

## เส้นทางการพัฒนาคุณภาพ

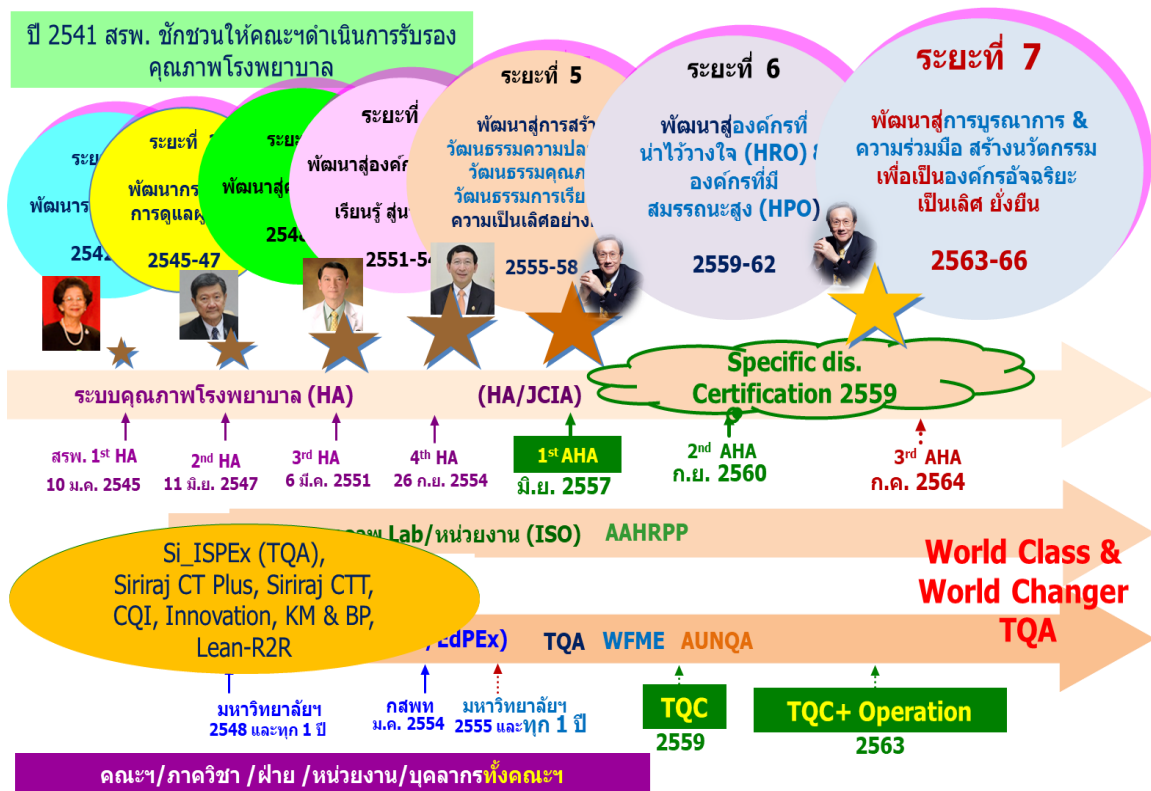
### คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

