

# จดหมายข่าวที่ปรึกษา/ผู้เยี่ยมชมสำรวจ

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

ฉบับที่ 1/44 วันที่ 30 เมษายน 2544

## ไขข้อข้องใจให้ รพ.

คำถามเหล่านี้มาจากรายงานของที่ปรึกษาที่เข้าไปเยี่ยม รพ.ชุมชน แนวตอบที่ให้ไว้เป็นเพียงแนวทางเพื่อให้ที่ปรึกษามีมุมมองที่หลากหลายมากขึ้น ไม่จำเป็นว่าที่ปรึกษาจะต้องตอบตามแนวทางนี้

คำถาม	แนวตอบ
แผนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์หรือไม่? นโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ ต้องเกิดก่อนแผนยุทธศาสตร์หรือไม่?	<p>-แผนยุทธศาสตร์คือ tree diagram ของเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ และวิธีการสู่เป้าหมายนั้น โดยมีพันธกิจเป็นเป้าหมายใหญ่สุด หรือโคนต้นไม้</p> <p>-เป้าหมายแต่ละระดับมีชื่อเรียกลดหลั่นกันลงไป คือ พันธกิจ, เป้าประสงค์ของแผนงาน (program goal), วัตถุประสงค์ (objective)</p> <p>แน่นอนว่าต้องมีพันธกิจก่อนจึงจะทำแผนยุทธศาสตร์</p> <p>-ที่ปรึกษาควรตั้งคำถามง่ายๆ เพื่อให้ รพ.เขียนแผนยุทธศาสตร์ฉบับร่างได้ (ในรูปแบบ tree diagram) ในเวลาสั้นๆ เช่น เป้าหมายคืออะไร แนวทางใหญ่ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นได้แก่อะไรบ้าง ต้องการบรรลุผลอะไรในแต่ละเรื่อง ไม่ควรสอนแต่วิธีการแต่ รพ.ไม่เห็นตัวอย่างผลลัพธ์</p>
เมื่อมีการตั้งองค์กรแพทย์แล้ว จำเป็นต้องมีการจัดตั้งองค์กรพยาบาลหรือไม่	<p>-ระบบบริหารเดิมของแพทย์และพยาบาลมีความแตกต่างกัน คือ แพทย์มีความเป็นอิสระของวิชาชีพสูง แต่ขาดกลไกในการแสดง accountability ในขณะที่ฝ่าย/กลุ่มงานการพยาบาลมีกลไกในการดูแลเรื่องมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพอยู่แล้ว</p> <p>-ควรมองคำว่าองค์กรพยาบาลเป็น generic term ซึ่งมีความหมายเหมือนกับคำว่าการบริหารการพยาบาล หรือ ฝ่าย/กลุ่มงานการพยาบาล</p>
กลุ่มงานใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจของ รพ. ได้หรือไม่	<p>-เพื่อความง่าย รพ.อาจจะจัดทำวิสัยทัศน์เฉพาะในระดับ รพ.</p> <p>-พันธกิจคือเหตุผลที่ต้องมี รพ.ของเรา ในขณะที่เหตุผลที่ต้องมีหน่วยงานของเราใช้คำว่า ความมุ่งหมาย หรือ purpose ซึ่งจะมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่ในหน่วยดูแลผู้ป่วยหลัก เช่น หอผู้ป่วย อาจจะมีข้อความเดียวกันได้</p> <p>-purpose ของหน่วยงาน ควรเอื้อต่อการบรรลุพันธกิจของ รพ.</p>

