

## การจัดการความรู้ของศิริราช

การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า KM เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้างรวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

หน่วยงานภาคเอกชนหลายหน่วยงานได้นำการจัดการความรู้มาใช้จนประสบความสำเร็จ ในส่วนของภาครัฐ รัฐบาลได้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร จึงกำหนดให้ส่วนราชการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางหนึ่งของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือ Good Governance (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546) หน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานได้นำการจัดการความรู้มาใช้ โรงพยาบาลศิริราชเป็นหน่วยงานหนึ่งที่นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน QA NEWS จึงขอนำประสบการณ์ด้าน KM ของโรงพยาบาลศิริราชมาเสนอ

### เส้นทางสู่การจัดการความรู้ของศิริราช

โรงพยาบาลศิริราชได้เข้าร่วมในโครงการ "การจัดการความรู้ในองค์กร" ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ร่วมกับองค์กรนำร่องอื่น ๆ จำนวน 4 องค์กร มีระยะเวลาดำเนินงานตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2546 - สิงหาคม 2547 เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรขึ้นอย่างเป็นระบบ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งเป็นต้นแบบในการขยายผลไปยังองค์กรอื่น ๆ ต่อไป

### เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ

โรงพยาบาลศิริราชได้เลือกเรื่อง "การทำ CQI (Continuous Quality Improvement) ทางคลินิก" เป็นหัวข้อในการทำ KM ในองค์กร เพราะ CQI เป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงการบริการที่จะทำให้การดูแลรักษาผู้ป่วยมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และที่ผ่านมาก็มีดูแลผู้ป่วยเกือบทุกทีมต่างมีโครงการพัฒนา

คุณภาพของตนเพื่อประโยชน์ของผู้ป่วย แต่รู้กันเฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มเล็ก ๆ การเปิดเวทีให้ทีมต่าง ๆ นำองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน จะทำให้การดูแลผู้ป่วยของศิริราชมีการพัฒนารวดเร็วมากขึ้น ศิริราชจึงนำ KM มาต่อยอดและเชื่อมโยงโยงกับการพัฒนาคุณภาพ

ศิริราชตั้งเป้าหมายการทำ KM ไว้ว่า "มีระบบเครือข่ายของการถ่ายโอนความรู้ (ด้าน CQI ทางคลินิก) เพื่อให้มี Best Practices ในการดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาลศิริราช"

โรงพยาบาลศิริราชได้ดำเนินโครงการ KM ดังตามวงจร ดังนี้

#### ◆ การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม

การนำ KM มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องเตรียมองค์กรให้พร้อมเสียก่อน ปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญ คือผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ โดยให้การสนับสนุน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนความรู้

#### ◆ การสื่อสาร

ในช่วงการเตรียมการ คณะทำงาน KM เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจเนื้อหาและศัพท์เทคนิคต่าง ๆ เช่น KM, CoP, Best Practice เพื่อให้เวลาที่สื่อสารออกไปตามช่องทางต่าง ๆ จะได้เข้าใจตรงกัน คณะทำงานใช้เวลาเตรียมการ 6 เดือนก่อนเปิดตัวโครงการ

ในเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร เนื่องจากศิริราชมีบุคลากรนับหมื่นคน ซึ่งมีระดับความรู้แตกต่างกัน จึงต้องทำให้ "KM" เป็นคำที่ติดปากของทุกคนเสียก่อน สโลแกนชิ้นแรกที่เคยเผยแพร่ออกไปคือ "KM ไม่ใช่ MK" เพื่อกระตุ้นความสนใจ โดยทำแผ่นป้ายติดทั่วโรงพยาบาล และใส่ไว้ในสื่อทุกสื่อที่มีอยู่ในโรงพยาบาล และได้กระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวในเรื่อง KM อยู่เสมอ ด้วยการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น สารศิริราช อินไซด์ฝ่ายการพยาบาล ข่าวสารคุณภาพบอร์ดประชาสัมพันธ์ กระจายเสียงตามสาย และเว็บไซต์โครงการ KM

#### ◆ กระบวนการและเครื่องมือ

ในระยะแรกโรงพยาบาลศิริราชมุ่งเน้นการสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice

หรือ CoP) ทางด้าน CQI โดยเชิญชวนให้ผู้สนใจเข้าร่วมเป็นสมาชิก เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษากันในการนำ CQI มาช่วยในการพัฒนากระบวนการดูแลรักษาผู้ป่วยให้มีผลดียิ่งขึ้น และ CoP ของศิริราชยังเป็นที่มบรรณาธิการที่จะเข้าไปเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่มีการจัดทำอยู่หลายรูปแบบ และมีเนื้อหาทำให้เป็นรูปแบบบทความที่มีรูปแบบเหมือนกัน จัดทำเป็นเอกสาร 1 หน้าให้อ่านง่าย ทำหน้าที่ค้นหาและเผยแพร่ Best Practice และผลักดันและสร้างเครือข่ายให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้านอื่น ๆ

