

การจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

บริบทขององค์กร

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นโรงพยาบาลและโรงเรียนแพทย์แห่งแรกที่ใหญ่ และเก่าแก่ที่สุดของประเทศไทย ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว สถาปนาขึ้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2431 พระราชทานนามว่า “โรงศิริราชพยาบาล” ต่อมาได้โปรดเกล้าให้จัดตั้งโรงเรียนแพทย์แห่งแรกของไทย “โรงเรียนศิริราชแพทยากร” และเริ่มเปิดสอนตั้งแต่วันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2433 นักศึกษาแพทย์รุ่นแรกได้สำเร็จการศึกษาและได้รับประกาศนียบัตรแพทย์ พ.ศ. 2436 และต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2443 โรงเรียนแพทย์นี้ได้รับพระราชทานนามจากราชการที่ 5 ว่า “ราชแพทยาลัย” จากโรงเรียนแพทย์ ต่อมาได้พัฒนาขึ้นเป็นคณะแพทยศาสตร์ จัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีแห่งแรกในประเทศไทย จากนั้นได้จัดตั้ง “มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์” ใน พ.ศ. 2485 ครั้นถึง พ.ศ. 2512 ได้สถาปนา มหาวิทยาลัยมหิดล เปลี่ยนนามจากคณะแพทยศาสตร์และศิริราชพยาบาลเป็น **คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล** ด้วยพระมหากรุณาธิคุณของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ได้ทรงพัฒนายกระดับมาตรฐานทางวิชาการแพทย์และคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเข้าสู่มาตรฐานสากล



คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ตั้งอยู่ เลขที่ 2 ถนนพราณิก แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700 ให้บริการทางการแพทย์และเปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรี 6 หลักสูตร ได้แก่ แพทยศาสตรบัณฑิต เทคโนโลยีบัณฑิต กายอุปกรณ์ศาสตรบัณฑิต แพทย์แผนไทยประยุกต์บัณฑิต วิทยาศาสตร์บัณฑิต และหลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ช่วยพยาบาล หลักสูตรหลังระดับปริญญาตรี 8 หลักสูตร ได้แก่ แพทย์ประจำบ้าน แพทย์ประจำบ้านต่อยอด ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (แพทย์เฟลโลว์) บัณฑิตชั้นสูง มหาบัณฑิต ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ประกาศนียบัตรวิสัญญีพยาบาล และหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ในด้านการบริหาร คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลประกอบด้วยหน่วยงานหลัก 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณบดี ภาควิชา และโรงพยาบาลศิริราช สำนักงานคณบดีแบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย และงานอื่นๆ รวมทั้ง “งานจัดการความรู้” ภาควิชาแบ่งออกเป็น 29 ภาควิชา และโรงพยาบาลศิริราช ประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการพยาบาล ฝ่ายเภสัชกรรม และฝ่ายโภชนาการ

ปรัชญา

“ความสำเร็จของการศึกษาที่แท้จริงอยู่ที่การนำวิทยาการทางการแพทย์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทุกระดับ”

วิสัยทัศน์

“คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล”

พันธกิจ

1. จัดการการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิต บุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับ และแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง
2. ทำการวิจัย สร้างบรรยากาศทางวิชาการ
3. ให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และนำมาซึ่งศรัทธาและความนิยมสูงสุดจากประชาชน รวมทั้งขึ้นาสังคมไทยในด้านสุขภาพอนามัยและคุณภาพชีวิต



วัฒนธรรมองค์กร

S	Seniority	รักกันดุจพี่น้อง
I	Integrity	ซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้
R	Responsibility	รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพ ตรงเวลา
I	Innovation	คิดสร้างสรรค์
R	Respect	ให้เกียรติ เอาใจเขามาใส่ใจเรา
A	Altruism	คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
J	Journey to excellence and sustainability	มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

แนวคิดในการจัดการความรู้

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเข้าร่วมเป็น 1 ใน 4 หน่วยงานนำร่องในโครงการ “การจัดการความรู้ในองค์กร” ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ระยะเวลาดำเนินงาน กุมภาพันธ์ 2546 – สิงหาคม 2547 ด้วยเหตุผลสำคัญคือ ต้องการเรียนรู้วิธีการจัดการความรู้ เพื่อนำไปพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรของคณะฯ สามารถใช้ความรู้ในองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ หลังจากสิ้นสุดโครงการนำร่อง คณะฯ ก็ได้ดำเนินการจัดการความรู้ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน ในฐานะเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคณะฯ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน การพัฒนาการจัดการความรู้ของคณะฯ แบ่งเป็นระยะต่างๆ ได้ ดังนี้