<p>ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพและฝ่ายสุขภาพิบาลจะพัฒนาอย่างไร และวิเคราะห์กระบวนการหลักต้องทำอย่างไร</p>	<p>-ให้ถามคำถามหลักว่า ทำไมต้องมีหน่วยงานของเรา, เราทำงานกันอย่างไร, เราทำได้ดีหรือไม่, จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร</p> <p>-ที่ปรึกษาควรช่วยให้หน่วยงานตอบคำถามเหล่านี้ได้ในเบื้องต้น</p> <p>-การวิเคราะห์กระบวนการหลัก ทำเพื่อรู้เป้าหมายของงานที่เราทำ รู้ว่าจะวัดผลงานได้อย่างไร และรู้ว่าจะต้องพัฒนาอะไร</p>
<p>ขอให้อีกตัวอย่างการทำ CQI ง่ายๆ มาหนึ่งเรื่อง และทุกเรื่องที่พบโอกาสพัฒนาต้องนำมาทำ CQI เขียนโครงการทุกเรื่อง?</p>	<p>-CQI คือการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน</p> <p>-CQI ไม่ใช่การเขียนโครงการ</p> <p>-CQI ที่ต้องการคือ CQI ที่ฝังอยู่ในชีวิตประจำวัน</p> <p>-การยกตัวอย่าง CQI ควรให้เจ้าหน้าที่ทบทวนว่าได้เคยปรับปรุงอะไรมาบ้าง ผลลัพธ์เป็นอย่างไร จะใช้ข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นได้อย่างไร นั่นแหละคือ CQI ที่ใกล้ตัวผู้ถามมากกว่าที่จะเอาเรื่องตัวอย่างจากที่ปรึกษา</p>
<p>วิสัญญี รพ.ชช. มีคนเดียว ความคิดไม่หลากหลาย จะทำอย่างไร</p>	<p>-หาโอกาสปรึกษากับผู้รับผลงานทั้งภายในและภายนอก</p> <p>-หากยังไม่เปิดใจรับ facilitator อาจจะทำหน้าที่เป็นสื่อกลางให้หรือให้ทบทวนกับมาตรฐานวิชาชีพ</p>
<p>โรงครัว ชักฟอก ผ้า ให้เอกชนรับเหมาทำ ควรมีการพัฒนาหรือไม่ และจะประเมินตนเองอย่างไร</p>	<p>-ควรนำมาตราฐานที่เกี่ยวข้องมากำหนดเงื่อนไขในการจ้าง กำหนดเครื่องชี้วัดและวิธีการประเมินผลที่รัดกุม</p> <p>-การประเมินตนเองคือการประเมินว่ากระบวนการที่ผู้รับเหมาใช้อยู่ นั้นเหมาะสมหรือไม่ ผลลัพธ์เป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ เงื่อนไขของสัญญาและการประเมินเป็นไปอย่างเหมาะสมหรือไม่</p>
<p>ขนาดสถานที่ที่กำหนดในมาตรฐานไม่สามารถจัดทำได้จะทำอย่างไร</p>	<p>-ที่ปรึกษาควรขอข้อมูลว่าสถานที่ประเภทใดที่ไม่สามารถจัดทำได้</p> <p>-มาตรฐาน HA จะเน้นที่ระบบงาน ในส่วนของขนาดสถานที่มักจะอิงข้อกำหนดส่วนราชการอื่นๆ กำหนดไว้</p>
<p>ตัวชี้วัดในหน่วยงานของเราตั้งขึ้นมาเองใช้ไหม</p>	<p>-มีทั้งกำหนดเองและใช้สิ่งที่มีผู้เสนอไว้ให้</p> <p>-เครื่องชี้วัดของหน่วยงานควรวัดการบรรลุความมุ่งหมายของหน่วยงาน และประเด็นสำคัญคุณภาพของหน่วยงาน</p> <p>-ที่สำคัญคือต้องใช้เครื่องชี้วัดเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และหาโอกาสพัฒนา ควรทบทวนว่าวัดแล้วได้ประโยชน์หรือไม่ ตรงประเด็นหรือไม่ มีจุดอ่อนอะไร</p>
<p>ระบบเอกสารมีความจำเป็นต้องจัดอบรมเพิ่มเติมหรือไม่</p>	<p>-รพ.ควรทบทวนว่าการเขียนเอกสารที่ผ่านมามีจุดแข็งจุดอ่อนอะไร</p> <p>เลือกเอกสารที่ควรเป็นแบบอย่างมาสื่อสารให้รับรู้ ให้ผู้ที่มีทักษะเป็นผู้ช่วยในการเขียน อย่าทำให้เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เครียดเพราะต้องทำเอกสาร</p>

