

## แนวทางปฏิบัติสำหรับปฏิบัติการเยี่ยมสำรวจ (โดยสังเขป) ฉบับ 2003a

### เกริ่นนำ

แนวทางปฏิบัติฉบับนี้เป็นการสรุปประเด็นสำคัญเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเกิดกระบวนการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

กระบวนการเรียนรู้ในที่นี้มีเป้าหมายครอบคลุมการเรียนรู้ทั้ง ความรู้ เจตคติ ทักษะ และ พฤติกรรม ซึ่งจำเป็นต้องปรับให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันสำหรับผู้เยี่ยมสำรวจทุกท่าน

แนวทางปฏิบัติโดยละเอียดจะปรากฏอยู่ในคู่มือผู้เยี่ยมสำรวจซึ่งกำลังจะมีการปรับให้สอดคล้องกับแนวทางฉบับนี้

ขั้นตอนในการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. การเตรียมการ (การสรุปข้อมูลจากแบบประเมินตนเองโดยผู้เยี่ยมสำรวจแต่ละคน และการประชุมสรุปประเด็นร่วมกัน)
2. ปฏิบัติการเยี่ยมสำรวจ
3. การเขียนรายงาน
4. การทบทวนบทเรียนหลังการเยี่ยมสำรวจ

ผู้เข้ากระบวนการเรียนรู้จะได้รับการประเมินจากเพื่อนร่วมทีม พี่เลี้ยง และครูฝึก ตาม competency ที่พึงประสงค์ โดยจะแบ่งสัดส่วนของคะแนนประเมิน เป็น 4 ส่วน คือ ชั้นเตรียมการ 20%, ชั้นปฏิบัติการ 40%, ชั้นเขียนรายงาน 20%, ชั้นทบทวนบทเรียน 20%

### การเตรียมการ

#### 1. การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ

พรพ.จะจัดตารางการเยี่ยมสำรวจและกำหนดทีมผู้เยี่ยมสำรวจที่จะเข้าเยี่ยมหน่วยงานต่างๆ ผู้เยี่ยมสำรวจแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบในการสรุปประเด็น นำอภิปราย และเขียนรายงาน ตามบทต่างๆ ในมาตรฐาน HA และตาม PCT ที่จะเข้าเยี่ยม

พรพ.จะส่งข้อมูลการประเมินตนเองให้กับผู้เยี่ยมสำรวจให้สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบ สำหรับข้อมูล PCT จะส่ง PCT/unit profile ให้ผู้เยี่ยมสำรวจทุกคนในทีมย่อย แต่จะมอบข้อมูลการประเมินในส่วน ข. ซึ่งเป็นการตอบคำถามอัตนัยให้เฉพาะผู้รับผิดชอบหลักสำหรับ PCT นั้น ซึ่งผู้รับผิดชอบหลักจะต้องสรุปประเด็นและนำมาเสนอให้สมาชิกในทีมย่อยได้รับทราบ

#### 2. การสรุปข้อมูลจากแบบประเมินตนเอง

ผู้เยี่ยมสำรวจแต่ละคนจะได้รับข้อมูลการประเมินตนเองล่วงหน้าประมาณ 2-3 สัปดาห์ ก่อนถึงวันปฏิบัติการ พร้อมทั้งตารางการเยี่ยมสำรวจ และหน้าที่รับผิดชอบตามมาตรฐานและ PCT

ผู้เยี่ยมสำรวจจะต้องสรุปประเด็นสำคัญต่อไปนี้จากแบบประเมินตนเองในส่วนที่ตนรับผิดชอบ โดยใช้เวลาทุกวัน วันละ 1-2 ชั่วโมงอย่างสม่ำเสมอ