ระยะโครงการนำร่อง (พ.ศ. 2546-2547) นำกระบวนการจัดการความรู้เพื่อจัดการความรู้ด้านการพัฒนาคุณภาพการดูแลผู้ป่วย โดยเลือกหัวข้อขององค์ความรู้ “การทำ CQI (Continuous Quality

Improvement) ทางคลินิก”

ระยะที่ 1 สร้างโครงสร้างและทีม (พ.ศ. 2548-2549) ประกอบด้วย

- 1) ด้านนโยบาย-ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง (Role model) ในการใช้ KM เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของคณะฯ
- 2) ด้านโครงสร้าง-จัดตั้ง “งานจัดการความรู้” อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ทำหน้าที่ส่งเสริม และพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะฯ
- 3) ด้านเทคโนโลยี-พัฒนาโครงสร้าง Siriraj KM Website และออกแบบพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

ระยะที่ 2 พัฒนาระบบสำคัญ เสริมพลังขับเคลื่อนด้วย KMA (Knowledge Management Assessment) (พ.ศ. 2550-2551) ได้เข้าร่วมโครงการ Performance Excellence through Knowledge Management Assessment (KMA) กับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อพัฒนาเครื่องมือตรวจประเมินการจัดการความรู้ ตามกรอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และประเมินดัชนีชี้วัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Index)

ระยะที่ 3 เชื่อมเครือข่าย สร้างนวัตกรรม (พ.ศ. 2552-2554) ประกอบด้วย

- 1) กำหนด Siriraj KM Strategy : Link – Share – Learn เพื่อใช้ในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้
- 2) ขยายให้การจัดการความรู้ครอบคลุมบุคลากรทุกพันธกิจ
- 3) เกิดเครือข่ายการจัดการความรู้ในด้านความปลอดภัยในการใช้ยาในผู้ป่วย
- 4) เกิดนวัตกรรมด้าน Safety Goals และเผยแพร่ในระดับชาติ (Sepsis)

ระยะที่ 4 สร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย วัฒนธรรมคุณภาพ และการเรียนรู้ (พ.ศ. 2555-2558) กำหนดใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญที่จะผลักดันคณะฯ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของคณะฯ “Enhance Learning Organization” และกำหนดตัวชี้วัด คือดัชนีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

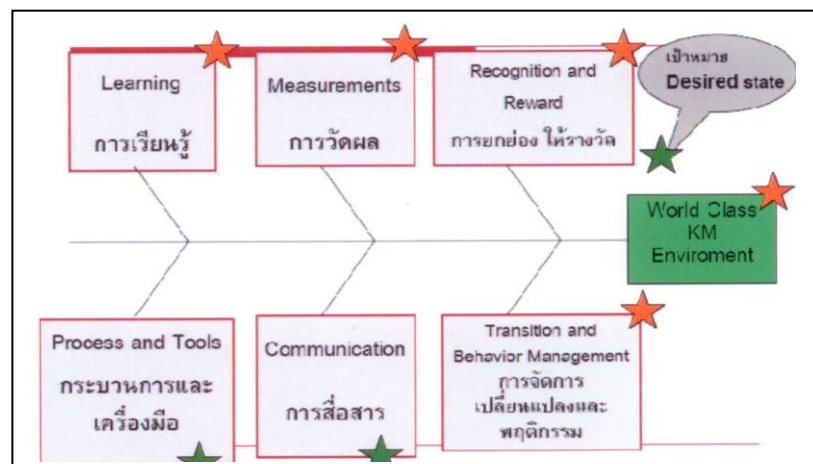
คณะฯ ใช้การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน มีการเชื่อมโยงการพัฒนาการจัดการความรู้ระยะต่างๆ กับการพัฒนาคุณภาพของคณะฯ โดยตลอด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 4.1 Siriraj KM Roadmap สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