### มหาวิทยาลัยมหิดล

### (Siriraj Quality Development Roadmap)

คณะฯ ให้ความสำคัญในการสร้างและส่งมอบงานที่มีคุณภาพและความปลอดภัยด้วยมาตรฐานระดับสากล ที่คำนึงถึงผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกพันธกิจและหน่วยงานทุกระดับ โดยมอบหมายรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพรับผิดชอบในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ บูรณาการ ทั้งคณะฯ จึงเกิดการเรียนรู้และปรับบทบาทหน้าที่เป็น Knowledge facilitator ด้วย 3C concept (catalyst, collaborator/integrator, coach) ร่วมกับทีมงานสนับสนุนในการกำกับดูแล ได้แก่ งานพัฒนาคุณภาพ งานบริหารทรัพยากรสุขภาพ และงานจัดการความรู้ และต่อยอดการดำเนินการร่วมกับหน่วยพัฒนางานประจำสู่งานวิจัยและฝ่ายการพยาบาล นอกจากนี้มีการประสานการดำเนินการร่วมกับผู้รับผิดชอบหลักด้านการศึกษาคือ รองคณบดีและผู้อำนวยการโรงเรียนแพทย์ รองคณบดีฝ่ายการศึกษาก่อนปริญญา รองคณบดีฝ่ายการศึกษาหลังปริญญา และรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้รับผิดชอบหลักด้านการวิจัย คือ รองคณบดีฝ่ายวิจัย และผู้รับผิดชอบหลักด้านบริการทางการแพทย์ คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช รวมทั้งรองคณบดีที่รับผิดชอบระบบงานของคณะฯ กรรมการค่อมสายงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการบูรณาการการพัฒนาระบบคุณภาพของทุกพันธกิจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม ในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรม สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์คณะฯ ในการเป็น “สถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน เพื่อสร้างสรรค์สุขภาวะแก่มวลมนุษยชาติ” จึงได้กำหนดระยะการพัฒนาคุณภาพทุก 4 ปี เริ่มตั้งแต่ปีพ.ศ. 2542 เพื่อวางเป้าหมายและใช้สื่อสารถึงการเดินทางบนเส้นทางคุณภาพของคณะฯ ในแต่ละระยะ โดยระยะปัจจุบันเป็นระยะที่ 7 ระหว่างพ.ศ. 2563–2566 “พัฒนาสู่องค์กรที่น่าไว้วางใจ องค์กรสมรรถนะสูง และองค์กรอัจฉริยะ เพื่อความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน” มุ่งสู่การเป็น World class & World changer โดยใช้เกณฑ์ Thailand Quality Award (TQA) ในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการคณะฯ ด้วยการออกแบบและพัฒนาระบบงาน กระบวนการ ที่มุ่งสู่องค์กรที่มีความปลอดภัยสูงสุด เป็นองค์กร

ที่น่าไว้วางใจ (High reliability organization) องค์กรที่มีผลลัพธ์ที่แสดงความเป็นเลิศ เป็น องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization) ด้วยการสร้าง พัฒนา และบูรณาการ องค์กรความรู้ของคณะฯ จากความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่หลากหลายวิชาชีพ เป็นองค์กรอัจฉริยะ



(Intelligent organization)

### ระบบการพัฒนาคุณภาพ :

ปลายปีพ.ศ. 2541 คณะฯ มีนโยบายให้โรงพยาบาลดำเนินการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยนำมาตรฐาน HA/HPH ของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) หรือ สรพ. มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงพยาบาลและการดูแลผู้ป่วยเพื่อรองรับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลศิริราช คณะฯ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพ และมอบหมายให้รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพและงานพัฒนาคุณภาพเป็นแกนหลักในการส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในคณะฯ โดยเฉพาะด้านการบริการสุขภาพและระบบงานสนับสนุนโรงพยาบาล รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนางานของภาควิชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้คณะฯ มีการพัฒนาคุณภาพแบบองค์รวม และได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลศิริราชครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2545 และต่ออายุการรับรองฯทุก 3 ปี ครั้งล่าสุด

เมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2560 (หมายเหตุ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สรพ. จึงขยายการต่ออายุการรับรองสถานพยาบาล 1 ปี ตั้งแต่วันที่ 26 กันยายน 2563-25 กันยายน 2564)

ในระยะแรกของการพัฒนาคุณภาพคณะฯ มุ่งเน้นในพันธกิจการบริการสุขภาพเป็นสำคัญ ส่วนในพันธกิจอื่น เช่น การศึกษา เป็นไปในลักษณะของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์ สกอ. ดังนั้นเพื่อให้การขับเคลื่อนด้านการพัฒนาคุณภาพเป็นไปอย่างเป็นระบบ คณะฯ จึงกำหนดระยะเวลาการพัฒนาคุณภาพเป็นช่วงๆ ละ 3 ปีในระยะแรกๆ ต่อมาปรับเป็น 4 ปี เพื่อใช้สื่อสารทิศทางการพัฒนาคุณภาพและการใช้เครื่องมือคุณภาพในการขับเคลื่อนคณะฯ ให้สอดคล้องสู่วิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