- แบบประเมินตนเองระดับโรงพยาบาล บทที่ 1-14 ให้สรุปข้อมูลสำคัญ พร้อมทั้งคำถามหรือสิ่งที่จะต้อง verify ในขณะที่เยี่ยมสำรวจ ซึ่งเมื่อเติมข้อมูลที่ได้จากการเยี่ยมสำรวจ จะกลายเป็นรายงานเยี่ยมสำรวจได้เลย หากสามารถระบุข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาได้ก็ยิ่งดี
  - CLT/PCT และหอผู้ป่วยที่อยู่กับ CLT/PCT นั้น ให้สรุปรวมเป็น CLT/PCT profile เพื่อประโยชน์ในการเตรียมประเด็นสำคัญสำหรับการเยี่ยมสำรวจ
  - แบบประเมินตนเองระดับทีมทางคลินิก ส่วน ข. ให้แยกประเด็นเข้าเป็นสรุปรายงานตามมาตรฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทที่ 15-20 หากมีประเด็นสำคัญสำหรับบทที่ 1-14 ก็สามารถนำเข้าไปรวมไว้ตามบทดังกล่าวได้
  - แบบประเมินตนเองระดับหน่วยงาน หากเป็นหน่วยงานที่ไม่ใช่หอผู้ป่วย ให้สรุปเป็น unit profile เพื่อประโยชน์ในการเตรียมประเด็นสำคัญสำหรับการเยี่ยมสำรวจ ผู้เยี่ยมสำรวจควรสรุปบัญชีรายการข้อมูลที่ต้องการเพิ่มเติม ให้แก่โรงพยาบาลทันทีที่ไปถึงโรงพยาบาล และควรได้รับข้อมูลนี้ในตอนเย็นของวันแรก
- ข้อมูลนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการเยี่ยมสำรวจ (ประมาณ 50-75% ของรายงาน)

### 3. การประชุมสรุปประเด็นร่วมกันก่อนปฏิบัติการ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการเยี่ยมสำรวจ เป็นการนำข้อมูลที่ผู้เยี่ยมสำรวจแต่ละคนวิเคราะห์ไว้มารวบรวมและจัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการเยี่ยมสำรวจครั้งนั้น การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในทีมเยี่ยมสำรวจในขั้นตอนนี้เป็นพื้นฐานสำคัญเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

พรพ.กำหนดให้มีการประชุมที่ห้องประชุม พรพ.สำหรับกรณีที่มีการเดินทางโดยรถยนต์จากกรุงเทพซึ่งกินเวลาไม่เกิน 3 ชั่วโมง โดยจะใช้เวลาระหว่าง 16.00-18.00 น. การตรงต่อเวลาและความพร้อมเพียงเป็นสิ่งสำคัญมาก สมาชิกที่ไม่ตรงเวลาเพียงคนเดียว ทำให้ทีมงานไม่สามารถเริ่มต้นทำงานได้

ในกรณีที่ต้องเดินทางโดยเครื่องบิน พรพ.จะจัดให้มีการประชุมในพื้นที่หลังจากที่เดินทางไปถึง โดยสถานที่อาจจะเป็นโรงแรมหรือโรงพยาบาล เพื่อให้สามารถเริ่มต้นประชุมพร้อมกันได้ ทีมผู้เยี่ยมสำรวจควรเดินทางไปในเที่ยวบินเดียวกัน

ประเด็นที่จะต้องมีการสรุปร่วมกันได้แก่

- ผู้ที่จะทำหน้าที่หัวหน้าคณะผู้เยี่ยมสำรวจ และหัวหน้าทีมย่อยในแต่ละวัน
- ขณะนี้โรงพยาบาลอยู่ในช่วงใดของการพัฒนา (เช่น พร้อมมากสำหรับการรับรอง, ยังมีประเด็นสำคัญต้องพัฒนาอีกกระยะหนึ่งจึงจะได้รับการรับรอง, ทีมงานยังไม่เข้าใจกระบวนการ HA เป็นต้น)

