



บทเรียนการประชุมวิชาการประจำปี HA National Forum ครั้งที่ 26

ภายใต้แนวคิด “Compassionate Innovation: Shaping the Future of Care

นวัตกรรมที่เปี่ยมไปด้วยความใส่ใจ สร้างมิติใหม่ของการดูแล”

เรื่อง Medical Leadership in Action: Doctor Engagement for Quality and Safety

วันพุธที่ 11 มีนาคม 2569 เวลา 10.30 - 12.00 น.

ณ ห้องสัมมนา Sapphire 108-109 ศูนย์การประชุม IMPACT FORUM เมืองทองธานี

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

นพ.มนตรี ลักษณะสุวรรณค์

รพ.เมตพาร์ค

รศ. นพ.สุรศักดิ์ ลีลาอุดมลิปิ

ผอ.รพ.จุฬารัตน์

นพ.เนติ สาธิตสมิตพงษ์

รพ.มหาสารคาม

นพ.อุดม ไกรฤทธิชัย

ผู้เยี่ยมชมสำรวจ

ในระบบบริการสุขภาพยุคปัจจุบัน “คุณภาพ” และ “ความปลอดภัยของผู้ป่วย” ไม่ใช่เพียงเป้าหมายเชิงนโยบาย แต่เป็นหัวใจสำคัญของการดูแลรักษาที่ต้องเกิดขึ้นจริงในทุกกระบวนการทำงาน ซึ่งความสำเร็จของการขับเคลื่อนเรื่องนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบหรือมาตรฐานเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับ “คน” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “แพทย์” ในฐานะผู้นำทางการรักษา แนวคิด **Medical Leadership in Action: Doctor Engagement for Quality and Safety** จึงมุ่งเน้นไปที่การสร้าง “Doctor Engagement” หรือการมีส่วนร่วมของแพทย์ในระดับลึก เพื่อเปลี่ยนจากการ “ปฏิบัติตามนโยบาย” ไปสู่การ “เป็นเจ้าของและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง” อย่างแท้จริง

นพ.มนตรี ลักษณะสุวรรณค์ กล่าวว่า บทบาทของแพทย์ในฐานะผู้นำ เริ่มต้นจากรากฐานของวิชาชีพที่ยึดมั่นในจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อมนุษย์ คำปฏิญาณของแพทย์สะท้อนให้เห็นว่า การรักษาไม่ได้มุ่งเพียงโรค แต่คือการดูแล “คน” ทั้งในมิติร่างกาย จิตใจ และบริบทชีวิต แพทย์จึงต้องตัดสินใจอย่างสมดุลระหว่างการรักษาที่มากเกินไปและการไม่รักษา ต้องยอมรับข้อจำกัดของตนเอง และพร้อมทำงานร่วมกับผู้อื่น สิ่งเหล่านี้คือรากฐานของ “Medical Leadership” ที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและความปลอดภัยของผู้ป่วย

Doctor Engagement ไม่ได้หมายถึงเพียงการเข้าร่วมกิจกรรมหรือรับรู้ข้อมูลจากองค์กร แต่หมายถึงการที่แพทย์ “รู้สึกเป็นเจ้าของ” และมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เมื่อแพทย์มี Engagement อย่างแท้จริง จะเกิดการเปลี่ยนแปลงจาก

“การทำตาม” → “การร่วมคิด” → “การร่วมขับเคลื่อน”

องค์ประกอบสำคัญของ Doctor Engagement ได้แก่ ความไว้วางใจในองค์กร ความรู้สึกมีคุณค่า อิสระในการตัดสินใจทางคลินิก และโอกาสในการมีส่วนร่วมในระดับนโยบาย หนึ่งในความท้าทายสำคัญของ



องค์กรสุขภาพ คือช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริง แม้จะมีแนวทางหรือมาตรฐานที่ดีเพียงใด หากแพทย์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหลักไม่ได้มีส่วนร่วม หรือไม่เห็นคุณค่า ระบบนั้นก็อาจกลายเป็นเพียง ภาระงานแทนที่จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนา การสร้าง Doctor Engagement จึงเป็นกุญแจสำคัญในการเชื่อมช่องว่างนี้ และทำให้นโยบายสามารถขับเคลื่อนได้จริง แพทย์ต้องก้าวข้ามบทบาทเดิม และพัฒนาสู่การเป็นผู้นำในหลายมิติ ขณะเดียวกันยังต้องสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนาระบบบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ แพทย์ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย และเป็นแบบอย่างในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

