



แนวทางพัฒนา....

เพื่อการก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ศาสตราจารย์ แพทย์หญิงสุวรรณี สุเศรษฐินางค์ บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2560 บุคคลต้นแบบที่มีความมุ่งมั่น และทุ่มเท ในการพัฒนาคุณภาพของคณะฯ อย่างต่อเนื่อง ทั้งยังเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดโครงการต่าง ๆ ในระดับคณะฯ และระดับชาติ เล่าถึงแนวคิด หลักการ และเป้าหมายในการทำงานว่า ในฐานะที่เป็นอาจารย์แพทย์ เป้าหมายเดียวคือ “ทำงานเพื่อผู้ป่วยและผู้เรียน”

แนวทางในการทำงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพคือ ทำให้ผู้ป่วยและผู้เรียนได้รับสิ่งที่ดี หากพบจุดบกพร่องจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเมื่อความรับผิดชอบมากขึ้น ต้องอาศัยความร่วมมือกับส่วนงานต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาให้ครบทุกด้าน และคำนึงถึงผู้ร่วมงานเสมอ อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า “Management by fact” คือ การนำผลลัพธ์ที่ทำได้ไม่เต็มวิเคราะห้ เพื่อให้เห็นเหตุปัจจัยสำคัญทั้งหมด แล้วลงมือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ ในฐานะรองคณบดีได้ใช้ “Change Management” ในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ซึ่งการจะเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ การจูงใจคนให้เข้าใจว่า “ทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง” เมื่อได้ใจแล้ว การทำงานจะง่ายขึ้น ต่อมาคือ ในด้านกระบวนการของการบริหารงาน อาจารย์ให้ความสำคัญในเชิงกระบวนการมาก เพราะการเปลี่ยนกระบวนการเป็นการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ซึ่งไม่ใช่การทำงานประจำวันที่เคยทำ เราจึงต้องพร้อมเปลี่ยนแปลงไปกับทีมงาน ต้องฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกันตามกระบวนการนั้น “ในการเปลี่ยนแปลง หากเราไม่สามารถทำให้ถึงจุดที่ยั่งยืนได้ เมื่อมีการเปลี่ยนคนทำงาน เช่น ผู้บริหาร สิ่งที่ทำมานานก็จะกลับไปเป็นเหมือนเดิม เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญคือ ต้องทำให้กระบวนการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงแล้วยั่งยืน”

การผลักดันมาตรฐาน World Federation for Medical Education (WFME) ที่จะใช้ในหลักสูตรแพทย์ประจำบ้านทั่วประเทศ จุดเริ่มต้นเกิดที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ในฐานะที่เป็นประธานฝึกอบรมแพทย์ประจำบ้านของภาควิชาวิสัญญีวิทยา อาจารย์จึงสนใจเรื่อง “Outcome - Base Curriculum” และการใช้ “Learning Portfolio” ในการติดตามผลลัพธ์ต่าง ๆ ของแพทย์ประจำบ้าน โดยในช่วงแรก แพทย์ประจำบ้านที่จะสำเร็จวุฒิบัตร ต้องสอบวัดด้วยความรู้เพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่เพียงพอ ควรมีผลลัพธ์จากกระบวนการเรียนรู้ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ทักษะ การสื่อสาร ความเป็นแพทย์มืออาชีพ และที่สำคัญคือ จริยธรรมของการเป็นแพทย์ จึงนำเสนอกับหัวหน้าภาควิชา จากนั้นได้ทดลองทำ Learning Portfolio ในภาควิชาวิสัญญีวิทยา ระยะแรกเกิดปัญหาและอุปสรรคขึ้นมากมาย แต่เรายังทำอย่างต่อเนื่องอยู่หลายปี จนในที่สุด ศ. นพ.ชัยรัตน์ ฉายากุล รองคณบดีฝ่ายการศึกษาหลังปริญญาในขณะนั้น ให้โอกาสนำเสนอผลงาน โดยมีหัวหน้าภาควิชาต่าง ๆ เข้าร่วมฟังด้วย ต่อมา ศ.คลินิก นพ.ชาญชัย วันทนาศิริ หัวหน้าภาควิชาสูติศาสตร์-นรีเวชวิทยา นำเรื่อง Learning Portfolio ไปใช้ในภาควิชาสูติศาสตร์-นรีเวชวิทยา ปรากฏว่าได้ผลลัพธ์ที่ดี จนกระทั่งเมื่อได้ทำหน้าที่รองคณบดีฝ่ายการศึกษาหลังปริญญา จึงนำเรื่องนี้ไปเสนอประธานหลักสูตรแพทย์ประจำบ้านในคณะฯ และได้รับความร่วมมือจนมีการนำ Learning Portfolio ไปใช้ในคณะฯ