	-ควรใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำความเข้าใจว่าจะนำแนวทางที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร
พรพ. ออกใบรับรองให้นานเท่าใด	-สองปีในรอบแรก ในรอบต่อไปอาจจะเป็นสองหรือสามปีตามแต่ระดับในการพัฒนาของ รพ. -รพ. ควรสนใจว่าจะทำให้การพัฒนาเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนและเป็นวัฒนธรรมได้อย่างไร มากกว่าจะสนใจว่า พรพ. จะรับรองกี่ปี
เจ้าหน้าที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงระบบงาน ควรทำอย่างไร	-ให้ทบทวนว่าการเปลี่ยนแปลงที่เคยเกิดขึ้นนั้น สิ่งใดชอบ สิ่งใดไม่ชอบ เพราะเหตุใด -ให้ช่วยกันคิดว่าการเปลี่ยนแปลงที่อยากให้เกิดขึ้น หากผู้ป่วยเป็นญาติของเรา มีอะไรบ้าง -ให้ช่วยกันคิดว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทำงานง่ายขึ้น มีอะไรบ้าง
กรณีเจ้าหน้าที่มีน้อย ทีมหน่วยงานอาจมีทีมที่จะทำ CQI ทีมเดียวได้หรือไม่	-CQI อาจจะทำในระดับบุคคลก็ได้ -ทุกคนในหน่วยงานควรพยายามหาทางปรับปรุงงานในส่วนของตนเองรับผิดชอบ เรื่องใดที่ทำได้คนเดียวไม่ได้จึงมาทำร่วมกันในระดับหน่วยงาน -ไม่จำเป็นว่าจะต้องตั้งทีม CQI ของหน่วยงาน เป็นหน้าที่ของทุกคนอยู่แล้ว
5 ส. และ HPH ควรนำมาทำไปแนวเดียวกับ HA หรือไม่	-ทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานเดียวกัน คือ ทีม ผู้รับผลงาน การพัฒนา -เราสามารถนำประสบการณ์ของกิจกรรมหนึ่งไปใช้กับอีกกิจกรรมหนึ่งได้ -การทำไปพร้อมกัน ด้วยทีมที่เป็นหนึ่งเดียว คือการทำแบบองค์รวม จะลดความซ้ำซ้อนและจะบรรลุผลที่ต้องการมากกว่าที่จะแยกส่วนทำ
ปัญหาในการใช้คำของ HA ทำให้เข้าใจยาก เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ	-เป็นเรื่องของความไม่คุ้นเคยและแรงต้านภายใน -ควรเริ่มด้วยการทำความเข้าใจว่าทำไมเราจะต้องรู้ว่าเป้าหมายของหน่วยงานคืออะไร ภาพฝันขององค์กรเราเป็นอย่างไร มากกว่าที่จะมาติดว่าเป็นศัพท์ยาก -สิ่งที่ยากกว่าคือการทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## **National Forum HA ครั้งที่ 3**

การประชุม National Forum HA ครั้งที่ 3 นี้ ได้กำหนดในเบื้องต้นว่าจะจัดรวมกับการประชุมครบรอบแพทยสมาคม 80 ปี ในระหว่างวันที่ 31 ตุลาคม – 2 พฤศจิกายน 2544 ที่เมืองทองธานี โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล
2. เพื่อเชื่อมโยงกับกระแสการปฏิรูประบบสุขภาพและการประกันสุขภาพถ้วนหน้า
3. เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างโรงพยาบาลที่ดำเนินการไปแล้ว

theme หลักของการประชุมนี้คือ simplicity in a complex system และ theme รองคือ unity in diversity

ในวันแรกจะเป็น minicourse ซึ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างวิชาชีพต่างๆ เช่น สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (จะไม่มีการประชุมของแต่ละวิชาชีพ) ในวันที่สองและวันที่สามจะเป็น general conference

การจัดประชุมในห้องย่อยจะให้มีทั้งกลุ่มที่ยังไม่ได้ทำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ (ควรเป็นผู้บริหารมาร่วม) กลุ่มที่กำลังทำอยู่และประสบปัญหา เพื่อนำปัญหามาปรึกษากัน และกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์แก่ที่ประชุมและสังคมไทย

ขอเชิญท่านที่ปรึกษาและผู้เยี่ยมสำรวจจากรุมาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการประชุมและเนื้อหาในการประชุมมาที่ พรพ. เรามีเวลาเตรียมตัวเหลืออีกเพียงห้าเดือนเท่านั้น