การสร้างการมีส่วนร่วมของแพทย์ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากคำสั่ง หัวใจสำคัญประการแรกคือ “การสร้างควมไว้วางใจ” องค์กรต้องเปิดพื้นที่ให้มีการทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียม เคารพในความเป็นมืออาชีพ และให้ความสำคัญกับการดูแลผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง รวมถึงการลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เช่น การปรับปรุงระบบเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ให้ใช้งานง่าย การจัดอบรมที่ตรงจุด และการมีทีมสนับสนุนงานเอกสาร เป็นต้น และสิ่งสำคัญคือการ “ยอมรับความผิดพลาด” ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าลอง กล้าพูด และเรียนรู้ร่วมกันโดยไม่ถูกตำหนิ วัฒนธรรมลักษณะนี้เป็นรากฐานของ patient safety และช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

รศ. นพ.สุรศักดิ์ ลิลาอุดมลิปิ กล่าวถึงระบบบริการสุขภาพในยุคที่ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน ทั้งจากความคาดหวังของผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าทางการแพทย์ และความจำเป็นในการยกระดับมาตรฐานสู่ระดับสากล คำว่าคุณภาพและความปลอดภัยของผู้ป่วยจึงไม่ใช่เพียงเป้าหมายเชิงนโยบาย หากแต่เป็นภารกิจหลักที่ต้องขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นจริงในทุกระดับขององค์กร ซึ่งประสบการณ์จากหลายองค์กรสะท้อนให้เห็นว่า แม้จะมีนโยบายหรือมาตรฐานที่ชัดเจนเพียงใด หากขาดการมีส่วนร่วมของแพทย์ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในกระบวนการรักษาแล้ว การขับเคลื่อนดังกล่าวย่อมไม่สามารถบรรลุผลได้อย่างยั่งยืน

ความรู้สึกรักของแพทย์ที่มองระบบคุณภาพและมาตรฐานต่าง ๆ ว่าเป็นภาระงานเพิ่มมากกว่าการเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดูแลผู้ป่วย ความซับซ้อนของระบบ เอกสาร และข้อกำหนดที่เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดความไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ตั้งใจ และเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพในระยะยาว ดังนั้น การสร้าง Doctor Engagement จึงต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนมุมมองของแพทย์ จากผู้ปฏิบัติตามนโยบาย มาเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของของระบบคุณภาพ

การขับเคลื่อนความปลอดภัยของผู้ป่วย จำเป็นต้องเริ่มจากการสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยง โดยเฉพาะความผิดพลาดทางการแพทย์ที่สามารถป้องกันได้ซึ่งเป็นประเด็นที่มีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการรักษา เมื่อแพทย์ตระหนักถึงความสำคัญและเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานของตนกับผลลัพธ์ของผู้ป่วย จะเกิดแรงจูงใจที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างยั่งยืน

การสร้างการมีส่วนร่วมของแพทย์จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งระดับบุคคลและองค์กร โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ



การสื่อสารถือเป็นหัวใจของการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ องค์กรต้องมีระบบการสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส และต่อเนื่อง พร้อมเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างแท้จริง การสื่อสารที่ดีไม่เพียงช่วยลดความคลาดเคลื่อน แต่ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. การออกแบบระบบทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม

บุคลากรทางการแพทย์ในปัจจุบันมีความหลากหลายในช่วงวัยและรูปแบบการทำงาน การออกแบบระบบสนับสนุน เช่น เส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพัฒนาศักยภาพ และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จึงต้องสอดคล้องกับบริบทของแต่ละกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรควรส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการเสริมจุดแข็งและการปรับปรุงจุดอ่อน โดยพัฒนาไปสู่การเป็น “องค์กรที่มีชีวิต” (living organization) ที่สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

4. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การให้แพทย์มีบทบาทในการกำหนดทิศทางองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การออกแบบระบบบริการ หรือการเลือกใช้เทคโนโลยี จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญ

5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

การพัฒนาองค์กรด้านสุขภาพจำเป็นต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือช่วยให้เกิดการยกระดับมาตรฐาน และขยายผลการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ

การสร้าง Doctor Engagement อย่างเป็นระบบส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการยกระดับคุณภาพการบริการ การพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงการพัฒนาระบบบริการที่ตอบโจทย์ความยั่งยืนในระยะยาว รวมทั้งการมีส่วนร่วมของแพทย์ที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความปลอดภัยของผู้ป่วย และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

นพ.เนติ สาริตสมิตพงษ์ กำลังถึงการพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยในระบบบริการสุขภาพของโรงพยาบาลมหาสารคาม ท่ามกลางความซับซ้อนของการดูแลผู้ป่วยในปัจจุบัน ความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงระบบหรือมาตรฐานเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยเฉพาะแพทย์ ซึ่งเป็นกำลังหลักในการให้บริการทางคลินิก จุดเริ่มต้นสำคัญของโรงพยาบาลมหาสารคาม คือการปรับมุมมองต่อบทบาทของแพทย์ จากเดิมที่เน้นการเป็นผู้ให้บริการทางการแพทย์ สู่การเป็น “ผู้นำการพัฒนา” (medical leader) และหนึ่งในกลยุทธ์หลักที่โรงพยาบาลมหาสารคาม นำมาใช้คือการจัดตั้ง “องค์กรแพทย์ในระดับโรงพยาบาล” เพื่อเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนงานด้านคุณภาพและความปลอดภัย โดยองค์กรแพทย์มีบทบาทสำคัญในการ



กำหนดแนวทางและมาตรฐานการดูแลรักษา เป็นเวทีให้แพทย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และส่งเสริมการกำกับดูแลกันเองในวิชาชีพ รวมทั้งการมีโครงสร้างที่ชัดเจนที่ช่วยให้แพทย์รู้สึกเป็นเจ้าของระบบ และทำให้การพัฒนาคุณภาพไม่ได้ถูกมองว่าเป็นภาระแต่เป็นบทบาทของวิชาชีพ

โรงพยาบาลได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจว่า คุณภาพและความปลอดภัยไม่ใช่งานของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมของแพทย์ทุกคน แนวคิดนี้ทำให้แพทย์ไม่ได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบาย แต่เป็นผู้ร่วมกำหนดทิศทาง และมีบทบาทสำคัญในการยกระดับมาตรฐานการดูแลผู้ป่วย

โรงพยาบาลมหาสารคาม ตระหนักว่า การสร้าง Doctor Engagement ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการขอความร่วมมือเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกิดจากระบบที่ออกแบบมาอย่างเหมาะสม จึงมีการปรับกระบวนการทำงานให้เชื่อมโยงงานคุณภาพเข้ากับการดูแลผู้ป่วยจริง ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น ใช้ข้อมูลจากหน้างานในการพัฒนา เมื่อแพทย์เห็นว่างานด้านคุณภาพช่วยให้การรักษามีประสิทธิภาพมากขึ้น การมีส่วนร่วมจึงเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ อีกหนึ่งสิ่งสำคัญคือการสร้าง “วัฒนธรรมความปลอดภัย” ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดการรายงานเหตุการณ์โดยไม่มุ่งลงโทษ การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การสื่อสารอย่างเปิดกว้าง วัฒนธรรมลักษณะนี้ช่วยให้แพทย์และบุคลากรกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนา และร่วมกันยกระดับคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

Doctor Engagement เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพและความปลอดภัยในสถานพยาบาลให้เกิดผลอย่างยั่งยืน โดยแพทย์ต้องก้าวสู่บทบาท “ผู้นำทางคลินิก” ที่มีส่วนร่วมทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติจริงความท้าทายหลักคือช่องว่างระหว่างนโยบายกับหน้างาน ซึ่งมักก่อให้เกิดแรงต้าน หากแพทย์รู้สึกว่าเป็นภาระมากกว่าคุณค่าการสร้าง engagement ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบสนับสนุนที่ตอบโจทย์บุคลากรควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการใช้ข้อมูลผลลัพธ์เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วม ท้ายที่สุด การเปิดโอกาสให้แพทย์เป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” จะช่วยเปลี่ยนแรงต้านให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง



ผู้บันทึกบทเรียน นางสาวสุดารัตน์ พันธุ์เถื่อน

ผู้ตรวจทานบทเรียน นายเอกกนก พนาดีอารง

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
ตึกอำนวยการ ชั้น 1 เลขที่ 2 ถนนวิภาวดี แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทร. 0 2419 9009 หรือ 0 2419 9750

Email: sirirajkm@mahidol.ac.th