- โรงพยาบาลบรรลุความสำเร็จที่สำคัญอะไรบ้าง ทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรม และสิ่งที่เป็นนามธรรม
- สิ่งที่จะต้อง **verify** ในระหว่างการเยี่ยมสำรวจ เพื่อนำไปสู่การเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับโรงพยาบาลมีอะไรบ้าง โดยเน้นประเด็นเชิงระบบในเรื่องหลักๆ ต่อไปนี้
  - การนำองค์กรและทิศทางนโยบาย
  - การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - การบริหารสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย
  - การบริหารสารสนเทศ
  - กระบวนการคุณภาพ
  - การดูแลผู้ป่วยในกลุ่มเสี่ยงและในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงต่างๆ

โดยในแต่ละเรื่อง ควรมีประเด็นสำคัญที่ต้อง verify ไม่เกิน 5 ประเด็น

เพื่อให้สามารถประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรใช้เทคนิคระดมสมองด้วยการเขียนบัตร และ multivoting ในการสรุปประเด็นดังกล่าว และในการปฏิบัติงานจริง อาจมีการส่งข้อมูลจากผู้เยี่ยมสำรวจท่านอื่นให้แก่ผู้เยี่ยมสำรวจที่รับผิดชอบแต่ละเรื่อง

หากพบว่าข้อมูลจากแบบประเมินตนเองแสดงให้เห็นความไม่พร้อมที่จะได้รับ HA ทีมควรกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับการเยี่ยมสำรวจครั้งนั้นที่จะเป็นประโยชน์สำหรับโรงพยาบาลให้มากที่สุด

## ปฏิบัติการเยี่ยมสำรวจ

### 1. การเดินทางไปโรงพยาบาล

ทีมผู้เยี่ยมสำรวจควรเดินทางไปถึงโรงพยาบาลก่อนเวลาในตารางปฏิบัติงานประมาณ 30 นาที เพื่อให้มีเวลาสร้างความคุ้นเคยกับสถานที่ สังเกตบรรยากาศทั่วๆ ไปในการจัดบริการ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่แผนกผู้ป่วยนอก) แนะนำตัวและทักทายผู้บริหาร/ผู้ประสานงานของโรงพยาบาลอย่างไม่เป็นทางการ

### 2. การเปิดประชุม (5 นาที)

เป็นหน้าที่ของหัวหน้าคณะผู้เยี่ยมสำรวจที่จะดำเนินการประชุม โดยเป็นผู้กล่าวเปิดประชุม กล่าวถึงวัตถุประสงค์ วิธีการทำงาน และแนะนำตัวผู้เยี่ยมสำรวจ ก่อนที่จะส่งมอบต่อให้ผู้บริหารโรงพยาบาลแนะนำทีมงานและนำเสนอข้อมูล

ข้อมูลที่หัวหน้าคณะผู้เยี่ยมสำรวจจะกล่าวในการเปิดประชุมได้แก่

- ขอบคุนโรงพยาบาลที่เชิญคณะผู้เยี่ยมสำรวจเข้ามาเยี่ยมสำรวจ และยินดีเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ให้คณะผู้เยี่ยมสำรวจได้รับทราบ