การดำเนินการจัดการความรู้

ในระยะโครงการนำร่อง (พ.ศ. 2546-2547) คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเลือกหัวข้อ “การทำ CQI (Continuous Quality Improvement) ทางคลินิก” มาดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวทางโครงการ “การจัดการความรู้ในองค์กร” ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ดังภาพที่ 4.2) เพราะเห็นว่าที่ผ่านมาแม้ว่าทีมดูแลผู้ป่วยจะมีโครงการพัฒนาคุณภาพมากมาย แต่ความรู้เหล่านั้นจะอยู่เฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มเล็กๆ เท่านั้น ถ้ามีช่องทางหรือเวทีให้กลุ่มต่างๆ นำองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน ก็จะทำให้การดูแลผู้ป่วยมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วกว้างขวางขึ้น โดยตั้งเป้าหมาย (Desired state) ว่า “มีระบบเครือข่ายของการถ่ายโอนความรู้ด้าน CQI ทางคลินิก เพื่อให้มี best practice ในการดูแลผู้ป่วยของโรงพยาบาลศิริราช”



ภาพที่ 4.2 รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กร

การจัดการความรู้ตามโครงการ “การจัดการความรู้ในองค์กร” ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ประกอบด้วย

1. **การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม** วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการจัดการความรู้ วางแผนและจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องให้การสนับสนุน
2. **การสื่อสาร** ทำการสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ความสำคัญ ประโยชน์ต่อองค์กร ต่อบุคลากร การมีส่วนร่วม โดยกระทำอย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง ผ่านช่องทางหลากหลาย เช่น สารคดีรราชเสียงตามสาย บอร์ดประชาสัมพันธ์ การประชุม กิจกรรมประชาสัมพันธ์ KM website, KM Call Center
3. **กระบวนการและเครื่องมือ** จัดทำฐานข้อมูล CQI และฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ CQI สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice – CoP) ปรับระบบสารสนเทศให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้
4. **การเรียนรู้** จัดอบรมทักษะพื้นฐานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ เช่น วารสาร บอร์ดนิทรรศการ KM website
5. **การวัดผล** วัดและประเมินการดำเนินงานโดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนผู้ชม KM website จำนวนผู้เข้าเสวนาใน KM web board จำนวนผู้ขอคำปรึกษาที่ KM Call Center จำนวนข้อมูลการทำ CQI ในเว็บไซต์
6. **การยกย่องชมเชยและให้รางวัล** มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ เช่น โฉมประภาศเกียรติคุณ เผยแพร่ภาพ ชื่อ ผลงานผ่านสื่อ

ผลที่ได้จากโครงการนำร่อง คือ

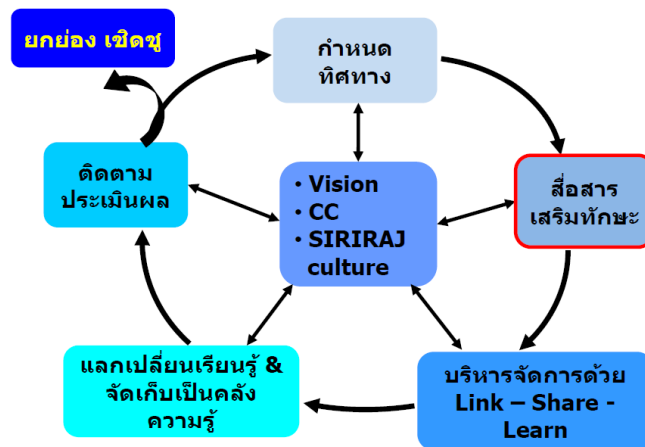
1. เข้าใจเป้าหมายและกระบวนการในการทำ KM เกิดประสบการณ์จริงในองค์กร
2. ผู้บริหารเห็นความสำคัญ มีนโยบายสนับสนุนที่ชัดเจน บุคลากรมีความตระหนักและมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น
3. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศของคณะฯ ให้เอื้อต่อการจัดการความรู้
4. มียุทธศาสตร์และแนวทางดำเนินการ KM อย่างเป็นระบบต่อไป
5. มีฐานข้อมูลด้าน CQI ฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญด้าน CQI
6. สามารถพัฒนาระบบในการกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็น CoP ได้เร็วขึ้น ช่วยให้ CoP สามารถดำเนินงานของกลุ่มต่อไปได้โดยมีการสนับสนุนจากคณะฯ และผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

ตั้งแต่การพัฒนาการจัดการความรู้ระยะที่ 1 เป็นต้นมา (พ.ศ. 2548 – ปัจจุบัน) การจัดการความรู้มีฐานะเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคณะฯ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาคณะฯ กล่าวคือต้องตอบสนองความท้าทายภายในและภายนอกต่อไปนี้