### ◆ การฝึกอบรมและการเรียนรู้

ในช่วงเริ่มต้นของโครงการ KM ศิริราชประสบปัญหาจำนวนคอมพิวเตอร์ในโรงพยาบาลมีไม่เพียงพอ บุคลากรบางส่วนยังใช้คอมพิวเตอร์เข้าอินเทอร์เน็ตไม่เป็นจึงต้องหันมาโปรโมทเรื่อง IT เป็นอันดับแรก เพื่อแก้ปัญหา ศิริราชจึงจัดงาน "IT Week" ขึ้นเพื่อให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทำให้บุคลากรมีความรู้ด้าน IT มากขึ้น และในระหว่างที่ให้ความรู้ด้าน IT ก็ได้ให้ความรู้เรื่อง KM และรับสมัครสมาชิกโครงการ KM ไปพร้อม ๆ กัน

### ◆ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

ผู้บริหารได้ให้การชมเชยและมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่อาสาเข้ามาทำงานด้าน KM

จากการนำ KM มาใช้ในการทำ CQI ทางคลินิก ทำให้ปัจจุบันเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้อื่น ๆ ในศิริราชตามมาอีกมากมาย และจากประสบการณ์ของศิริราช **สิ่งสำคัญ** ในการทำ KM ขององค์กร คือ การมีเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนที่ดีพอและไม่ทำให้ KM กลายเป็นเรื่องใหม่ในองค์กร แต่ควรสอดแทรก KM ไปกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำอยู่แล้วในองค์กร

ที่มา :

"ศิริราช : เส้นทางสู่สถาบันแพทย์ชั้นนำเลิศ," *Productivity World*. ปีที่ 9 ฉบับที่ 53 พฤศจิกายน - ธันวาคม 2547 หน้า 72-76.

อภิชาติ ศิวฉาย. "การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลศิริราช," [http://www.si\\_mahidol.ac.th/km/NewKm/km-sub.htm#](http://www.si_mahidol.ac.th/km/NewKm/km-sub.htm#)

อภิชาติ ศิวฉาย. "บูรณาการงานพัฒนาคุณภาพกับการจัดการความรู้และการวิจัยในโรงพยาบาลศิริราช," [http://www.kmi.or.th/document/Km\\_Siriraj.doc](http://www.kmi.or.th/document/Km_Siriraj.doc).

## ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ รับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในเมื่อวันที่ 4-9, 15 ธันวาคม 2547 โดย รศ.เจียรชัย บุญยะกุล เป็นประธาน คณะกรรมการประกอบด้วย ผศ.ปรีชา ชุมทรัพย์ นายวิระศักดิ์ อัครวงศ์อารยะ นางอุไร อภิชาติบรรลือ นายเทวินทร์ จันทร์ศักดิ์ และนางสาวฉนวนพร ดีจงเจริญ และนางสาวมณฑาทิพย์ เอ็นดู ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ

ผลการตรวจเยี่ยมและประเมิน พบว่า คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ได้กำหนดปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจเพื่อการดำเนินงานเป็นทิศทางเดียวกัน มีการจัดทำรายงานประจำปี การจัดประชุมคณะกรรมการประจำคณะ คณะกรรมการประจำสาขาวิชา การประชุมบุคลากร รวมทั้งจัดสัมมนาประจำปี ซึ่งเป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาอุปสรรคเพื่อปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการมีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง อาทิ ควรเขียนผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมิน ควรกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการในแนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดความชัดเจน การอ้างอิงหลักฐาน/เอกสารควรระบุให้ชัดเจน เป็นต้น และจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปีการศึกษา 2545 คณะได้ดำเนินการปรับปรุงตามแนวทาง เช่น จัดทำรายงานการประเมินตนเองเป็นฉบับเดียว โดยใช้ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินของสถาบัน รวบรวมและสรุปข้อมูลผลงานทางวิชาการ เป็นต้น



## QA ใน สจพ.

### กำหนดการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ปี 2548

☸ ภายในวันที่ 15 ก.ย. 2548 คณะ วิทยาลัย และสำนักประเมินตนเองและจัดทำรายงานการประเมินตนเองส่งให้ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สจพ.

☸ ระหว่าง ต.ค. - พ.ย. 2548 ดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในหน่วยงานระดับคณะ วิทยาลัย และสำนัก