- คณะผู้เยี่ยมชมสำรวจเป็นตัวแทนของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิดและมาตรฐานซึ่งโรงพยาบาลรับทราบ และมีหน้าที่ที่จะรักษาความลับในข้อมูลต่างๆ ของโรงพยาบาล
- การเยี่ยมชมสำรวจมีวัตถุประสงค์เพื่อรับทราบความสำเร็จของโรงพยาบาล ความสามารถในการปฏิบัติตามมาตรฐานโรงพยาบาล ควบคู่ไปกับการชี้ให้เห็นโอกาสพัฒนาเพื่อเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ
- เนื่องจากโรงพยาบาลมีขนาดใหญ่ มีกระบวนการต่างๆ มากมาย การเยี่ยมชมสำรวจจึงต้องอาศัยการสุ่มเลือกที่จะรับรู้ข้อมูลเป็นบางเรื่อง บางจุด โดยจะพยายามเลือกในจุดที่เป็นประโยชน์ต่อโรงพยาบาลมากที่สุด โรงพยาบาลควรใช้ข้อเสนอแนะจากการเยี่ยมชมสำรวจไปพิจารณาค้นหาโอกาสพัฒนาในประเด็นอื่นๆ ซึ่งผู้เยี่ยมชมสำรวจอาจจะมิได้เสนอแนะไว้
- การเยี่ยมชมสำรวจมิใช่การตรวจสอบ มิใช่การจับผิด มิใช่การให้คำตอบสำเร็จรูปที่ตายตัว แต่เป็นการโค้ชเพื่อให้ทีมงานของโรงพยาบาลสามารถค้นพบคำตอบได้ด้วยตนเอง
- คณะผู้เยี่ยมชมสำรวจคาดหวังที่จะได้รับฟังคำตอบจากทีมงานมากกว่าที่จะฟังคำตอบจากใครคนใดคนหนึ่ง ขอให้ทีมงานตอบให้ตรงประเด็นอย่างกระชับ และอย่าเกรงใจที่จะขอให้ผู้เยี่ยมชมสำรวจตั้งคำถามใหม่หากไม่เข้าใจคำถาม
- เนื่องจากเวลาที่จำกัด ผู้เยี่ยมชมสำรวจอาจจะต้องขอยุติการนำเสนอหรือการตอบคำถามหากเห็นว่ายังมีประเด็นอื่นที่มีความสำคัญมากกว่าและยังไม่ได้พูดคุยกัน

### 3. การฟังข้อมูลของโรงพยาบาล (20 นาที)

ในระหว่างการนำเสนอข้อมูล ผู้เยี่ยมชมสำรวจควรสังเกตท่าทีของทีมงานของโรงพยาบาลไปด้วย พร้อมทั้งจดบันทึกประเด็นสำคัญ รวมทั้งคำถามที่จะใช้ถามหลังการนำเสนอ คำถามนี้ไม่ควรลงลึกในรายละเอียดเฉพาะเรื่องซึ่งจะต้องสัมภาษณ์แต่ละทีมอยู่แล้ว

### 4. การสัมภาษณ์ทีมงานโรงพยาบาล (30 นาที)

เป้าหมายของการสัมภาษณ์ในช่วงนี้ เพื่อเป็นการหาวัตถุประสงค์สำหรับการเยี่ยมชมสำรวจในช่วงเวลาที่เหลือ ยังไม่มีเป้าหมายที่จะประเมินบทบาทของทีมงาน

ลักษณะคำถามที่จะใช้ในช่วงนี้ เช่น

- สิ่งที่เป็นประเด็นสำคัญที่อยู่ในแผนการพัฒนาของโรงพยาบาลคืออะไร
- โรงพยาบาลมีแผนอย่างไรที่จะจัดการกับความท้าทายต่างๆ ซึ่งปรากฏให้เห็นจากข้อมูลที่โรงพยาบาลนำเสนอ
- สิ่งที่น่าจะเป็นประเด็นสำคัญ แต่โรงพยาบาลไม่ได้นำเสนอ โรงพยาบาลมีนโยบายในเรื่องนั้นอย่างไร

- การเชื่อมโยง ช่วยเหลือ เกื้อหนุนระหว่างระบบงานและทีมงานต่างๆ เป็นอย่างไร

## 5. การสรุปประเด็นและศึกษาเอกสาร (30 นาที)

ช่วงเวลา 30 นาทีเป็นช่วงเวลาเตรียมตัวก่อนที่ทีมจะแยกย้ายไปเยี่ยมสำรวจ การเตรียมตัวจะมีสองส่วนได้แก่

