

การแลกเปลี่ยนรู้ Peer to Peer (P2P) Learning ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการอภิปรายโดยการแสดงความคิดเห็นของตนเองเพื่อการตัดสินใจเลือกหาข้อตกลง ข้อสรุปหรือหาทางแก้ปัญหาที่มีการตกลงร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติในช่วงเวลานั้น มีแนวปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกัน ที่สอดคล้องกันหรือเกี่ยวเนื่องกันซึ่งจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองจึงจะช่วยให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ตามความถนัดหรือความเชี่ยวชาญของตนเองหรือหน่วยงาน เพื่อไปสู่ความสำเร็จในการรับมือในเมื่อเกิดสถานการณ์ไม่พึงประสงค์



ภาพที่ 5 แนวทางปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบ Peer to Peer (P2P) Learning อย่างต่อเนื่อง

จากภาพที่ 5 เพื่อให้แนวทางปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบ Peer to Peer (P2P) Learning มีความต่อเนื่องในการดักจับความรู้ต้องทำซ้ำไปเรื่อย ๆ เพื่อสรุปเป็นบทเรียนอยู่ตลอดจะทำให้เกิดการปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ใหม่ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ หากนำมาปรับใช้กับในหน่วยงาน จะช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกระบวนการ Peer to Peer (P2P) Learning ที่ ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกเป็นการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน มีการผสมผสานช่องทางในการสื่อสารด้วยเทคโนโลยี เช่น LINE Official, E-mail เป็นต้น มาใช้ปฏิบัติงานร่วมกันเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามบริบทของแต่ละหน่วยงานเกิดขึ้นภายในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร แม้จะเกิดสถานการณ์แพร่ระบาด และเพื่อให้รูปแบบ Peer to Peer (P2P) Learning มีความต่อเนื่องในการ

ดักจับความรู้ต้องทำซ้ำไปเรื่อย ๆ จะช่วยพัฒนาบุคลากรให้มียุทธศาสตร์ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอให้มีการศึกษาจัดการความรู้กลุ่มบุคลากรหน้างาน (Front Office) เช่น แพทย์ พยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล และควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน สนับสนุน และ หน่วยงานว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อนำไปพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรต่อไป

### กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้เนื่องจากการสนับสนุนของผู้ช่วยศาสตราจารย์นายแพทย์ กำธร ตันติวิทยาพันธ์ รองผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ภายในศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก จึงขอกล่าวแสดงความขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ และงานวิจัยได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ในคน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล หมายเลขเอกสารอ้างอิง COA no. SI 941/2020

### เอกสารอ้างอิง

- กัตติกา ศรีมหาโร. (2555). *การใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 4 : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านสระบัว*. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัย รังสิต).
- จริยา ปันทังกูร และกิตติศักดิ์ ตียา. (2563). การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 10(3), 289-303.
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2550). *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร และพัชรา กวางทอง. (2552). *สรรพวิธีจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- ประพรรณ พละชีวะ, อังคนา กรัณยาธิกุล, ดนุชา สลิวงค์ และเลอลักษณ์ โอทกานนท์. (2560). การใช้ คอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(3), 246-258.
- ปราวีณยา สุวรรณณัฐโชติ.(2552). การเรียนรู้ร่วมกันบนเครือข่ายคอมพิวเตอร์และการใช้คอมพิวเตอร์ สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน. *วารสารครุศาสตร์*, 37(3), 150-164.
- พยัต วุฒิรงค์. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 30(116), 43-56.
- พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์ และพสุ เดชะรินทร์ (2564). การทำงานจากที่บ้านในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในประเทศไทย: ประโยชน์และความท้าทาย. *วารสารบริหารธุรกิจ JBA*, 44(169), 56-79.
- รุ่งรติศ คงยั้งยืน. (2564). การแบ่งปันความรู้. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 7(2), 81-91.
- วนิดา ธนากรกุล, ศลิษา ธาระสวัสดิ์, ธนะเมษฐ์ เขาว์จินดารัต, กัญญากัก เงินอินตะ และวรยา ร้ายศรี. (2561). รูปแบบการถ่ายทอดความรู้สำคัญยิ่งยวดภายในและภายนอกศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษกผ่านนิทรรศการ. *วารสาร Mahidol R2R e-Journal*, 5(1), 17-29.

- วิจารณ์ พานิช. (2551). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. (2559). *ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิภาดา เวชประสิทธิ์. (2563). *การจัดการความรู้ (Knowledge Management)*. สืบค้นจาก [http://hsmi2.psu.ac.th/upload/forum/Phd\\_Wiphada\\_slide.pdf](http://hsmi2.psu.ac.th/upload/forum/Phd_Wiphada_slide.pdf)
- สถาพร พงษ์พิบูล. (2558). *เอกสารประกอบการฝึกอบรม “คุณภาพผู้เรียน.....เกิดจากกระบวนการเรียนรู้”*. วันที่ 3 ธันวาคม 2558 ณ คณะเทคโนโลยีการเกษตร, มหาวิทยาลัยบูรพาวิทยาเขตสระแก้ว: สระแก้ว.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2558). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สายสุตา ปันตระกูล. (2563). การจัดการเรียนรู้แบบเพื่อนช่วยเพื่อนของผู้เรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน และผู้เรียนปกติ. *วารสารร่มพญักษ์ มหาวิทยาลัยเกริก*, 38(2), 35-48.
- Choudhury, P. (2020). Our work-from-anywhere future. *Harvard Business Review*, 98(6), 58-67.
- Giordana, S. & Wedin, B. (2010). Peer mentoring for multiple levels of nursing students. *Nurs Edu Perspect*, 31(6), 394-396.
- Horne, C. V., Frayret, J. M., & Poulin, D. (2005). Knowledge management in the forest products industry: The role of centres of expertise. *Computer and Electronics in Agriculture*, 47, 167-184.
- Jianhua, Z., Kedong, L., & Akahori, K. (2001). *Modeling and System Design for Web-Based Collaborative Learning*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/228917718>
- Lehtinen, E. (2000). *Computer supported collaborative learning: A review*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/250788384>
- Nilufar, Antonija & Warwick (2007) Supporting collaborative learning and problem-solving in a constraint-based CSCL environment for UML class diagrams. *Computer-Supported Collaborative Learning*, (2), 159-190.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University.
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education*. London: Kogan Page.
- Williams, B., & Reddy, P. (2016). Does peer-assisted learning improve academic performance?. *A scoping review*, 42, 23-29.
- World Bank. (2002). *What is Corporate Governance*. Retrieved from [http:// Encycogov.com/atlsGorpGov.Asp](http://Encycogov.com/atlsGorpGov.Asp)