ประเมินตนเอง แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล
สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

ทาวน์อินทาวน์ เป็นโรงแรมที่ใช้เวลาเดินทางไปสนามบินสุวรรณภูมิประมาณ 30 นาที นับว่าใกล้ว่าโรงแรมที่กระทรวงสาธารณสุขเคยจัดกันอยู่เป็นประจำ แต่การเดินทางกลับมากระทรวงนั้นใช้เวลาประมาณหนึ่งชั่วโมง เพราะรถติดค่อนข้างมาก อาหารกลางวันก็นับว่ามีหลากหลาย ใช้ได้ทีเดียว ทั้งญี่ปุ่น ไทย จีน คนที่ไปยืนรอก๋วยเตี๋ยวศุโขทัยยืนกำกับให้ลวกเส้นนานๆ และอธิบายว่าเป็นเส้นมาจากเมืองจีน เวลากินจะรู้สึกเด้ง แต่ถ้าลวกไม่นานพอจะแข็ง

คุณหมอสุพัตราจัดประชุมผู้แทนของ CUP ต่างๆ ที่ทดลองนำเกณฑ์ TQA ซึ่งประยุกต์กับ CUP และ PCU มาใช้ เมื่อวันที่ 2-3 พ.ย.ที่ผ่านมานี้ โดยในวันแรก ได้มีการนำเสนอผลการประเมินตนเองไปแล้ว พบว่าทีมต่างๆ มีการใช้เครื่องมือบริหารกันอย่างหลากหลาย เช่น IRBM, cockpit management และก็เกิดคำถามขึ้นในที่ประชุมว่าจะเชื่อมโยงแนวคิดการบริหารต่างๆ เหล่านี้เข้าด้วยกันได้อย่างไร

จากการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ได้นำเสนอว่าทุกแนวคิดต่างก็เน้นมาที่การวัดผล วัดอย่างสมดุลใน BSC, วัดที่ผลลัพธ์ใน IRBM, ติดตามและตอบสนองใน cockpit management และที่สำคัญคือวัดแล้วต้องเอาไปใช้ประโยชน์ การบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็คือ PDSA

ได้มีการพูดคุยกันถึงการมุ่งเน้น result ว่ามีรูปธรรมอย่างไรในการนำมาใช้กับงานบริการสุขภาพ เมื่อมีการยกตัวอย่างการได้รับการรับรองมาตรฐานว่าเป็น result ก็ได้กระตุ้นให้กลุ่มคิดต่อในแง่ pro & con การได้รับการรับรองอาจจะดีในแง่ที่ทำให้เห็นโอกาสพัฒนาในองค์ประกอบด้านต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ยังไม่ใช่ผลลัพธ์สุดท้ายซึ่งควรจะมุ่งเน้นที่สุขภาพของประชาชนเป็นสำคัญ

ได้นำเสนอแนวคิดสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจะต้องกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติงานบนพื้นฐานของบริบทขององค์กร ต้องวินิจฉัยปัญหาของชุมชน วิเคราะห์ความท้าทายขององค์กร และเลือกความท้าทายที่สำคัญมาดำเนินการ CUP และ PCU จึงต้องวางสมดุลระหว่างการปฏิบัติตามนโยบาย กับการดำเนินการตอบสนองต่อบริบทของพื้นที่

หลังจากอาหารว่างแล้ว ก็มอบหมายให้กลุ่มต่างๆ ได้ทดลองวางแผนปฏิบัติการโดยเลือกโอกาสพัฒนาที่มีความสำคัญสูงซึ่งได้จากการประเมินตนเองมาคุยกัน เป้าหมายก็เพื่อให้ฝึกซ้อมความเคยชินว่าหลังจากการประเมินตนเอง ต้องนำไปสู่การปรับปรุง มิใช่การประเมินเพื่อให้ได้เอกสารมาชุดหนึ่งแล้วจบแค่นั้น ที่จริงการวางแผนเป็นเรื่องที่ทุกคนที่เข้าประชุม

คุ้นเคยอยู่แล้ว ว่าต้องประกอบด้วยเป้าหมาย กิจกรรม กำหนดแล้วเสร็จ ผู้รับผิดชอบ แต่พอเอาเข้าจริงก็พบว่าไม่ใช่เรื่องง่ายเหมือนกัน

สิ่งที่ได้เข้าไปกระตุ้นให้กลุ่มคิดในการวางแผนคือ

1) ให้คิดวางแผนแบบคนขี้เกียจ ทำให้น้อยที่สุดแต่ให้เกิดผลมากที่สุด เพราะเวลาวางแผนเราคิดอยู่เรื่องเดียว ก็มักจะพยายามคิดทำอะไรมากมาย แต่เวลาทำจริงเราต้องรับภาระงานหลายเรื่อง สุดท้ายสิ่งที่คิดไว้มากมายก็ไม่สามารถทำได้ครบ และไม่รู้ว่าอะไรคือกิจกรรมสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ
2) ให้คิดทำในสิ่งที่เห็นผลเร็ว เพราะหากทำไปหกเดือนแล้วก็ยังไม่มีอะไรเกิดขึ้น ทีมงานก็จะเริ่มเบื่อหน่ายและไม่สนใจในที่สุด จึงควรถามว่าหวังจะเห็นอะไรเกิดขึ้นภายในสองสามเดือนข้างหน้า แล้วก็ลงมือทำทันที เมื่อเห็นการเปลี่ยนแปลงแล้วทีมงานก็จะเกิดความสนุกและมั่นใจที่จะทำงานที่ยากขึ้น
3) การอาศัยจิตใต้สำนึกในการคิดหาวิธีการที่สร้างสรรค์ ด้วยการวาดภาพสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นให้ชัดเจน ซ้ำแล้วซ้ำอีก และปล่อยให้เกิดคำตอบขึ้นด้วยตัวเอง แทนที่จะพยายามบีบคั้นให้คิดด้วยจิตสำนึกแต่เพียงอย่างเดียว