- 1) ข้อมูลที่ได้รับฟังจากการนำเสนอของโรงพยาบาล ซึ่งผู้เยี่ยมสำรวจได้จดประเด็นและสัมภาษณ์ไว้ส่วนหนึ่งแล้ว
- 2) ข้อมูลจากการทบทวนเอกสาร ซึ่งควรมีการมอบหมายให้ผู้เยี่ยมสำรวจแต่ละคนศึกษาเอกสารอย่างรวดเร็วภายใน 15 นาที ในเอกสารต่อไปนี้
  - คำร้องเรียนของผู้รับบริการ
  - รายงานอุบัติการณ์
  - รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหาร 3 ครั้งในรอบ 1 ปี เพื่อดูประเด็นสำคัญในการประชุม และการติดตามงาน
  - รายงานการประชุม PCT/คณะกรรมการต่างๆ 3 ครั้งในรอบ 1 ปี เพื่อดูประเด็นสำคัญในการประชุมและการติดตามงาน
  - แผนยุทธศาสตร์และเครื่องชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์

สำหรับคู่มือการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ นั้นยังไม่ต้องทบทวนในช่วงนี้ ทีมงานยังมีเวลาในตอนเย็นที่จะทบทวนเอกสารเพิ่มเติม

ทีมงานควรใช้เวลา 15 นาทีแรกในการทบทวนเอกสาร และอีก 15 นาทีสำหรับระดมสมองว่ามีประเด็นอะไรที่ควรให้ความสนใจในระหว่างการเยี่ยมสำรวจ

## 6. การเยี่ยมสำรวจหน่วยงาน

แนวทางการเยี่ยมสำรวจโดยละเอียดได้นำเสนอไว้แล้วในคู่มือผู้เยี่ยมสำรวจ

ต่อไปนี้เป็นข้อแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ควรนำเป้าหมายหรือประเด็นสำคัญของแต่ละระบบ/ทีม/หน่วย เป็นแกนสำคัญในการเยี่ยมสำรวจ
- ควรแจ้งให้ผู้รับการเยี่ยมสำรวจทราบอย่างชัดเจนว่า “ทีมผู้เยี่ยมสำรวจต้องการประเมินในประเด็น... (เช่น ความตรงประเด็นของการให้ข้อมูลแก่ผู้ป่วย การใช้ข้อมูลวิชาการในการดูแลผู้ป่วย)”
- ควรเยี่ยมสำรวจให้ตรงประเด็น โดยการถามในใจว่าถ้าเราเป็นลูกค้าของหน่วยงานระบบนี้ อะไรคือสิ่งที่เราต้องการ อะไรคือสิ่งที่เราไม่ต้องการ เพื่อให้เจ้าของงานรู้ว่างานของตนมีคุณภาพตอบสนองความต้องการและไม่ก่อให้เกิดสิ่งที่ไม่ต้องการ อะไรคือเครื่องชี้วัดที่ควรจะมี อะไรคือกระบวนการสำคัญที่มีความเสี่ยง

