

บทเรียนการประชุมวิชาการประจำปี HA National Forum ครั้งที่ 25

ภายใต้แนวคิด “Building Quality and Safety Culture for the Future Sustainability

สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความปลอดภัย เพื่อความยั่งยืนในอนาคต”

เรื่อง “Building a Learning Culture for the Future Sustainability”

วันพฤหัสบดีที่ 20 มีนาคม 2568 เวลา 8.45-10.15 น.

ณ ห้องสัมมนา Sapphire 115-118 ศูนย์การประชุม IMPACT FORUM เมืองทองธานี

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ภก.ปรเมินทร์ วีระอนันต์วัฒน์

ผู้เยี่ยมชมสำรวจ

ภก.สงกรานต์ มีชูนิก

ผู้เยี่ยมชมสำรวจ

นพ.ชำนาญ จิตตรีประเสริฐ

การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เป็นบทบาทหนึ่งที่สำคัญของผู้ในระดับสูงขององค์กร ผู้นำร่วมกับทีมแกนนำควรมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ริเริ่มสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยคุณค่าของวัฒนธรรมการเรียนรู้ คือ ทำให้องค์กรนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรมีการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่ยั่งยืน และเป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งความสุขมีทั้งความสุขด้านตัวบุคคล เช่น การมีเงินเดือนที่ดีทำให้บุคลากรมีความสุข เป็นต้น และความสุขจากความเป็นเลิศ เช่น บุคลากรที่มีความชำนาญด้านการเปิดเส้น มีความสุข เนื่องจากตนเองสามารถเปิดเส้นครั้งเดียวได้ ทำให้ไม่มีความเครียดหรือความกดดันทั้งจากผู้ป่วยและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

บทบาทผู้นำที่สำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น

- การ Empower ให้ บุคลากร ได้เรียนรู้จากการทำงาน
- ปลุกฝังค่านิยม lifelong learning โดยคุณค่าของ lifelong learning คือการปรับตัวให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการทำงาน และเสริมสร้างความมั่นใจและความสุข
- สร้างบรรยากาศที่ดีและส่งเสริมกระบวนการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม

ตามทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge จุดสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ต้องมีการ **Shared vision** ซึ่งเป็นบทบาทหนึ่งของผู้นำองค์กร และเป็นจุดเริ่มต้นของการ empower ให้กับทีมมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ต้องมีการสร้าง **Team learning** เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมและปรับให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน

กระบวนการ Learning เป็นการติดตาม ประเมิน และเรียนรู้ โดยสามารถทำได้จากกิจกรรมการติดตาม KPI, Trace, Feedback, Rapid Assessment, Maturity Level, CQI, AAR และกิจกรรมทบทวน

ต่าง ๆ เช่น การติดตามงานของผู้ในระดับสูงเพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างหนึ่ง เป็นต้น โดยสิ่งสำคัญ คือ การวางระบบเพื่อให้มีการเรียนรู้ที่ปลูกฝังในงานประจำอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้แนวคิด systematic approach คือ การทำงานที่มีขั้นตอน ทำซ้ำได้ สามารถวัดผลได้ และสามารถคาดการณ์ได้

กระบวนการเรียนรู้ อาจแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ Input, process และ output/outcome

Input ที่สำคัญ คือ

- บทบาทผู้บริหารสูงสุดร่วมกับศูนย์คุณภาพต้องชี้นำส่งเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และพัฒนาโดยการทำงานร่วมกัน
- ชี้นำและส่งเสริมการใช้ค่านิยม focus on result และ learning and growth โดยเน้นการ do it better มากกว่า the best เนื่องจากสิ่งต่างๆ มีการพัฒนาตลอดเวลา คำว่า the best อาจไม่มีอยู่จริง
- สร้างกลไกกำกับติดตาม โดยการเสริมพลังติดตามความก้าวหน้าใน function ที่นำต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่ทำเป็นครั้งคราว ต้องมีการกำหนดเป็นวาระประจำ และรายงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการรายงานความก้าวหน้าถือเป็นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้อย่างหนึ่ง ตัวอย่างการเรียนรู้ในงานประจำที่เป็นปัจจุบัน เช่น องค์กรให้หน่วยงานเขียนการประเมินตนเองใน website ทำให้มีการเห็นการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องทันทั่วทั้งที่ และเมื่อถึงเวลาในการส่งรายงานต่างๆ จะสามารถส่งรายงานได้ทันที แสดงให้เห็นว่ามีการเตรียมความพร้อม การติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงที่ดี

