



สารพัฒนาคุณภาพ

โรงพยาบาลกลาง Quality Journal

Bangkok Metropolitan Administration *General Hospital*

ฉบับที่ 14 ปีที่ 4 วันที่ 16 - 31 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2553



กระแสหลักของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล

กิจกรรมที่เป็นกระแสหลักของการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาลมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ จนถึงปัจจุบันอาจสรุปรวมได้ว่ากระแสหลักของกิจกรรมเหล่านั้นมีอยู่ด้วยกันสามลักษณะซึ่งต่างก็หนุนเสริมกันและกัน ดังนี้

1. การวางระบบ ทั้งในด้านคุณภาพและการบริหารองค์กร (Quality & Management System)

ที่ใช้คำว่า quality & management ก็เพื่อให้เห็นการเชื่อมต่อระหว่างระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System) กับการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Management for Performance Excellence) ซึ่งต่างก็อยู่บนพื้นฐานแนวคิด TQM ด้วยกันทั้งคู่

มาตรฐานและการประเมินต่าง ๆ ล้วนอยู่ในกระแสนี้ทั้งสิ้น เช่น ISO, PMQA, HA, TQA/MBNQA

องค์ประกอบสำคัญของระบบคุณภาพและการบริหารองค์กร สรุปง่าย ๆ อยู่ใน 3C-PDSA โดย 3C คือหลักคิด และ PDSA คือการขับเคลื่อนการพัฒนาและการเรียนรู้

C-Context ช่วยให้เราทราบว่าประเด็นสำคัญของเราคืออะไร

C-Criteria ช่วยให้เราเห็นว่าวิธีการที่ควรจัดการกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งควรเป็นอย่างไร

C-Core Values & Concepts ช่วยเป็นตัวกำกับทิศทางในการตัดสินใจและการกระทำของเรา

หากไม่ใช่ 3C ประกอบกัน ความพยายามในการพัฒนาต่าง ๆ อาจไม่ก่อให้เกิดคุณค่าและผลลัพธ์ตามที่เราคาดหวัง

ในส่วนของ PDSA นั้น สรพ. ได้รวบรวมและแนะนำเครื่องมือสำหรับการทบทวนประเมินตนเองที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับโรงพยาบาลมาเป็นลำดับ ได้แก่ กิจกรรมทบทวนคุณภาพ, การเฝ้าติดตามตัวชี้วัดที่มีความหมาย, การประเมินคะแนนการปฏิบัติตามมาตรฐาน HA, การขยายความมาตรฐานเพื่อให้มีการนำมาตรฐานไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ SPA, การวิเคราะห์ความแตกต่างของข้อเสนอแนะหรือมาตรฐานกับสิ่งที่ปฏิบัติจริง (gap analysis) เช่น เทียบกับ SPA หรือเทียบกับ SIMPLE ที่เป็นแนวทางการดูแลผู้ป่วยให้มีความปลอดภัย, การตามรอย (tracing) และการสืบค้นตนเอง (self enquiry)

ในส่วนของแนวคิดและเครื่องมือการพัฒนา มีตั้งแต่รูปแบบการพัฒนาอย่างง่าย ๆ เช่น ตั้งเป้า-เฝ้าดู-ปรับเปลี่ยน ไปจนถึงรูปแบบที่สมบูรณ์และซับซ้อนที่สุด ได้แก่ lean-six หรือ lean-R2R ซึ่งในการพัฒนาเหล่านี้จะต้องใช้ทั้งความรู้ทางวิชาการ การใช้มาตรการทางการบริหารจัดการ และการใช้แนวคิด human factor engineering ประกอบกัน ➡





2. การพัฒนาบนฐานปัญญาความรู้ (Wisdom)

การพัฒนาบนฐานปัญญาความรู้ได้แก่ การใช้ความรู้ การจัดการความรู้ และการสร้างความรู้ การพัฒนาบนฐานความรู้ทำให้เราเข้าใจสถานการณ์อย่างถ่องแท้ขึ้นเสมือนสองด้วยแว่นขยาย และทำในสิ่งที่เหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งเหมาะสมตามหลักวิชา

การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization)

ระบบบริการสุขภาพเป็นระบบที่อาศัยหลักฐานหรือข้อมูลวิชาการในการทำงานสูงมาก (evidence-based practice) และด้วยเหตุที่มีหลักฐานใหม่ ๆ ออกมาตลอดเวลา หลักฐานแต่ละชิ้นมีวิธีการศึกษาและระดับความน่าเชื่อถือแตกต่างกัน จำต้องมีการสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือที่สุด และต้องมีการไตร่ตรองว่าในสถานการณ์ที่ผู้ประกอบวิชาชีพกำลังเผชิญนั้น จะใช้ข้อมูลชุดใดจึงจะเหมาะสมและเป็นประโยชน์ (critical appraisal)