- ในการสัมภาษณ์ทีม ควรเน้นที่ check & act เป็นอันดับแรก แล้วค่อยติดตามเก็บ plan & do ในประเด็นที่เหลือ check & act ควรสอดคล้องกับเป้าหมายหรือประเด็นสำคัญ ในกรณีที่ทีมงานยังมิได้มีการประเมินการบรรลุเป้าหมายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจจะขอให้ทีมงานประเมินด้วยความรู้สึกในขณะนั้นเลย และให้คิดถึงวิธีการประเมินหรือข้อมูลที่ต้องการในอนาคต ควบคู่ไปกับการกระตุ้นให้ทีมงานวางแผนพัฒนา
- ควรขอให้ทีมยกตัวอย่างการทบทวนในวันใดขั้นที่ 1 และพิจารณาว่ามีการเชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปรับปรุงในเชิงระบบหรือไม่
- ควรวิเคราะห์ให้ถึง root cause เมื่อรับทราบหรือเห็นปัญหาบางเรื่องเกิดขึ้น root cause มักจะมาจากการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับสูง เช่น นโยบาย การจัดให้มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสม การจัดอัตราค่าจ้าง การปฐมนิเทศน์ การฝึกอบรม การมีข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การสื่อสาร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- ผู้เยี่ยมสำรวจควรจดบันทึกประเด็นสำคัญในระหว่างการเยี่ยมสำรวจให้เป็นนิสัย ไม่ควรหวังพึ่งการจดจำเพราะเมื่อผ่านไป 2-3 หน่วยงานจะเกิดความสับสน ในการเยี่ยม PCT จะกำหนดช่วงเวลาสำหรับปฏิบัติงานดังนี้
- สัมภาษณ์ PCT 30 นาที อาจจะเปิดโอกาสให้ทีมนำเสนอข้อมูลที่เป็นข้อมูลเพิ่มเติมจากแบบประเมินตนเองไม่เกิน 7-10 นาที และสัมภาษณ์ทีมโดยเน้น check & act เป็นหลัก
- ทั้งทีมเยี่ยมสำรวจหน่วยงานหนึ่งร่วมกันเป็นเวลา 45 นาที โดยแบ่งหน้าที่กันอย่างเหมาะสม ให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญให้มากที่สุด
- หลังจากสื่อสารและปรึกษากันเพื่อกำหนดประเด็นสำคัญที่ต้องเจาะลึกต่อแล้ว แต่ละคนจะแยกย้ายกันไปเยี่ยมคนละหน่วยงานเป็นเวลา 45 นาที

## 7. การสื่อสารระหว่างการเยี่ยมสำรวจ

การสื่อสารและปรึกษาหารือระหว่างการเยี่ยมสำรวจมีความสำคัญสูงมากที่จะทำให้ใช้สายตาและมุมมองของทุกคนให้เป็นประโยชน์สูงสุด เพื่อมิให้มีการละเลยความสำคัญในเรื่องนี้ทาง พรพ.ได้กำหนดเวลาที่จะให้มีการสื่อสารและปรึกษาหารือไว้ดังนี้

1) ในช่วงพักระหว่างทำงานช่วงเช้าและช่วงบ่าย จะกำหนดเวลาไว้ 15 นาทีเพื่อให้มีการสื่อสารและปรึกษากันในแต่ละทีมย่อย ส่วนมากมักจะเป็นหลังจากการสัมภาษณ์ทีมหรือการเยี่ยมสำรวจหน่วยงานร่วมกัน ก่อนที่จะแยกย้ายกันไป เพื่อที่จะสรุปประเด็นสำคัญและแบ่งหน้าที่การเจาะลึกข้อมูลให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญดังกล่าว

2) หลังรับประทานอาหารกลางวันวันแรก ซึ่งไม่มีการสัมภาษณ์องค์กรแพทย์และทีมบริหารการพยาบาล จะกำหนดเวลาไว้ 20 นาทีในช่วง 12.40-13.00 น. ซึ่งจะเป็นการสื่อสารข้ามทีม กล่าวคือแต่ละคน (ทุกคน) จะไปพบกับตัวแทนของทีมอื่นอีก 2 ทีม กลายเป็น 2 หรือ

3 กลุ่มย่อย ซึ่งมีสมาชิกจากทุกทีมย่อย มาแลกเปลี่ยนข้อมูลและประเด็นสำคัญโดยมองแบบ bird eye view เพื่อให้ทุกคนรับทราบและช่วยกันรับประเด็นที่ต้องเจาะลึกไปดูในส่วนที่ตนรับผิดชอบ สิ่งที่ย้ำก็คือ ทุกคนต้องไปรวมกลุ่มกับสมาชิกจากทีมอื่น ไม่มีการรับฝาก