Process ที่ชัดเจน คือ การใช้แนวคิด systematic approach อาจใช้หลักคิด learning model ของ Morgan McCall คือ

- การเรียนรู้ที่ได้ผลมากที่สุด (70%) มาจากการเรียนรู้แบบ on the job experience เช่น problem solving, auditing/reviewing, innovation, reflection เป็นต้น
 - การเรียนรู้อีก 20% มาจาก Informal learning เช่น การ coaching, giving and receiving feedback หรือ after action review เป็นต้น
 - การเรียนรู้ที่เหลือ 10% คือ การเรียนรู้แบบ Formal learning เช่น การอบรมต่าง ๆ เป็นต้น
- ซึ่งควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ 70:20 มุ่งเน้นการปลูกฝังการเรียนรู้ในงานประจำ การใช้การจัดการความรู้ และ coaching and monitoring

ตัวอย่างการเรียนรู้ในงานประจำ เช่น หน่วยงานมีการคัดเลือกชาร์จผู้ป่วยเวอร์ละ 1 ชาร์จ เพื่อวิเคราะห์ทบทวนการทำงาน และการดูแลผู้ป่วยร่วมกัน เช่น วิเคราะห์สัญญาณชีพ และการบันทึกทางการแพทย์ ว่ามีการเขียนครอบคลุมหรือไม่ ควรปรับปรุงการเขียนหรือการบันทึกอย่างไรให้ครอบคลุม เป็นต้น โดยปฏิบัติจนเป็นงานประจำ สะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ การทบทวน และมีการ coaching ร่วมด้วย



ภาพที่ 1 หลักคิด Learning model ของ Morgan McCall

(ขอขอบคุณภาพประกอบจาก Slide ประกอบการบรรยายของวิทยากร)

Output ที่วัดผลได้ คือ

- วัดความก้าวหน้าในเชิงกลยุทธ์
- การ implementation ระบบลงสู่หน่วยงานบริการ โดยมีการนำร่อง 1-2 หน่วยงาน และขยายผลจนครอบคลุมทั้งโรงพยาบาล ที่สำคัญควรมีสร้าง role model ที่ดี เพื่อการทดลองใช้/นำร่อง และเป็นต้นแบบ ไปขยายผลต่อไป
- การ monitoring ผลลัพธ์ในตัวชี้วัดระดับหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไป และระดับโรงพยาบาลที่มีแนวโน้มดีขึ้น

โดยสรุปการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ควรเริ่มจากผู้นำขององค์กรมีการปลูกฝัง empower และสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ เช่น มีเวทีการติดตามความก้าวหน้าเป็นประจำสม่ำเสมอ และปลูกฝังให้มีการเรียนรู้จากงานประจำ เป็นต้น ควรมีการระบุวัฒนธรรมการเรียนรู้ในระดับกลยุทธ์ จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ง่าย เช่น วัฒนธรรมความปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงควรมีการส่งเสริมให้มีพื้นที่แลกเปลี่ยน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีกระบวนการและการดำเนินการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม โดยการเรียนรู้ควรทำอย่างมีความสุข จะส่งผลให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นาน และส่งผลให้องค์กรมีความเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



ผู้บันทึกบทเรียน นางสาววิจิตรา นุชอยู่

ผู้ตรวจทานบทเรียน นายเอกกนก พนาดำรง

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

ตึกอำนวยการ ชั้น 1 เลขที่ 2 ถนนวังหลัง แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทร. 02419 9009 หรือ 0 2419 9750

Email: sirirajkm@mahidol.ac.th