Evidence-based practice มีความสำคัญและต้องทำให้มากขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าเราจะใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ใช่หรือไม่ทำมากเกินไปโดยไม่จำเป็น ขณะเดียวกันใช้หรือทำในสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างเท่าเทียมกันและไม่ตกหล่น

ระดับเบื้องต้นที่ง่ายที่สุดคือการเลือกสรรข้อมูลวิชาการสำหรับโรคที่เราสนใจมาทำ gap analysis ว่าสิ่งที่เราปฏิบัติมีความแตกต่างจากข้อแนะนำทางวิชาการอย่างไร แล้วพยายามลดความแตกต่างดังกล่าว

ระดับที่ซับซ้อนขึ้นมาคือการเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ให้พร้อมสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจทางคลินิก (clinical decision making) ซึ่งต้องพิจารณาความเป็นไปได้ต่าง ๆ ข้อมูลเหล่านี้อาจไม่ใช่ข้อสรุปว่าต้องทำอะไร ทำอย่างไร แต่เป็นการระบุในเชิงสัมพันธ์หรือเปรียบเทียบกันว่าวิธีการแต่ละวิธีจะให้ผลแตกต่างกันอย่างไร

สมดุลงของการปฏิบัติในเรื่องนี้คือการใช้ข้อมูลวิชาการเพื่อลดความหลากหลายของสิ่งที่ไม่จำเป็น ขณะเดียวกันเปิดโอกาสให้เกิดความยืดหยุ่นในสิ่งที่ไม่แน่นอน

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้คือการจัดการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรมีและใช้ความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจและเป้าหมาย ความรู้ที่กล่าวถึงนี้ครอบคลุมทั้งความรู้ชัดแจ้ง (เช่น ข้อมูลวิชาการที่กล่าวถึงในข้อที่แล้ว) และความรู้ฝังลึกที่เกิดจากประสบการณ์ทำงานของแต่ละคน

เป็นที่น่ายินดีที่สังคมไทยมีความตื่นตัวในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกออกมาให้ผู้อื่นได้รับทราบ มีการสรุปและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ทำให้คนทำงานเกิดความเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น เห็นทางออกในการแก้ปัญหาหลากหลายมากขึ้น และมีความมั่นใจในการทำงานของตนมากขึ้น ความท้าทายสำหรับผู้บริหารก็คือจะทำอย่างไรให้เกิดและธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ที่เกิดขึ้นฝังเข้าไปในระบบเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เห็นว่ายังมีคำถามอีกจำนวนหนึ่งที่ยังไม่มีคำตอบชัดเจน จึงนำไปสู่ความพยายามในการสร้างความรู้หรือการวิจัยจากงานประจำ (Routine to Research – R2R) เป็นการวิจัยที่ได้รับการจุดประกายจากปัญหาการทำงานประจำ และนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อให้งานบริการดีขึ้น คำถามการวิจัยอาจจะมาจากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนา เช่น การรับรู้ปัญหาและขนาดของปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การค้นหาทางเลือกต่าง ๆ การวิเคราะห์ทางเลือกและการทดสอบทางเลือก การประเมินความสำเร็จของการพัฒนาและผลกระทบที่เกิดขึ้น เป็นต้น

การวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานประจำ ควรทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์จากการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กันไป ตามลักษณะคำถามที่เกิดขึ้น สิ่งที่น่าสนใจของการวิจัยเชิงคุณภาพคือความเปิดกว้าง ไม่กำหนดกรอบที่ตายตัวไว้ล่วงหน้าจึงเป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับค้นหาความจริง และสามารถเจาะลึกหาคำอธิบายในประเด็นที่สนใจได้เต็มที่ ➡



3. การพัฒนาในมิติด้านจิตวิญญาณ (Spirituality)

การพัฒนาที่เน้นการสร้างระบบและการใช้ความรู้ อาจจะไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนได้ จากความพยายามหลาย ๆ ด้านที่จะช่วยเติมเต็มการพัฒนานี้อาจเรียกรวม ๆ ว่าเป็นการพัฒนาในมิติด้านจิตวิญญาณ

จิตวิญญาณเป็นคำพูดที่เข้าใจง่าย แต่ให้ความหมายยาก

จิตวิญญาณเป็นเรื่องนามธรรม เป็นสิ่งที่ไม่อาจสัมผัสหรืออธิบายได้ชัดเจน เป็นเรื่องของความมีจิตใจสูง ไม่เห็นแก่ตัว เป็นเรื่องของการสำนึกในร่างกาย เป็นเรื่องของคุณค่า เป็นเรื่องของอุดมคติและเป็นเรื่องของพลังงานชีวิต