ความท้าทายภายใน ได้แก่ การเป็นสถาบันการแพทย์ที่เก่าแก่ที่สุด (126 ปี) มีขนาดใหญ่ (บุคลากรกว่า 15,000 คน โรงพยาบาลขนาด 2,221 เตียง บริการผู้ป่วยนอกมากกว่า 2.5 ล้านคน/ปี บริการผู้ป่วยใน 8 หมื่นคน/ปี นักศึกษา-ผู้ฝึกอบรมมากกว่า 3,600 คน/ปี) มีการประสาน บูรณาการความเชี่ยวชาญที่หลากหลายตามพันธกิจ 3 ด้าน การยอมรับของสังคมในการเป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม คุ่มค่า

ความท้าทายภายนอก ได้แก่ ปริมาณผู้ป่วยที่ซับซ้อนเพิ่มขึ้น ความคาดหวัง-ความต้องการของสังคมสูงขึ้น กฎหมาย-กฎระเบียบเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ศักยภาพ-ความสามารถของสถาบันอื่นๆ สูงขึ้น ความรู้-เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความพร้อมต่อการตรวจประเมินจากองค์กรภายนอก

การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปตาม ภาพที่ 4.3 ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 4.3 กระบวนการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

- 1. กำหนดทิศทาง** กำหนดทิศทางการจัดการความรู้ โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ สมรรถนะหลัก รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรของคณะ ความท้าทายภายในและภายนอก ขั้นตอนการพัฒนาคณะฯ กลุ่มบุคลากร นำมาพิจารณากำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ในแต่ละระยะ เช่น เป้าหมาย พ.ศ. 2552 ดำเนินการตามประเด็นของ KMA ตามหมวดต่างๆ เป้าหมาย พ.ศ. 2554 เกิดนวัตกรรมด้าน Safety Goals และเผยแพร่ในระดับชาติ (Sepsis)
- 2. สื่อสาร เสริมทักษะ** สื่อสารจุดเริ่มต้นของการพัฒนาคุณภาพ โดยพิจารณาจากสถานการณ์ปัจจุบัน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ช่องว่างหรือ Gap คือโอกาสในการพัฒนา ต้องระบุนวัตกรรมที่สำคัญที่จะเติมเต็ม Gap นี้ โดยใช้ช่องทางสื่อสารทั้งด้านเครือข่ายและเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนั้นต้องเสริมทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือจัดการความรู้ เช่น เทคนิคการเล่าเรื่อง สนุกสนทนา การทบทวนหลังการปฏิบัติ ฯลฯ เพื่อนำไปสู่ Intellectual capital
- 3. บริหารจัดการด้วย Link-Share-Learn**
Link หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานค้นหาความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการทำงาน

จากคลังความรู้ ทั้งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญภายใน/นอกคณะฯ หรือทีมสหสาขา หรือคลังความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือ เอกสาร ตำรา ระบบเอกสารคุณภาพ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Intranet/ internet) เป็นต้น เพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน และคณะฯ Share หมายถึง การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายโอน ต่อยอดความรู้ ทั้งภายใน/ภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ที่ดี และ/หรือนวัตกรรม ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น Content conference, CoP, Quality conference การประชุม/อบรม/สัมมนา เป็นต้น

Learn หมายถึง การทบทวนและวิเคราะห์ผลลัพธ์การดำเนินการ (KPI) ข้อมูลรายงานอุบัติการณ์ความเสี่ยง การวิเคราะห์ตนเอง (เยี่ยมสำรวจ/ตรวจประเมิน) การเทียบเคียง ทั้งในระดับหน่วยงานและคณะฯ รวมทั้งในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (SiSPP) เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือคุณภาพต่างๆ สร้างนวัตกรรม (โครงการติดตาม) องค์กรความรู้ และงานวิจัยจากงานประจำ (R2R) **กิจกรรมการจัดการความรู้** ได้แก่

1. การประชุมวิชาการ เช่น Grand round, Morning conference
2. การถอดความรู้ เรื่องเล่า (Story telling, Success story telling) จากผู้เชี่ยวชาญ
3. การจัดทำเป็นเอกสาร เช่น เอกสารคุณภาพ เอกสารการสอน e-learning แนวปฏิบัติ คู่มือ ตำรา หนังสือ ผลงานวิจัย
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในระหว่างวิชาชีพสายอาชีพเดียวกัน
5. การจัดทำกิจกรรม/โครงการปรับปรุงและพัฒนางาน
6. กิจกรรมทบทวนคุณภาพ เช่น management review, AAR, BAR
7. Clinic Tracer
8. R2R ต่อยอดสู่องค์กรความรู้/นวัตกรรม
9. Small group discussion, conference
10. Self help group, สอนทักษะการดูแลตัวเอง (ผู้ป่วย)
11. ถ่ายทอดสู่สังคมผ่าน CSR Siriraj, KM website



