

จดหมายข่าวที่ปรึกษา/ผู้เยี่ยมชมสำรวจ

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

ฉบับที่ 3/44 วันที่ 26 พฤษภาคม 2544

ไขข้อข้องใจให้ รพ.

คำถามเหล่านี้มาจากรายงานของที่ปรึกษาที่เข้าไปเยี่ยม รพ.ชุมชน แนวตอบที่ให้ไว้เป็นเพียงแนวทางเพื่อให้ที่ปรึกษามีมุมมองที่หลากหลายมากขึ้น ไม่จำเป็นว่าที่ปรึกษาจะต้องตอบตามแนวทางนี้

คำถาม	แนวตอบ
มาตรฐานของกองการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุขที่ใช้จะ ใช้ในโครงการ HA ได้หรือไม่	<ul style="list-style-type: none">-ทำให้ รพ.เห็นว่าแนวคิดคุณภาพคือเรื่องเดียวกัน มีเป้าหมาย สุดท้ายเดียวกัน มีกระบวนการที่สอดคล้องกัน อาจจะมีรายละเอียด ขั้นตอนการปฏิบัติที่ต่างกันบ้าง มีเป้าหมายเฉพาะหน้าที่ แตกต่างกันบ้าง-ปัญหาของ รพ.คือการมองแต่รายละเอียด ไม่มองในภาพใหญ่ ควร ส่งเสริมยอมรับในภาพใหญ่ร่วมกัน-ทำความเข้าใจกับความหมายของ QA และ CQI อย่างลึกซึ้งแล้ว ทุกคนจะเห็นว่าเป็นเรื่องเดียวกัน-QA ของกระบวนการจะนำไปสู่ QA ของผลลัพธ์-QA ของผลลัพธ์ อาจจะต้องมี CQI ของกระบวนการ-CQI ของผลลัพธ์ จะต้องรวมทั้ง QA และ CQI ของกระบวนการ-มาตรฐานของกองการพยาบาลสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ดังนี้-ปรับข้อความในมาตรฐานมาเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่เข้าใจง่าย-เลือกสรรเครื่องชี้วัดที่วัดง่ายและได้ประโยชน์มาทดลองเก็บ ข้อมูลจำนวนหนึ่ง-ใช้เกณฑ์ผ่านของกองการพยาบาลเป็นเป้าหมายระยะยาว แทนที่จะเป็นเป้าหมายปัจจุบัน และให้มีการวางแผนเพื่อบรรลุ เป้าหมายนั้น-เชื่อมโยงกับกระบวนการหลักในการดูแลผู้ป่วย-ขอให้ รพ. ล้างสมองตัวเองว่าเป็นเรื่องเดียวกัน และหาจุดร่วมมา ทำงาน
การสร้างทีมใน รพ.ควรมี ลักษณะอย่างไร	<ul style="list-style-type: none">-ใช้โครงสร้างปกติของ รพ.เป็นหลัก-จัดตั้งทีมเสริม (system lead team) เพื่อการประสานงาน การ กำหนดนโยบายในภาพรวม การติดตามความก้าวหน้าในการ พัฒนา การประเมินตนเอง-การจัดตั้งทีมเสริมควรดูช่วงเวลาให้เหมาะสม และเกิดจากการเห็น