ตัวอย่างแนวคิดที่ยั่วยุให้ทีมคิดต่อ

1) การนำข้อมูลเท่าที่มีอยู่มาวิเคราะห์เพื่อใช้ประโยชน์ และชี้ให้เห็นว่าต้องปรับปรุงการเก็บข้อมูลในส่วนใด แทนที่จะรอตั้งต้นพัฒนาการเก็บข้อมูลใหม่
2) การชวนกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อประเมินผลโครงการ แทนที่จะขอให้หน่วยงานรายงานข้อมูลความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของการดำเนินการ
3) การพิจารณาว่าจะธำรงคุณค่าที่ให้แก่ลูกค้าได้อย่างไร เพื่อรักษาลูกค้าที่ได้มาจากปัจจัยของการเข้าถึงสะดวก
4) การมุ่งเป้าการทำงานไปที่กลุ่มผู้ป่วยเบาหวานที่มีปัญหาในการควบคุมระดับน้ำตาล ตั้งเป้าให้เจ้าหน้าที่ PCU เข้าไปเรียนรู้บริบทของครอบครัวผู้ป่วยเพียง 1-2 ครอบครัว และทำให้สำเร็จในเป้าหมายเล็กๆ นั้น

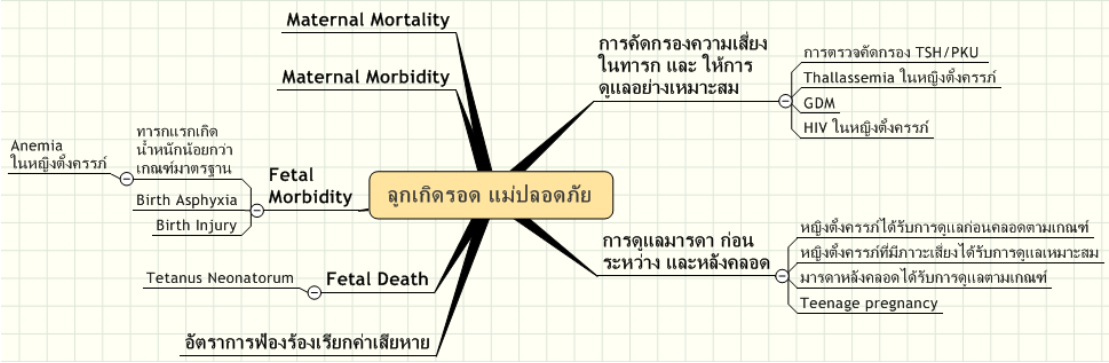
ในช่วงบ่าย มีการนำเสนอแลกเปลี่ยนบทเรียนในการทำแผน ซึ่งได้ข้อคิดว่าที่ผ่านมาแม้จะมีการทำกิจกรรมและเก็บข้อมูลตัวชี้วัดต่างๆ จำนวนมากตามที่ส่วนกลางสั่งให้ทำ แต่ก็ขาดการเชื่อมโยงที่จะทำให้เห็นสภาพปัญหาของพื้นที่ ขาดการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์

ผมได้ทดลองนำเอาตัวชี้วัดเกี่ยวกับงานอนามัยแม่และเด็กในส่วนของการตั้งครรภ์และการคลอดมาเรียนรู้ ด้วยการนำตัวชี้วัดทั้งหมดมาจัดกลุ่มและพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ผลงานที่ได้น่าสนใจ คือเกิดกลุ่มของตัวชี้วัดซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์การทำงานสองกลุ่ม คือ การดูแลมารดาระหว่างก่อน ระหว่าง และหลังคลอด และการคัดกรองความเสี่ยงใน

ทารก และให้การดูแลอย่างเหมาะสม ส่วนผลลัพธ์ที่เป็น morbidity และ mortality ของมารดาและทารกนั้นก็เลยจับย้ายไปอยู่อีกฟากหนึ่งของ diagram

จุดประสงค์ของกิจกรรมนี้คือการเรียนรู้ความเชื่อมโยงและหาส่วนขาดของตัววัดที่ใช้อยู่ เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจสถานการณ์ปัญหาหรือความสำเร็จของเรื่องราวนั้นๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

การดูแผนภูมินี้ให้เข้าใจต้องนึกว่ามีลูกศรชี้จากขวาไปซ้ายอยู่ด้วย



บ้านไพฑูรย์นิเวศน์

3 พฤศจิกายน 2549 20.30 น.