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างบางส่วนของพัฒนาในมิติด้านจิตวิญญาณ

การสร้างเสริมสุขภาพ (Health Promotion)

เหตุที่นำเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพมารวมอยู่ในมิติด้านจิตวิญญาณ ก็ด้วยเหตุผลสองประการ ประการแรกคือการสร้างเสริมสุขภาพเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและสิ่งยึดเหนี่ยวขั้นพื้นฐาน ที่ให้ความเชื่อมั่นว่าแต่ละคนสมควรและสามารถรับผิดชอบต่อสุขภาพของตนเองได้ และประการที่สอง การสร้างเสริมสุขภาพมีความเกี่ยวข้องกับสุขภาวะด้านจิตวิญญาณค่อนข้างมาก

ด้วยความเข้าใจและความเชื่อพื้นฐานตรงนี้ จะทำให้ผู้ป่วยจำนวนมากได้รับประโยชน์จากการดูแลของเราโดยไม่จำเป็นต้องจัดทำโครงการต่าง ๆ มากมาย แต่จะเกิดการเสริมพลังให้แก่ผู้ป่วยในทุกโอกาสที่เราพบเห็น

การดูแลด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์ (Humanized Healthcare)

เป็นเรื่องที่มนุษย์จะปฏิบัติต่อกันด้วยความรักต่อกัน ความเคารพในศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน ศ.นพ.ประเวศ วะสี กล่าวว่า ธรรมชาติของมนุษย์มีเมล็ดพันธุ์แห่งความดีอยู่แล้วในตัวทุกคน ขอให้ระลึกไว้ อดน้ำพรวนดิน เมล็ดพันธุ์แห่งความดีก็จะเติบโต มนุษย์มีศักยภาพที่จะเข้าถึงความจริง ความดี ความงาม ซึ่งเมื่อเข้าถึงแล้วจะเกิดความสุขอันล้นเหลือความรักอันไพศาลต่อเพื่อนมนุษย์ เข้าสู่อิสรภาพอันใหญ่โตที่สุด ปลดปล่อยเราออกจากความบีบคั้น ทำให้ตัวเองมีความสุขและช่วยให้เพื่อนมนุษย์มีความสุข

องค์กรที่มีชีวิต (Living Organization)

เป็นการเปลี่ยนความคิดและมุมมองของเราที่มีต่อองค์กร จากการมององค์กรเป็นเครื่องจักรหรือกองทัพที่สามารถวางแผน สั่งการ และควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ สู่การมองว่าองค์กรเปรียบเสมือนระบบที่มีชีวิต เป็นเครือข่ายของระบบย่อย ซึ่งต่างเป็นอิสระและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การนำความรู้จากวิทยาศาสตร์ใหม่ในสาขาต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรเป็นช่องทางที่เหลืออยู่ไม่มากนักสำหรับผู้นำที่รู้สึกจำนนต่อสถานการณ์ที่ซับซ้อน และการทำงานหนักไม่อาจทำให้เกิดผลที่คาดหวังได้

การเยียวยาด้วยเรื่องเล่า (Narrative Medicine)

การใช้เรื่องเล่า ทำให้เราสามารถเข้าถึงคุณค่าและความหมายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้เล่า เรื่องเล่าอาจจะทำให้ผู้เล่าได้ใคร่ครวญและเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นกับตนเอง เรื่องเล่าทำให้เราต้องพินิจพิจารณาเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ มากขึ้น ทำให้เราช้าลงในการแปลความและตัดสินใจ เรื่องเล่าทำให้เราสามารถถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้สึกต่าง ๆ ออกมาให้ผู้อื่นได้รับทราบอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น เรื่องเล่าทำให้เรามีอิสรภาพในการนำเสนอและสลายกรอบที่คับแคบในการทำงาน ➡



จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education)

จิตตปัญญาศึกษาคือการรู้จักของตนเองแล้วเกิดปัญญา เป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ เรียนรู้ด้วยหัวใจ ใช้ใจเรียน ใช้สติเรียน เน้นการพัฒนาด้านใน เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงคุณค่าของสรรพสิ่ง ลดอคติ เกิดความรัก ความเมตตา อ่อนน้อมต่อธรรมชาติ มีจิตสำนึกต่อส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงศาสตร์ต่าง ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตอย่างสมดุล เข้าถึงความ เป็นหนึ่งเดียวของทั้งหมด เข้าถึงความจริง ความดี ความงาม เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตัวเอง เปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิดใหม่ เปลี่ยนแปลงมุมมองเกี่ยวกับเพื่อนมนุษย์และธรรมชาติใหม่ เพื่อให้หลุดจากความติดขัดใหญ่หรือวิกฤตของมนุษยชาติ