### **Simplicity**

Edward de Bono เสนอวิธีการทำงานเรียบง่ายดังนี้

1. **ทบทวนสิ่งที่กำลังทำอยู่** ทั้งโดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอน พร้อมทั้งตั้งคำถามว่า “สิ่งนี้ยังคงจำเป็นอยู่หรือไม่”
2. **ขจัดสิ่งที่ไม่เป็น** เริ่มด้วยฐานที่เป็นศูนย์คือไม่มีอะไรเลย และถามว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อบรรลุเป้าหมาย หากกิจกรรมใดไม่มีเหตุผลที่จะทำก็ให้ขจัดออกไป
3. **รับฟัง** ฟังความคิดของผู้ที่ทำงานโดยตรงว่าสิ่งใดจำเป็น สิ่งใดไม่จำเป็น จะได้วิธีทำงานที่เป็นทางเลือกซึ่งไม่สามารถหาได้จากทางทฤษฎี
4. **รวบงาน** ค้นหาว่าจะรวบเอางานที่มีลักษณะต่างกันซึ่งเดิมแยกกันทำนั้น เข้ามาทำพร้อมกันได้อย่างไร
5. **สกัดแนวคิด** เมื่อได้แนวคิดรวบยอดซึ่งอยู่เบื้องหลังกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานบางอย่างแล้ว เราสามารถที่จะค้นหาวิธีการทำงานที่เรียบง่ายกว่าได้
6. **ออกแบบเพื่อส่วนใหญ่** แทนที่จะพยายามวางระบบงานสำหรับสถานการณ์ทุกอย่างที่เป็นไปได้ซึ่งมักจะก่อให้เกิดความซับซ้อน เราควรพิจารณาว่าสถานการณ์ส่วนใหญ่เป็นอย่างไรและออกแบบระบบสำหรับสถานการณ์ส่วนใหญ่ไว้ จากนั้นจึงพิจารณาว่ากรณียกเว้นแต่ละกรณีจะทำอย่างไร

7. **ปรับรีระบบ**
8. **ออกแบบใหม่จากไม่มีอะไรเลย** กำหนดคุณค่าและลำดับความสำคัญ เปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นอยู่
9. **แยกเป็นส่วนย่อย** เช่น module, กระจายอำนาจ แล้วให้แต่ละส่วนออกแบบของตนเอง
10. **ตัดเพื่อกระตุ้น** ทดลองตัดกิจกรรมหรือขั้นตอนบางอย่างออกไปแล้วดูว่าระบบงานปรับเปลี่ยนไปอย่างไร
11. **คิดฝัน** ถึงวิธีการที่สมบูรณ์แบบในอุดมคติ แล้วพิจารณาว่าทำไมวิธีการที่แท้จริงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ขึ้น
12. **เคลื่อนย้ายพลังงาน** เปลี่ยนงานจากส่วนหนึ่งของระบบไปยังอีกส่วนหนึ่ง เช่น ให้เครื่องทำแทนหรือให้หน่วยงานอื่นทำแทน
13. **ค่อยๆ ทำไปที่ละขั้น** พิจารณาว่าต้องการคุณค่าอะไรในขั้นต่อไป และจะก่อให้เกิดได้อย่างไร