แนวทางพัฒนา....

เพื่อการก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

จนเมื่อได้เป็นประธานอนุกรรมการฝึกอบรมและสอบ (อฟส.) ของราชวิทยาลัยวิสัญญีแพทย์ ได้มีโอกาส นำเรื่องนี้ไปเสนออนุกรรมการฝึกอบรมและสอบของราชวิทยาลัยวิสัญญีแพทย์ ปรากฏว่าอนุกรรมการฯ เห็นด้วย และนำไปใช้ทั่วประเทศ 3-4 ปีต่อมา ก็มีเรื่องมาตรฐาน WFME เข้ามา และได้เข้าร่วมประชุมกับอาจารย์จากราชวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งเห็นชอบว่า จะผลักดันมาตรฐานนี้ไปใช้ในระดับประเทศ โดยประธานราชวิทยาลัยอายุรแพทย์เป็นผู้นำ ต่อจากนั้น 2 ปี ได้มีโอกาสเสนอเรื่องนี้ให้กับอนุกรรมการฝึกอบรมกลางของแพทยสภา เห็นชอบและได้นำไปเผยแพร่ในราชวิทยาลัยต่าง ๆ ในเรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ต้องมีการตรวจประเมินคุณภาพ โดยทำในเชิงของสถาบัน เชิงระบบ และเชิงโครงสร้างของประเทศด้วย โดยแพทยสภากำหนดว่า ถ้าไม่สามารถทำให้หลักสูตรต่าง ๆ ของแพทย์ประจำบ้านผ่านเกณฑ์มาตรฐานได้ภายในปี 2563 จะไม่สามารถรับแพทย์ประจำบ้านใหม่ได้ เราจึงต้องพัฒนากระบวนการทำหลักสูตรใหม่ เพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดของแพทยสภา

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง คือ การทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การทำให้ผู้ป่วยและผู้เรียนดีขึ้น จึงเสมือนเป็นแรงบันดาลใจในการทำตามกระบวนการ ระยะแรกเกิดความผิดพลาดมาก แต่สุดท้ายเราได้เรียนรู้ว่า การใช้ Change Management ทำให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ และต้องเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน นั่นคือทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นงานประจำให้ได้ ในเชิงของผู้นำต้องสร้าง Successor มาทำงานด้วย เพื่อที่ว่าหากมีการปรับเปลี่ยนคน จะได้มีคนทำงานอย่างต่อเนื่อง

สำหรับหลักคิดที่อยากฝากถึงชาวศิริราชคือ โดยส่วนตัวมีพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร เป็นแบบอย่าง ดังเช่น ภาพของพระมหาชนกที่ว่ายน้ำ เปรียบเป็นการพัฒนาไม่จบสิ้นเหมือนว่ายน้ำในมหาสมุทร **“เพียงแค่เราได้ทำในส่วนหนึ่ง แล้วเกิดการพัฒนาขึ้น ก็ให้ทำต่อไป แม้อาจจะไม่เกิดความสำเร็จในวันนี้ ให้คิดว่าเพียงแค่เราได้ทำ เราก็ภูมิใจในงานของเราแล้ว อยากให้ชาวศิริราชมีกำลังใจในการทำดีต่อไป”**

บทเรียนจากการสัมภาษณ์

ศ. พญ.สุวรรณี สุเครณิศ

รองคณบดีและผู้อำนวยการโรงเรียนแพทย์ศิริราช