3) ในช่วงเวลาเย็น หลังการเยี่ยมสำรวจ ซึ่งเป็นการประชุมทั้งทีมใหญ่

## 8. การประชุมในช่วงเย็น

จุดประสงค์ของการประชุมคณะผู้เยี่ยมสำรวจในช่วงเย็นคือการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมา ว่าการปฏิบัติตามมาตรฐานอยู่ในระดับใด มีประเด็นสำคัญอะไรที่ควรเป็นสิ่งที่น่าชื่นชม และข้อเสนอนะ

แนวทางที่จะใช้ในการประชุมคือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เขียนรายงานแต่ละบทจะเป็นผู้ดำเนินการประชุมในส่วนนั้น โดยขอให้ที่ประชุมช่วยกันให้คะแนนระดับการปฏิบัติตามมาตรฐาน พร้อมทั้งเหตุผล ในกรณีที่ให้คะแนน 4 จะต้องมามีข้อมูลประกอบที่มีลักษณะของสิ่งที่น่าชื่นชม ในกรณีที่ให้คะแนน 2 หรือ 3 จะต้องมามีข้อมูลประกอบที่เป็นข้อเสนอนะเพื่อการพัฒนา

การให้คะแนนจะใช้เกณฑ์ scoring guideline 2003 โดยประเมินรายระบบทุกระบบที่อยู่ท้ายแนวทางปฏิบัตินี้

สิ่งที่ทีมจะไม่เสียเวลาในการประชุมในช่วงเย็น เพื่อให้ใช้เวลาของทีมน้อยที่สุด และให้สมาชิกมีเวลาพักผ่อนพอเพียง

- การอธิบายรายละเอียดของสิ่งที่พบ (จะไม่พูดว่าพบเห็นอะไร แต่จะพูดว่าสิ่งที่พบเห็นนั้นดีหรือไม่ดีอย่างไร)
- การปรับคำพูดในรายงานให้สละสลวย (เป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบเขียนรายงานที่จะไปปรับแต่งคำพูดให้เหมาะสม โดยกลับไปทำที่โรงแรม)

แม้ว่าวันแรกอาจจะยังไม่ได้สัมภาษณ์ทีมบางทีม แต่ก็สามารถให้คะแนนในระบบงานนั้นได้ เนื่องจากการเข้าเยี่ยมหน่วยงานจะต้องพบเห็นการปฏิบัติในทุกระบบงานอยู่แล้ว

ก่อนปิดประชุม ทีมงานควรประเมินพลวัตและความก้าวหน้าของทีม รวมทั้งข้อเสนอนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของทีม

## 9. Exit Conference

ในการฝึกซ้อมเยี่ยมสำรวจ จะนำเสนอข้อมูลสรุปผลการเยี่ยมสำรวจให้แก่โรงพยาบาล ในวันที่สามเวลา 15.30 น. หลังจากทีมนักเยี่ยมสำรวจได้อภิปรายทบทวนบทเรียนและจัดทำรายงานเรียบร้อยแล้ว

## การเขียนรายงาน

รายงานการเยี่ยมสำรวจเป็นผลลัพธ์ที่มีความสำคัญสูงเป็นอันดับสองรองจากการทำให้ทีมงานของโรงพยาบาลเข้าใจกระบวนการเยี่ยมสำรวจและเห็นโอกาสพัฒนา

ผู้เยี่ยมสำรวจควรเขียนรายงานให้เสร็จสิ้นโดยเร็วที่สุด เพราะยิ่งปล่อยเนิ่นนานเท่าไร ยิ่งไม่สามารถจดจำข้อมูลได้ ความหวังว่าจะหาเวลาว่างๆ ภายหลังเพื่อเขียนให้สมบูรณ์กว่าในระหว่างการเยี่ยมสำรวจเป็นความหวังที่ไม่เคยเป็นจริง

ผู้เยี่ยมสำรวจควรฝึกเขียนรายงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นภายในวันเยี่ยมสำรวจ หรือหลังจากนั้นไม่เกิน 3 วัน ยิ่งปล่อยเวลานานออกไปเท่าไร ยิ่งต้องใช้เวลาในการเขียนมากขึ้น เพราะต้องทบทวนว่าได้พบเห็นอะไร และมักจะเสียเวลากับการนึกไม่ออก

