

ถอดบทเรียนจากการประชุมวิชาการ (16th HA National Forum)

เรื่อง “คุณภาพคือภาพของผู้นำ”

วันศุกร์ที่ 13 มีนาคม 2558 เวลา 08.30 – 10.00 น.

ณ ห้อง Sapphire 203 ศูนย์การประชุม IMPAC FORUM เมืองทองธานี

นพ.ประเมษฐ์ กิ่งโก้

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสกลนคร

นพ.มานพ ฉลาดธัญญกิจ

โรงพยาบาลโคกศรีสุพรรณ

วิลาวัลย์ พลเดช

โรงพยาบาลกะเปอร์

สรารุณี พันธุงค์

สถาบันบริหารสารสนเทศและการจัดการความรู้

สรารุณี พันธุงค์ สถาบันบริหารสารสนเทศและการจัดการความรู้ ผู้ดำเนินการอภิปราย กล่าวแนะนำผู้นำองค์กรด้านสาธารณสุข ที่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวความคิด วิธีการดำเนินการ และนโยบายต่างๆ ในหัวข้อ คุณภาพคือภาพของผู้นำ ดังนี้

นพ.ประเมษฐ์ กิ่งโก้ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสกลนคร กล่าวว่า ได้รับความท้าทายเชิงนโยบายในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลของจังหวัดสกลนครสู่ HA จำนวน 8 แห่ง จึงเริ่มจากการวิเคราะห์สาเหตุการดำเนินการขอรับรอง HA ที่ผ่านมากลับ 12 ปี แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จ และได้เปรียบเทียบการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพเหมือนกับการพายเรือ โดยผู้นำโรงพยาบาล เปรียบเหมือนคนคัดท้ายเรือที่สำคัญ และทีมงานคือ คนพายเรือ ที่จะต้องให้ความร่วมมือกัน ในการที่จะทำให้เรือแล่นไปได้ โดยได้กำหนดวิธีการ ดังนี้

1. ประกาศนโยบาย ให้ทราบทั่วถึงทุกโรงพยาบาล และกำหนดระยะเวลาผ่านการรับรองอย่างชัดเจน
2. ส่งหนังสือเวียน แจ้งให้โรงพยาบาลทั้ง 8 แห่งทราบ รวมทั้งกำหนดให้ส่งหนังสือตอบกลับเพื่อเป็นสัญญาณใจ และข้อตกลงกับผู้อำนวยการโรงพยาบาลในการรับนโยบาย
3. ปรับแนวคิดบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ กำหนดให้มีมาตรฐานการรักษา และควบคุมโรค ได้ทันเหตุการณ์ สร้างจิตสำนึกในการร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพ สู่การรับรอง HA ทุกอำเภอ
4. กำหนดทีมดำเนินการ และแต่งตั้ง Project Manager เพื่อควบคุมดูแล และติดตามการประเมิน โดยประกาศรายชื่อให้ทราบทั่วถึง เพื่อความสะดวกในการร่วมมือ
5. สร้างสัญลักษณ์ เพื่อบ่งบอกถึงการดำเนินการจริงจัง เช่น กล่าวเรื่องรับรอง HA แทรกในทุกเรื่อง การนำเรื่อง HA เป็นส่วนหนึ่งของการสัมภาษณ์ เป็นต้น ทั้งนี้ผู้นำต้องพยายามค้นหาและดึงศักยภาพของบุคลากร
6. สนับสนุนงบประมาณ และยกย่องชื่นชม โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรอง HA โดยประกาศให้ทราบทั่วทุกอำเภอ

สราวุธ พันธุงค์ สถาบันบริหารสารสนเทศและการจัดการความรู้ ผู้ดำเนินการอภิปราย กล่าวสรุปว่า ผู้นำแบ่งได้ 2 ประเภท คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจ และผู้นำที่ใช้บารมี ซึ่ง นพ.ประเมษฐ์ กิ่งไก่อ มีทั้งสองประเภท คือมีการใช้อำนาจและมีการให้กำลังใจ โดยใช้หลัก เชียร์ ชม แ許 ชิม และ(แอบ)ใช้