ภาพที่ 4.4 การจัดการกิจกรรมการจัดการ

4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ + จัดเก็บเป็นคลังความรู้ จัด Quality conference ทุกเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีมต่างๆ เกิดการเชิดชู ต่อยอด คิดสร้างสรรค์ Quality fair ประจำปี ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) สนับสนุนการเข้าร่วมประชุมระดับชาติ/นานาชาติ เช่น HA National Forum 150 คน/ปี ส่งเสริมการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน QD, KM, UM, R2R websites จัดทำจูลสาร QD รายเดือน จัดทำระบบเอกสารคุณภาพที่รองรับทุกมาตรฐาน (HA, JCIA, ISO, GMP) สื่อสารอ้างอิงได้ทันเวลา ทบทวนทุก 3 ปี จัดระบบขึ้นทะเบียนและเผยแพร่แบบ Online สนับสนุนการฝึกอบรมภายใน/ภายนอก จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงาน

5. **ประเมินผล** การเยี่ยมสำรวจภายในประจำปี โดยเรียนรู้จากมาตรฐาน เกณฑ์ประเมินภายนอก กำหนดนโยบาย เกณฑ์การประเมิน วิธีการ/รูปแบบ คุณสมบัติผู้เยี่ยมสำรวจ ต่อจากนั้นเตรียมการด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานกับกรรมการ ศึกษารายงานการประเมินตนเอง ระหว่างเยี่ยมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานกับกรรมการ ต่อยอดพัฒนา กระตุ้นการสร้างนวัตกรรม R2R ปรับทัศนคติในการทำงานประจำ สำนวความพึงพอใจ จัดทำ Executive summary จุดเน้นการพัฒนา นำไปสู่การเชิดชูยกย่องหน่วยงาน คณะฯ

การเยี่ยมสำรวจภายในประจำปีมีประโยชน์มาก ดังนี้

- 1) หน่วยงาน/ภาควิชา/คณะกรรมการคร่อมสายงานมีการทบทวน ประเมินตนเอง บูรณาการมาตรฐานและระบบงานสำคัญ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 2) เป็นการยืนยัน ชื่นชม ให้โอกาสพัฒนา แก่หน่วยงานที่ได้รับการเยี่ยมสำรวจ ทำให้เกิดการต่อยอด/สร้างคุณค่าในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- 3) ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะด้านการพัฒนาคุณภาพ บูรณาการมาตรฐานสำคัญที่คณะฯ กำหนดแก่หน่วยงานผู้รับเยี่ยม/ผู้เยี่ยมสำรวจภายใน เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหน่วยงานของตนเอง และคณะฯ
- 4) เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเยี่ยมประเมินจากองค์กรภายนอก



ภาพที่ 4.5 รางวัลที่ได้รับ

6. **ยกย่องเชิดชู** ด้วยการจัดกิจกรรมโครงการติดดาว เพื่อ

1) เป็นการยกย่อง และสร้างขวัญกำลังใจ แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับของคณะฯ

2) เสริมสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม

3) ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพของทีมในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างเปนระบบ โดยใช้ KM Tools ในการขับเคลื่อนตลอดกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกำหนดเกณฑ์ (มีการทบทวนและแจ้งเกณฑ์ล่วงหน้า) การประเมิน การตัดสิน และมอบรางวัล รางวัลโครงการติดดาวมี 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ



ภาพที่ 4.6 บรรยากาศการประชุม

ประเภทหน่วยงาน และประเภทนวัตกรรม

รางวัลประเภทหน่วยงาน ประกอบด้วย 1) โล่ประกาศเกียรติคุณ 2) เงินรางวัล 3) ประกาศเกียรติคุณในงานมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ประจำปี 4) แจ้งประกาศให้เป็นหน่วยงานดีเด่นทางสื่อต่างๆ เช่น QD, KM website

รางวัลประเภทนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) โล่ประกาศเกียรติคุณ 2) เงินรางวัล 3) ประกาศเกียรติคุณ โดยแสดงผลงานในรูปแบบโปสเตอร์ในงานมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ประจำปี ทาง QD, KM website ข่าวสารคุณภาพและหนังสือรวบรวมผลงานของคุณ 4) สนับสนุนในการส่งผลงานประกวดหรือนำเสนอในที่ประชุมระดับประเทศ เช่น HA National Forum 5) หากต้องการจัดทรัพย์สินทางปัญญา ก็มอบหน่วยงานให้การสนับสนุน

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งในกระบวนการพัฒนาคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนางานประจำ ไม่ได้ดำเนินการเป็นโครงการที่เป็นเอกเทศ แยกจากงานประจำ ทำให้ไม่มีเรื่องราวของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ แต่จะมีแทรกอยู่ในกระบวนการทำงานและการพัฒนาคุณภาพตลอดเวลา ซึ่งทำให้มั่นใจว่าการจัดการความรู้จะมีความยั่งยืน กล่าวคือตราบไต่ที่ยังมีการดำเนินงานประจำตราบนั้นก็จะมีกระบวนการจัดการความรู้ในฐานะเครื่องมือในการพัฒนาตลอดไป

ผลผลิตและผลลัพธ์

การดำเนินการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีผลเชิงคุณภาพที่ไม่ได้ทำการประเมินเป็นตัวเลข แต่ก็เป็นที่ประจักษ์ชัดโดยทั่วกันว่า ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีม เกิดเครือข่ายภายใน มีความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความผูกพันกับองค์กร รู้สึกว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ มีการพัฒนาระบบงานที่บูรณาการและสร้างนวัตกรรม งานวิจัย ยกย่องความรู้ของบุคลากร หน่วยงาน มีคลังความรู้ขององค์กร ยกย่องความรู้ขององค์กร เผยแพร่ความรู้สู่สังคม ทำให้องค์กรเป็นที่ยอมรับขององค์กรภายนอก

ผลผลิตของการจัดการความรู้ ผลดำเนินการจัดการความรู้ในช่วง พ.ศ. 2551-2556 ที่มีการประเมินเป็นค่าตัวชี้วัดต่างๆ แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าตัวชี้วัดคุณภาพการจัดการความรู้

ตัวชี้วัด	2551	2552	2553	2554	2555	2556
จำนวนเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่เพิ่มขึ้น	2	2	6	13	6	13
จำนวนสาระความรู้ใหม่ของ CoP (เรื่อง/ปี/CoP)	48 (เรื่อง)	66 (เรื่อง)	19 (เรื่อง)	1.79 (เรื่อง) 34 CoP	2.26 (เรื่อง) 39 CoP	1.33 (เรื่อง) 39 CoP
จำนวนสาระความรู้ที่จัดเก็บใน	NA	NA	NA	39	34	64

ตัวชี้วัด	2551	2552	2553	2554	2555	2556
คลังความรู้ของคณะฯ						
ความพึงพอใจเฉลี่ยต่อการใช้กระบวนการ KM ของ CoP	3.58	3.65	3.51	3.69	3.56	กำลังดำเนินการ
ความพึงพอใจของสมาชิกต่อ Siriraj KM Website	3.66	3.70	3.76	3.75	3.76	3.81
ร้อยละของการเข้าใช้งาน Siriraj KM Website (Hit rate)	33429 (ครั้ง)	28486 (ครั้ง)	27905 (ครั้ง)	58688 (ครั้ง)	25.19	29.31
จำนวนองค์กรภายนอกเข้าศึกษาดูงาน	15	11	4	12	8	7
จำนวนคนเข้าศึกษาดูงาน	524	334	98	275	127	224
เป็นวิทยากรให้องค์กรภายนอก (จำนวนครั้ง)	3	6	8	13	4	5
ดัชนีวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ประเมินทุก 2 ปี)	3.50	NA	3.57	NA	3.41	NA
การจัดการความรู้เรื่องยา (ร้อยละภาควิชาทางคลินิกที่ทำ)	NA	NA	NA	15.38	76.92	92.31

ดัดแปลงจาก : รายงานประจำปี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล พ.ศ. 2554, 2555, 2556

ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ผลการดำเนินการจัดการความรู้ในฐานะเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ทำให้คณะฯ มีผลงานคุณภาพ/ได้รับรางวัลด้านต่างๆ มากมายอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ดังนี้