	<p>ความจำเป็นของผู้เกี่ยวข้อง มากกว่าตั้งตามโครงสร้างที่กำหนดไว้</p> <p>กล่าวอีกทางหนึ่งคือการสนับสนุนให้ รพ.ศึกษาแนวคิดโครงสร้าง</p> <p>สามประสานให้เข้าใจเหตุผล วิเคราะห์ว่าขณะนี้ผู้ทำหน้าที่</p> <p>ดังกล่าวหรือไม่ มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นจากโครงสร้าง แล้วค่อยๆ จัด</p> <p>ทีมเสริมตามความจำเป็น</p>
<p>ผอ.รพ.ย้ายบ่อย ทำอย่างไร รพ.</p> <p>จึงจะพัฒนาไปได้ตามแนวทาง</p> <p>HA</p>	<p>-ทำความเข้าใจกับ ผอ.ใหม่จากรอบทิศ (จาก ผอ.เดิม, สสจ., สธ.,</p> <p>พรพ./ที่ปรึกษา, เพื่อน ผอ.ด้วยกัน, ทีมงานใน รพ.)</p> <p>-สร้างความไว้วางใจด้วยการรับฟัง ตอบสนอง และสร้างผลงานให้</p> <p>ปรากฏ</p>
<p>การพัฒนาคุณภาพ รพ. เน้น</p> <p>เอกสารประเมินตนเองหรือเน้น</p> <p>การทำงาน</p>	<p>-เน้นคุณภาพที่ผู้ป่วยจะได้รับ</p> <p>-การประเมินตนเองเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อไปสู่เป้าหมายคุณภาพ</p> <p>และมีหลายรูปแบบ</p> <p>-กระบวนการในการประเมินตนเองจะทำให้รู้จักตัวเอง ผลลัพธ์ที่</p> <p>เป็นเอกสารจะช่วยในการติดตามความก้าวหน้าของ รพ. และช่วย</p> <p>ในการสื่อสารกับที่ปรึกษา/ผู้เยี่ยมชมสำรวจ</p> <p>-ถ้าจะให้เลือกเองงานกับเอกสาร ให้เลือกงานไว้ก่อน</p>
<p>ปัญหาการตีความแบบประเมิน</p> <p>ตนเอง</p>	<p>-ให้มองว่าคำถามหรือประเด็นต่างๆ เป็นตัวกระตุ้นให้เห็นโอกาส</p> <p>พัฒนา ไม่ใช่ข้อสอบที่ต้องตอบให้ได้</p> <p>-แนวทางการตอบบรรยาย นอกจากตอบตามประเด็นที่ถามแล้ว</p> <p>ควรตอบเสริมตามแนว PDSA</p> <p>-วิธีการทำงานที่กำหนดไว้เหมาะสมหรือไม่ รัดกุมดีหรือไม่</p> <p>-การปฏิบัติครอบคลุมดีหรือไม่ มีส่วนร่วมเพียงใด มีการเชื่อมโยง</p> <p>กันเพียงใด</p> <p>-ผลลัพธ์ของงานเป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง</p> <p>-มีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร มีแผนอะไรต่อไป</p>
<p>มีความสับสนระหว่างบทบาท</p> <p>ของ facilitator กับหัวหน้า</p> <p>หน่วยงานหรือทีมต่างๆ</p>	<p>-facilitator มีสองหน้า หน้าหนึ่งคือทักษะที่ทุกคนสามารถใช้ได้ อีก</p> <p>หน้าหนึ่งคือตัวบุคคลที่ถูกอุปโลกให้มีตำแหน่งนี้</p> <p>-บทบาทของหัวหน้าหรือทีมคือการชี้แนะและเสริมพลังให้ทีม</p> <p>เดินหน้า (say what to do/what is the problem) บทบาทของ</p> <p>facilitator คือการช่วยเหลือให้ทำงานสำเร็จ (say how to find the</p> <p>answer) ทีมพัฒนาคุณภาพเป็นผู้หาคำตอบ (say how to solve</p> <p>the problem)</p>
<p>การทำงานให้มีตามมาตรฐาน</p>	<p>-การทำตามมาตรฐาน จะยังไม่เกิดคุณภาพ หากปราศจากจิต</p>

รพ.แล้วจะมีมาตรฐานหรือไม่	<p>วิญญานเรื่องความมุ่งมั่นของแต่ละคน การทำงานเป็นทีม และการเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง</p> <p>-รพ.สามารถตรวจสอบคุณภาพได้ด้วยตนเอง โดยดูจากเสียงสะท้อนของผู้รับบริการ, การติดตามเครื่องชี้วัดคุณภาพ ฯลฯ</p>
รพ.จะเลือกทำจากแผนยุทธศาสตร์หรือจากแบบประเมินตนเองก่อนดี	<p>-เลือกทำจากอันใดก็ได้ ขอให้เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์จากการทำ SWOT และการประเมินตนเองเข้าด้วยกัน แล้วกำหนดลำดับความสำคัญตามที่ รพ.เห็นสมควร</p>

การสร้างความเข้าใจและการได้ใจ

ดูจะเป็นปัญหาสำคัญของ รพ.จำนวนหนึ่ง ทางออกที่เป็นไปได้คือ

- การกระตุ้นให้ รพ. ใช้วิธีการต่างๆ ในบทที่ 4 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับฟังและตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่โดยผู้บริหาร การสร้างแรงจูงใจแบบง่ายๆ
- การสร้างการมีส่วนร่วมควรเริ่มด้วยการประเมินตนเองในระดับบุคคลก่อน หาก รพ.ยังไม่พร้อมเจ้าหน้าที่ยังไม่เข้าใจ อย่าเพิ่งเร่งรีบเอาการวิเคราะห์ที่เป็นระบบหรือมีรูปแบบมากเกินไปเข้าไปใช้
- การฝึกอบรมควรเน้นให้ รพ. ใช้กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (PL) ด้วยกันเองให้มากที่สุด

ใช้ประโยชน์จาก SWOT

รพ.ได้ทำ SWOT ไว้ดังนี้

จุดแข็ง

- แพทย์ส่วนใหญ่มีไฟในการทำงาน แพทย์ผู้เชี่ยวชาญครบ มีพยาบาลได้รับการอบรมเฉพาะทาง
- มีเงินบำรุงเหลือมาก
- วัสดุอุปกรณ์การแพทย์มีครบถ้วน
- บุคลากรเป็นคนในพื้นที่ สื่อสารง่าย
- พื้นที่มาก อาคารสถานที่พร้อม คมนาคมสะดวก