นพ.มานพ ฉลาดธัญญกิจ โรงพยาบาลโคกศรีสุพรรณ ผู้จัดการเครือข่าย หรือ Project Manager จังหวัดสกลนคร ได้รับนโยบายในปลายปี 2556 ให้โรงพยาบาลทั้ง 8 แห่ง ดำเนินการผ่านการรับรอง HA ครบ 100% ภายในปี 2557 จึงได้กำหนด Outline โดยจัดอบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ HA, SPA และให้โรงพยาบาลทั้ง 8 แห่งที่ยังไม่ผ่านการรับรองร่วมทำ Workshop จากนั้นกำหนดให้ทำ Clinical Tracer Highlight สำหรับการเยี่ยมสำรวจ โดยกำหนดให้มีการจับคู่พี่เลี้ยง ทั้งนี้ทีมเยี่ยมสำรวจ ผู้จัดการเครือข่าย และผู้บริหาร ได้ร่วมติดตามประเมิน และพิจารณารายงาน ทำให้ทีมงานเกิดความภาคภูมิใจ ที่ระดับผู้นำให้ความสำคัญ

การสร้างทีมพี่เลี้ยง จังหวัดสกลนคร ดำเนินการดังนี้

1. จัดอบรมตามหลักสูตรผู้เยี่ยมสรพ.
2. Observe พิจารณาผลการเยี่ยมสำรวจ
3. ดำเนินการจับคู่ เข้าเยี่ยมสำรวจ และแยกสำรวจ (สิ่งสำคัญ คือการฝึกเขียนรายงานเพื่อสรุปผล)
4. ส่งเป็นผู้เยี่ยมสำรวจของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) - สรพ.

สราวุธ พันธุงค์ สถาบันบริหารสารสนเทศและการจัดการความรู้ ผู้ดำเนินการอภิปราย กล่าวสรุปว่า จากที่ นพ.มานพ ฉลาดธัญญกิจ เล่าจะพบว่าได้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทั้งระบบการคัดเลือกจนถึงการพัฒนาพี่เลี้ยง การเยี่ยมสำรวจ และการแต่งตั้งทีมดำเนินการ ซึ่งมีหลักการสำคัญ 6 เรื่อง คือ

1. Target เป้าหมายต้องชัดเจน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ)
2. Method วิธีการที่จะถึง Target (กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่จะถึงเป้าหมาย)
3. System ระบบในการขับเคลื่อน กรณีคนเข้ามาใหม่ และการพัฒนาต่อไป
4. Tool การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสม
5. Milestone เส้นหลักชัย (เข็มมุ่ง) ในการกำหนดขั้นตอนดำเนินการ
6. Motivation การสร้างแรงจูงใจ และการให้

วิลาวัลย์ พลเดช โรงพยาบาลกะเปอร์ กล่าวถึงลักษณะภูมิภาคของจังหวัดระนอง และโรงพยาบาลทั้ง 5 แห่ง ซึ่งแบ่งเป็นโรงพยาบาลจังหวัด 1 แห่ง และโรงพยาบาลชุมชน 4 แห่ง โดยได้เริ่มพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเพื่อการรับรอง HA ตั้งแต่ปี 2542 และดำเนินการประเมินผ่านชั้น 1 และชั้น 2 ทั้งจังหวัด เมื่อปี 2549-2550 พบว่า ปัญหาที่ทำให้ไม่ผ่านการรับรอง HA คือ นโยบายจังหวัดยังไม่มีมติชัดเจน ผู้นำของโรงพยาบาลชุมชน และ นพ.สสจ. มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง จนกระทั่งปี 2556 นพ.สุริยะ คูหะรัตน์ นพ.สสจ. ได้กำหนดนโยบาย ให้โรงพยาบาลต้องผ่านการรับรอง HA และบรรจุเข้าแผนยุทธศาสตร์ประจำจังหวัด