Appreciation

Appreciation หมายถึงการให้คุณค่า การรับรู้สิ่งดีที่สุดในผู้คนหรือในโลกที่อยู่รอบตัวเรา การยืนยันจุดแข็ง ความสำเร็จ และศักยภาพที่ผ่านมาและที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การสำเนียงในสิ่งต่าง ๆ ที่ให้ชีวิตชีวาแก่ระบบที่มีชีวิต

แนวคิดที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาและการประเมินองค์กร คือ Appreciative Inquiry (AI) เป็นการสำรวจและค้นหาแก่นสารด้านบวก (positive core) เปิดใจมองหาคักยภาพและความเป็นไปได้ใหม่ ๆ นำเรื่องดี ๆ ที่ให้ความหวังและคุณค่าใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ แทนที่จะมองในด้านลบหรือด้านที่เป็นปัญหาซึ่งทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนอะไรได้

ศิลปะและสุนทรียภาพ (Aesthetics)

เป็นการใช้ความละเอียดอ่อน ความรู้ และสุนทรียศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับผัสสะทั้งหก (รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส ธรรมารมณ์) เพื่อส่งเสริมให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเยียวยา และการทำงานที่มีประสิทธิภาพตลอดไปจนถึงการใช้ศิลปะต่าง ๆ เพื่อการบำบัดเยียวยา

ดร.นพ.โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ กล่าวว่า กระบวนการเยียวยาทั้งหลายเป็นกระบวนการที่มองหลายมิติ ชีวิตมีหลายมิติ เวลาดูแลหลายมิติให้มันลงตัว เราเรียกว่า ศิลปะ สุนทรียภาพมาจากวิธิมองแบบนี้ ที่เราต้องมาสนใจเรื่องความรู้และความรู้สึก หรือเหตุผลกับอารมณ์ หรือมาสนใจเรื่องผัสสะหรือสุนทรียภาพ เพราะว่าความงาม รวมถึงความดีงามมันมีสรรพคุณเยียวยาคนมนุษยชาติได้ เยียวยาความทุกข์ได้ และถ้าอยากให้โรงพยาบาลของเราเป็นสถานที่แห่งการเยียวยา เราก็ต้องมาสนใจมิติเหล่านี้

สวัสดิ์คือะผู้อ่านที่รัก ตลอดสองเดือนที่ผ่านมาทุกท่านจะเห็นป้ายโปสเตอร์และป้ายประชาสัมพันธ์สีชมพูที่มีอยู่ทั่วทั้งโรงพยาบาล เนื่องจากว่าโรงพยาบาลกลางกำลังพัฒนาเป็นโรงพยาบาลสายใยรักแห่งครอบครัว ซึ่งที่ทีมงานกุมารเวชกรรมและสูตินรีเวชกรรมได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ต้นปี มีทั้งการจัดตั้งชมรมสายใยรัก การฝากครรภ์คุณภาพ สายสัมพันธ์แม่ลูก ลูกเกิดรอดแม่ปลอดภัย ส่งเสริมพัฒนาการเด็ก และกิจกรรมอื่นๆอีกมากมาย งานนี้ที่ทีมงานสูตินรีเวชกรรมและกุมารเวชกรรมก็เห็นดีเห็นชอบและเคร่งเครียดกันมากก่อนการตรวจประเมิน และในวันที่ 15 กรกฎาคมที่ผ่านมา มีคณะผู้ตรวจประเมินจากสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 18 ท่าน เข้ามาตรวจประเมินโรงพยาบาลตามโครงการโรงพยาบาลสายใยรักแห่งครอบครัวตลอดทั้งวัน ชาวโรงพยาบาลกลางก็พร้อมใจกันใส่เสื้อยืดสีชมพูทั่วทั้งโรงพยาบาล แสดงความเป็นหนึ่งเดียวกันในการตรวจประเมินก็มีเยี่ยมหน่วยงานสัมพันธ์บุคลากร สัมภาษณ์แม่รวมทั้งให้มีการสาธิตการสอนแม่อุ้มลูก พวกเราคงต้องรอลุ้นผลการตรวจประเมินกันหน่อย แต่อย่างไรพวกเราชาวโรงพยาบาลกลางก็ขอเอาใจช่วยนะค่ะ

คนรักคุณภาพ



KLANG

โรงพยาบาลคุณภาพ กั้นสมัย ใต้มาตรฐาน บริการประทับใจ

จัดทำโดย : ศูนย์พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลกลาง

โทร. 0-2220-8000 ต่อ 11630-31 www.klanghospital.go.th