ในระหว่างการฝึก ผู้เยี่ยมสำรวจควรเขียนรายงานให้เสร็จสิ้น ณ พื้นที่ปฏิบัติการ โดยใช้เวลาช่วงกลางคืนที่โรงแรม และเวลาในวันที่ 3 ซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นการอภิปรายทำความเข้าใจ และอีกส่วนหนึ่งสำหรับเขียนรายงาน

เนื้อหาหลักในรายงานได้แก่

1. การให้คะแนนการปฏิบัติตามมาตรฐาน
2. ข้อมูลพื้นฐานจากแบบประเมินตนเอง
3. ข้อมูลเพิ่มเติมจากการเยี่ยมสำรวจ
4. สิ่งที่น่าชื่นชม (ความสำเร็จ ผลลัพธ์ที่ดี การยกย่องที่ได้รับ จุดแข็ง ระบบงานที่ดี)
5. ข้อเสนอแนะ (ซึ่งมาจากการมองเชิงระบบมากกว่าประเด็นปลีกย่อย)

ในการเขียนรายงานควรให้มีความสมดุลในเนื้อหา ไม่มากเกินไป แต่มีข้อมูลเพียงพอที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าโรงพยาบาลมีกระบวนการคุณภาพตามที่ต้องการจริง

ข้อมูลที่ควรปรากฏในรายงาน ในข้อ 2 และ 3 ควรสอดคล้องกับระดับคะแนน เพื่อให้กรรมการมีความเชื่อมั่นในระดับคะแนนที่ให้ โดยเน้น

- การวิเคราะห์คุณภาพของงานตามเป้าหมายและประเด็นสำคัญต่างๆ ของแต่ละเรื่อง
- กระบวนการทบทวนตนเองและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- มาตรการซึ่งทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะมีความเสี่ยงสำคัญในระดับต่ำที่สุด

## การทบทวนบทเรียน

จากการระดมสมอง competency ของผู้เยี่ยมสำรวจ พบว่าปัญหาสำคัญที่ทุกคนหยิบยกขึ้นมา ได้แก่ การเจาะรายละเอียดโดยไม่มองภาพรวม ความสามารถในการสรุปประเด็นและดึงโอกาสพัฒนา ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาให้เก่งขึ้นโดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับจากโรงพยาบาลมาอภิปรายถกเถียงให้เห็นมุมมองต่างๆ

ผู้เยี่ยมสำรวจทุกคนควรมีส่วนร่วมในการตั้งถามและอภิปรายแสดงความคิดเห็น เพราะนั่นเป็นวิธีเดียวที่จะดึงศักยภาพของตัวเองออกมา และพัฒนาให้สูงขึ้น

ทักษะที่สำคัญคือ

- การมองภาพใหญ่โดยใช้เป้าหมายและประเด็นสำคัญเป็นหลัก
- การเชื่อมโยงปัญหาหรือสิ่งที่พบไปสู่การวิเคราะห์ root cause ละทิ้งประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น
- การเชื่อมโยงข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เข้าหากันเพื่อให้เห็นช่องโหว่ของระบบที่สำคัญ
- การมองหาโอกาสพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับบริบทของงาน

คำถามที่จะช่วยให้ลดภาระงานการเยี่ยมชมสำรวจ คือการฝึกถามกันในกลุ่มว่า

- อะไรคือประเด็นเดียวที่มีความสำคัญในเรื่องนี้
- คำถามเดียวที่จะใช้คือคำถามอะไร
- หลักฐานเดียวที่จะขอคือหลักฐานอะไร

จะช่วยให้เรามีทักษะและ focus มากขึ้นกับเรื่องสำคัญ เรื่องใหญ่ ภาพรวม