จุดอ่อน

- ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาด unity ขาดความร่วมมือ ขาดความสามัคคี ต่างคนต่างอยู่ ขาดการประสานงาน
- ข้อมูลข่าวสารล่าช้า ขาดการนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์
- บุคลากรย้ายเข้าออกบ่อย ทำงานไม่ต่อเนื่อง
- ขาดกำลังเชิงรุก ขาดการประสานงานกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชน

ที่ปรึกษาควรกระตุ้นให้ รพ. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ด้วยการตั้งคำถาม เช่น

- จะนำจุดแข็งเรื่องมีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ การมีบุคลากรในพื้นที่ มาเสริมจุดอ่อนเรื่องขาดการประสานงานกับชุมชนและไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชนอย่างไร
 - จะนำจุดแข็งเรื่องการเงินบำรุงเหลือมาก การมีพื้นที่มาก มาเสริมจุดอ่อนเรื่องขาดความสามัคคี ต่างคนต่างอยู่ได้อย่างไร
- (การถามเป็นหน้าที่ของที่ปรึกษา แต่คำตอบเป็นหน้าที่ของ รพ.)

โอกาส

- มีโรงงานเพิ่มขึ้น มีประกันสังคมมาก
- เศรษฐกิจของประชาชนในพื้นที่ดี
- เป็นเมืองท่องเที่ยว
- ตั้งอยู่ห่างจาก รพ.อื่นของรัฐ

ที่ปรึกษาควรกระตุ้นให้ รพ. พิจารณาว่าจะใช้โอกาสเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

สิ่งคุกคาม

- บัตรฟรีมาก
- มี รพ. เอกชนหลายแห่ง
- ชุมชนอ่อนแอ มีปัญหาสุขภาพติด
- ประชาชนย้ายเข้ามามาก ประชาชนย้ายถิ่นบ่อยทำให้การส่งเสริมป้องกันไม่ได้ผล

ที่ปรึกษาควรกระตุ้นให้ รพ. พิจารณาว่า จะสร้างความร่วมมือกับ รพ. เอกชนอย่างไร จะรับเอาความท้าทายเพื่อสร้างนวัตกรรมในการทำงานเพื่อรองรับปัญหาสุขภาพติด และระบบการส่งเสริมป้องกันโรคสำหรับชุมชนที่มีการย้ายถิ่นฐานบ่อยอย่างไร

คำตอบทั้งหมดจะกลายมาเป็นองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์เพื่ออนาคต ร่วมกับโอกาสพัฒนาจากการประเมินตนเองตามมาตรฐาน รพ.

สิ่งที่น่าห่วงสำหรับ รพ.

	คำแนะนำสำหรับที่ปรึกษา
มีการเปลี่ยนแปลงระบบการพัฒนาคูณภาพอย่างง่ายตายเมื่อมีที่ปรึกษาหมุนเวียนเข้ามา	-การป้องกันปัญหา ที่ปรึกษาควรเน้นทำความเข้าใจในส่วนหลักการ หลีกเลี่ยงที่จะให้คำตอบในเชิงวิธีการเพียงคำตอบเดียว หลีกเลี่ยงที่จะแนะนำให้ทีมงานเปลี่ยนระบบงานที่กำลังทำอยู่ แต่

<p>ใน รพ. ทั้งที่ระบบที่ทำอยู่สามารถแสดงถึงการพัฒนาคุณภาพได้ไม่ต่างกัน</p>	<p>ควรกระตุ้นให้ทีมงานวิเคราะห์ความสำเร็จและอุปสรรคของวิธีการที่ใช้อยู่ หากจะมีการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นคำตอบของทีมงานเอง -การแก้ปัญหา เมื่อพบสถานการณ์อย่างนี้ ขอให้ทีมงานบอกเล่าคำพูด “คำต่อคำ” ของที่ปรึกษา พร้อมทั้งบริบท (ที่ปรึกษาถูกตามว่าอย่างไร ในสถานการณ์อย่างไร) หากเห็นว่าทีมงานแปลความคลาดเคลื่อนตามความเข้าใจของตนเอง ควรอธิบายให้ทราบถึงความมุ่งหมายของที่ปรึกษา แต่หากเห็นว่าที่ปรึกษาให้คำตอบที่ลงลึก ควรทำความเข้าใจกับ รพ. ว่าหลักการของ HA ต้องการให้ทุกคนเป็นตัวของตัวเอง และนำกรณีดังกล่าวมาเสนอในที่ประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างที่ปรึกษา</p>
--	--