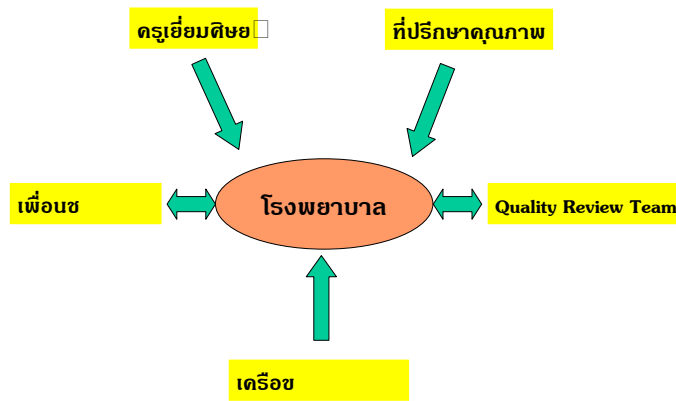
## **HA กับสามสิบบาท**

พรพ. ได้รับมอบหมายให้ขยายภารกิจที่ได้ดำเนินการมาแล้วอย่างเร่งด่วน เพื่อรองรับการขยายงานและความต้องการที่เพิ่มขึ้น โดยปรับแผนการทำงานให้กระบวนการพัฒนามีความชัดเจนขึ้น ง่ายต่อความเข้าใจ สะดวกต่อการปฏิบัติ สามารถรองรับความหลากหลายที่มีอยู่ คือมีการแบ่งขั้นตอนการพัฒนาและรับรองคุณภาพเป็นลำดับขั้น โดยมีเครื่องชี้วัดแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ตารางข้างล่างคือการสรุปลำดับขั้นและองค์ประกอบของการพัฒนา

	การบริหารและ ทรัพยากร (A)	บริการทั่วไปและ สิทธิผู้ป่วย (B)	บริการทาง คลินิก (C)
1 ความปลอดภัยด้านกายภาพ และกำลังคน	A1		
2 การติดตามเครื่องชี้วัด เป้าระวังและแก้ปัญหา	A2	B2	C2
3 การทำงานตามมาตรฐาน/แนวทางที่กำหนดไว้	A3	B3	C3
4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น	A4	B4	C4
5 การเชื่อมโยงและการมีวัฒนธรรมคุณภาพ	Accreditation		

พรพ. จะทำหน้าที่จะสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ รวมทั้งให้การสนับสนุนทางด้านวิชาการ เพื่อให้เกิดพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลไปพร้อมๆ กันในระดับกว้าง ดังนี้



Quality Review Team (QRT) มีหน้าที่เข้าไปเยี่ยมเพื่อประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาคุณภาพโดยแบ่งทีมออกเป็นระดับอำเภอ (เน้นการดูแล primary care) ระดับจังหวัด (เน้นการดูแลโรงพยาบาลในอำเภอ และ QRT ระดับอำเภอ) และระดับเขต (เน้นการดูแลโรงพยาบาลในจังหวัด และ QRT ระดับจังหวัด) โดยทีมประกอบด้วยตัวแทนของผู้บริโภค ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ตัวแทนจากหน่วยงานที่สูงกว่า

กลไกการดูแลคุณภาพของบริการปฐมภูมิประกอบด้วย

	จนท.ประจำครอบครัว/ สอ./ศูนย์ สบ.เทศบาล	คลินิกเอกชน	บริการปฐมภูมิ ในโรงพยาบาล
คำร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ	✓	✓	✓
สุ่มสำรวจโดยผู้ให้บริการ	✓	✓	✓
Quality Review Team	✓	✓	✓
การเลือกโดยประชาชน	?	✓	✓
กำกับโดยคู่สัญญา	✓	✓	✓ (ถ้า รพ.ไม่ได้เป็นคู่สัญญา)
ชุมชนร่วมประเมิน	✓		

นอกจากนั้น HA อาจจะต้องปรับรูปแบบของการรับรองให้มีการรับรองเครือข่ายปฐมภูมิเพื่อกระตุ้นความร่วมมือระหว่างโรงพยาบาลและสถานพยาบาลปฐมภูมิ เช่น รพ.ชุมชนกับสถานีอนามัย

### รับสมัครที่ปรึกษาเต็มเวลาและหัวหน้าส่วน

จากภาระงานที่ขยายตัวออกอย่างมาก พรพ.ต้องการที่ปรึกษาที่จะทำหน้าที่ให้ทำความเข้าใจและทำหน้าที่ผู้เยี่ยมสำรวจ ซึ่งทำงานเต็มเวลาจำนวนมาก ในทุกสาขาวิชาชีพ จึงขอเชิญชวนผู้สนใจแสดงความจำนงมาได้ที่ พรพ.

นอกจากนั้น พรพ.ยังต้องการผู้ที่จะมาทำหน้าที่หัวหน้าส่วนต่างๆ ได้แก่ ส่วนวิจัยและพัฒนา, ส่วนส่งเสริมการพัฒนา, ส่วนเยี่ยมสำรวจและรับรอง, ส่วนบริการ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าส่วนต้องมีประสบการณ์ในการบริหาร และมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ HA เป็นอย่างดี ขอเชิญชวนผู้สนใจแสดงความจำนงมาได้เช่นเดียวกัน