- พ.ศ. 2550 หนังสือ เส้นทางสู่ CoP สไตส์ศิริราช ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ (ก.พ.ร.) การให้บริการผู้ป่วยนอก (กระบวนการงาน-ชมเชย)
- พ.ศ. 2552 รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ (ก.พ.ร.) โครงการคลินิกดูแลสุขภาพเล็บสำหรับผู้ป่วยเบาหวาน (กระบวนการงาน-ชมเชย) อุปกรณ์วางรองรับขาและเท้า Foot's sofa (นวัตกรรม-ชมเชย)
- พ.ศ. 2553 รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ (ก.พ.ร.) การรับผู้ป่วยเข้ารับยาเคมีบำบัด (กระบวนการงาน-ดีเด่น) การรับส่งสิ่งตรวจ ณ ตึกอักษุรักษ์ (กระบวนการงาน-ชมเชย) Thailand ICT Excellence Awards 2009 ประเภท Project of the Year สาขา Knowledge Management
- พ.ศ. 2554 รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ (ก.พ.ร.) สร้างสรรค์นวัตกรรมจากงานประจำสู่การบริการที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืน (กระบวนการงาน-ดีเด่น) การป้องกัน ดูแล แก้ไขปัญหาเด็กติดเกมแบบครบวงจร ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (กระบวนการงาน-ดีเด่น) บ้านหลังที่สอง...เลขที่ 11 (กระบวนการงาน-ชมเชย) 2010

Asian Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) Finalists เป็นองค์กรด้าน Healthcare Provider องค์กรเดียวที่ได้รับการเสนอชื่อเป็น 1 ใน 34 Finalists (รอบแรก 78 องค์กร)

- **พ.ศ. 2555** รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ (ก.พ.ร.) ชุติวินิจฉัยโรคเท้าช้างสำเร็จรูป Filaria DIAG เพื่อควบคุมการเกิดโรค (บูรณาการ-ดีเด่น) หุ่นฝึกฝนการผ่าตัดทารกในครรภ์ผ่านกล้องศัลยกรรม (นวัตกรรม-ดีเด่น) พัฒนารูปแบบการเปิดเผยภาวะการติดเชื้อเอชไอวีแก่เด็กที่ติดเชื้อมาแต่กำเนิด (นวัตกรรม-ดีเด่น) หนังสือ **ตรวจสอบคุณภาพองค์กรด้วย KM Assessment (KMA)** ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ Thailand Trusted Brand Award : Gold/Platinum Award 6 ปีติดต่อกัน (พ.ศ. 2550-2555)
- **พ.ศ. 2556** รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ (ก.พ.ร.) การผ่าตัดเปลี่ยนทางเดินโลหิตของเท้าขาดเลือดชั้นวิกฤตในผู้ป่วยโรคเบาหวาน (พัฒนาบริการ-ดีเด่น) อุปกรณ์สำหรับตัดเข็มล้างท่อน้ำตา (นวัตกรรม-ดีเด่น) รางวัลดีเด่น Patient Safety Goals Award ใน HA National Forum
- **พ.ศ. 2557** ได้รับการรับรองมาตรฐาน Advance HA (แห่งแรกของประเทศไทย) โรงพยาบาลศิริราช ปิยมหาราชการุณย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ได้รับการรับรองมาตรฐาน JCI เป็นแห่งแรกของรพ. ของรัฐ



ภาพที่ 4.7 ผลงานที่ได้รับการเผยแพร่

ปัจจัยสำเร็จ

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมาจากปัจจัยสำคัญๆ ดังนี้

1. ได้รับการสนับสนุน จากผู้นำ/ผู้บริหาร อย่างต่อเนื่อง
2. มีการกำหนดกลยุทธ์ & ผู้รับผิดชอบ ที่ชัดเจน และ มีการบูรณาการของทีม QD, UM, KM, R2R มุ่งเน้นการพัฒนาคน
3. สร้างความมีส่วนร่วมของทุกระดับ สามารถสร้างคุณค่าแก่ทุกฝ่าย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญ และระบบสนับสนุนที่ครบถ้วน สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและสังคมอย่างสมดุล

4. มีการประเมินผล (ภายใน - ภายนอก) เพื่อพัฒนาต่อเนื่อง และต่อยอดสู่ความเป็นเลิศ
5. ใช้ Siriraj KM strategy (Link – Share – Learn) & Siriraj culture ขับเคลื่อน
6. ที่สำคัญคือ ชาวศิริราชมีความมุ่งมั่นในการทำดีเพื่อส่วนรวม