ซึ่งเป็นนโยบายที่ชัดเจน และสามารถรับรองเพื่อขอรับเงินปันผล และการสนับสนุนต่าง ๆ ดังนั้นเมื่อนโยบายมีความชัดเจน จึงได้ดำเนินการร่วมกันเพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยได้รับเกียรติจากสภพ. ให้เข้าร่วมโครงการ QLN (Quality Learning Network) เป็นผู้จัดการเครือข่ายในจังหวัดระนอง ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายในการดำเนินการเป็นอย่างมาก เนื่องจากโรงพยาบาลกะเปอร์ ยังไม่ผ่านการรับรอง HA และเป็นโรงพยาบาลขนาดเล็กในระดับชุมชน จะดำเนินการอย่างไรให้เป็นที่ยอมรับทั้งจังหวัด จึงได้เริ่มกลยุทธ์จากการคัดเลือกพี่เลี้ยง โดยคัดเลือกจากความถนัด ความเชี่ยวชาญ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ บุคลิกเหมาะสม มีความรับผิดชอบ และมีจิตอาสา จากนั้นจึงติดต่อหารือให้กับพี่เลี้ยง โดยการเรียนรู้จากสภพ. และถ่ายทอดสู่ทีมพัฒนาคุณภาพ มีการปฏิบัติจริง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ในลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อน พี่ช่วยน้อง และจิตอาสา

สิ่งที่พบจากการดำเนินการ คือ การเปิดใจยอมรับของบุคลากรโรงพยาบาลในทุกระดับและทุกแห่ง รวมทั้งระดับผู้นำโรงพยาบาลมีส่วนร่วม และช่วยกันขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพให้ผ่านการรับรอง HA โดยแนวคิดของทีมคือ ทุกโรงพยาบาลเป็นโรงพยาบาลของเรา กล่าวคือ ทีมงานแต่ละโรงพยาบาล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดศรัทธา และได้พัฒนาต่อโดยดำเนินการทำ CoP (Community of Practice)

สรารุณี พันธุงค์ สถาบันบริหารสารสนเทศและการจัดการความรู้ ผู้ดำเนินการอภิปราย กล่าวว่า เครือข่ายโรงพยาบาลโคกศรีสุพรรณเป็นการดำเนินการแบบสร้างระบบ ภายใต้การเชื่อมโยงและรักกันของชุมชน รวมทั้งการนำองค์กรของผู้นำสภพ. แต่สำหรับเครือข่ายโรงพยาบาลกะเปอร์สรุปได้ 2 ประเด็น คือ 1. Social Capital ได้แก่ ความรัก ความเอาใจใส่ ความไว้วางใจ และความปลอดภัย และ 2. สังคหัตถ์ 4 คือ ทาน(การให้) ปิยะวาจา(พูดจาอ่อนหวาน) อหิงสา (ทำตนให้เป็นประโยชน์) และสมานัตตา (ทำตนให้เข้ากับผู้อื่นได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย) และอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ การแสดงให้เห็น ทั้งในระดับพี่เลี้ยง และผู้นำ จะต้องดำเนินการเป็นตัวอย่าง และต้องเป็นที่ไว้วางใจของทีมงาน เพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จ

สุดท้าย วิทยากรได้ให้แนวคิด ดังนี้

“หากผู้บังคับบัญชามีสิ่งที่สามารถให้ได้ต้องให้ ให้การเรียนรู้ ให้การสนับสนุน และต้องดำเนินการให้ HA อยู่ในใจของบุคลากรทุกคน” นพ.ประเมษฐ์ กิ่งไก่อ

“มีความสุขกับงานที่ทำ และผู้นำต้องให้ความสำคัญต่อ HA ทั้งนี้การพัฒนาคุณภาพเป็นสิ่งที่ทำอยู่เป็นประจำ ทุกโรงพยาบาลจึงสามารถดำเนินการได้ โดยไม่ต้องรีรอ” นพ.มานพ ฉลาดธัญญกิจ

“การทำงานคุณภาพ คือการทำงานเป็นทีม แม้บริบทจะแตกต่างกัน แต่จิตอาสาจะช่วยให้ทำงานอย่างมีความสุข ก่อให้เกิดคุณภาพของโรงพยาบาล และตนเอง สู้ผลประโยชน์ของผู้ป่วย” วิลาวัลย์ พลเดช

ผู้ถอดบทเรียน นางสาวชลิตา มิ่งขวัญ

ผู้ตรวจสอบบทเรียน นางสาวสมใจ เนียมหอม