บทสรุป

บริบทองค์กร : เป็นโรงพยาบาลและโรงเรียนแพทย์แห่งแรกที่ใหญ่และเก่าแก่ที่สุดของประเทศไทย ปัจจุบันประกอบด้วยหน่วยงานหลัก 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณบดี ภาควิชา และโรงพยาบาลศิริราช สำนักงานคณบดีแบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย และงานอื่นๆ รวมทั้ง “งานจัดการความรู้” ภาควิชาแบ่งออกเป็น 29 ภาควิชา และโรงพยาบาลศิริราช ประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการพยาบาล ฝ่ายเภสัชกรรม และฝ่ายโภชนาการ

จุดมุ่งหมายการใช้กระบวนการจัดการความรู้ : ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคณะฯ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

แนวคิด/โมเดลที่นำมาใช้ : เริ่มต้นใช้โมเดลการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ /ก.พ.ร และพัฒนาเป็น Siriraj Model เน้น Link-Share - Learn

แนวทาง/ขอบเขตการดำเนินการ : มีคณะกรรมการจัดการความรู้ภายใต้การกำกับดูแลของรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ดำเนินการเป็น 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 สร้างโครงสร้างและทีม (พ.ศ. 2548-2549) ระยะที่ 2 พัฒนาระบบสำคัญ เสริมพลังขับเคลื่อนด้วย KMA (Knowledge Management Assessment) (พ.ศ. 2550-2551) ระยะที่ 3 เชื่อมเครือข่าย สร้างนวัตกรรม (พ.ศ. 2552-2554) ระยะที่ 4 สร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย วัฒนธรรมคุณภาพ และการเรียนรู้ (พ.ศ. 2555-2558)

วิธีการและเครื่องมือที่นำมาใช้ : การจัดการความรู้ควบคู่กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) กำหนดทิศทาง 2) สื่อสารเสริมทักษะ 3) บริหารจัดการด้วย Link-Share –Learn (ได้แก่ ชุมชนนักปฏิบัติ Story telling กิจกรรมทบทวนคุณภาพ เช่น management review, AAR, BAR การถอดบทเรียนจัดทำเป็นเอกสาร คู่มือปฏิบัติ) 4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดเก็บคลังความรู้ 5) การประเมินผล และ 6) ยกย่องเชิดชู

ผลลัพธ์ : ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นทีม เกิดเครือข่ายภายใน มีความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความผูกพันกับองค์กร รู้สึกว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ มีการพัฒนาระบบงานที่บูรณาการและสร้างนวัตกรรม งานวิจัย ยกย่องระดับความรู้ของบุคลากร หน่วยงาน มีคลังความรู้ขององค์กร ยกย่องระดับความรู้ขององค์กร เผยแพร่ความรู้สู่สังคม ทำให้องค์กรเป็นที่ยอมรับขององค์กรภายนอกได้รับรางวัลมากมาย

แหล่งข้อมูล

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. (Online).

Available : http://www.si.mahidol.ac.th/th/thai_version.asp

การจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. (Online). Available :

<http://www1.si.mahidol.ac.th/km/>

บุญดี บุญญากิจ และ คณะ. **การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : จีรวัดน์ เอ็กเพรส จำกัด, 2549.

การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลศิริราช ต้นแบบการจัดการความรู้ในวงราชการ. ใน “**นานาเรื่องราวการจัดการความรู้**”. (Online). Available :

<http://resource.thaihealth.or.th/system/files/documents/> เรื่องการจัดการความรู้1.pdf

อภิชาติ ศิวาธร. “การจัดการความรู้ในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล”. ใน **รายงานประจำปี สคส. 2548 ฉบับ KM ประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : อุษาการพิมพ์. 2548

เส้นทางการพัฒนาคุณภาพ งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. (Online). Available :

http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u7057/Poster_QF_KM_2014_1.pdf

รายงานประจำปี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. พ.ศ. 2554. (Online). Available :

http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/KM_anual_report_0.pdf

รายงานประจำปี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. พ.ศ. 2555. (Online). Available :

http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u11/Annualreport2012_0.pdf

รายงานประจำปี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. พ.ศ. 2556. (Online). Available :

<http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u11/Annual2013.pdf>

กรณีศึกษา : การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลศิริราช. ใน **เทคโนโลยีและการจัดการความรู้**. (Online).

Available : <https://mahara.org/artefact/file/download.php?file=92095&view=20102>

ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร (รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ). **สัมภาษณ์**. ณ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล วันที่ 20 พฤศจิกายน 2557