**การพัฒนาคุณภาพระยะที่ 1 :** พัฒนาระบบคุณภาพ (พ.ศ. 2542-2544) ตามมาตรฐาน Hospital Accreditation (HA) ของสรพ. และได้รับการรับรองเป็นทางการในวันที่ 10 มกราคม 2545 ทำให้เกิดระบบคุณภาพโรงพยาบาลและขยายทั่วทั้งคณะฯในเวลาต่อมา

**การพัฒนาคุณภาพระยะที่ 2 :** มุ่งเน้นกระบวนการดูแลผู้ป่วยที่มีคุณภาพ (พ.ศ. 2545-2547) โดยผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการดูแลผู้ป่วยด้วยทีม (care team) ต่างๆ ซึ่งเป็นกลุ่มสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง และต่อยอดสู่การจัดการความรู้และงานวิจัยจากงานประจำ (Routine to Research : R2R) รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพในพันธกิจหลักของคณะฯ ทั้ง 3 ด้าน คือ การบริการสุขภาพ การเรียนการสอน และการวิจัย จึงกำหนดนโยบายพัฒนาคุณภาพ 5 ประการ ดังนี้ 1) พัฒนาระบบการดูแลผู้ป่วยให้มีคุณภาพสูงสุด 2) ทุกหน่วยงานมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) ขยายการพัฒนาคุณภาพให้ครอบคลุมทุกระบบบริการของโรงพยาบาล 4) ดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพให้ผสมผสานกับพันธกิจด้านอื่นๆ ของคณะฯ และ 5) คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็นผู้นำและแบบอย่างของการพัฒนาคุณภาพ

**การพัฒนาคุณภาพระยะที่ 3 :** มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (พ.ศ. 2548-2550) เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของคณะฯ ที่จะเป็นสถาบันทางการแพทย์ชั้นนำในเอเชียอาคเนย์ โดยให้โรงพยาบาลและทุกภาควิชา กำหนด area of excellence และพัฒนาตามแนวทางของ clinical tracer โดยในปีพ.ศ. 2548 คณะฯ กำหนดให้ทุกห้องปฏิบัติการที่ให้บริการทางการแพทย์ต้องได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 15189 เพื่อรองรับการบรรลุวิสัยทัศน์การมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ดังนั้นในปีพ.ศ. 2553 ทุกห้องปฏิบัติการที่ให้บริการทางการแพทย์ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 15189 และขยายสู่การรับรองคุณภาพระดับสากลของหน่วยงานที่สนับสนุนพันธกิจต่างๆ เช่น ISO 22870, ISO 17025,

GMP, GLP เป็นต้น ในปลายปีพ.ศ. 2550 คณะฯ มอบหมายให้รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ดำเนินการสนับสนุนและเชื่อมโยงระบบการพัฒนาคุณภาพของคณะฯ ในทุกพันธกิจ จึงมีการจัดทำโครงสร้างระบบการพัฒนาคุณภาพคณะฯ รวมทั้งกำหนดให้มีการพัฒนาคุณภาพที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานทั้งคลินิก ห้องปฏิบัติการ และหน่วยงานสนับสนุนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระยะนี้มีการวิเคราะห์ความท้าทายในการพัฒนาคุณภาพของคณะฯ ทำให้มีการกำหนดใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นองค์รวมทั้งคณะฯ มุ่งเน้นการพัฒนาคน เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและระบบงาน มีการทบทวนและกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลประจำปี ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มงาน ได้แก่ ด้านคลินิก ปรึคลินิก และหน่วยงานสนับสนุน เพื่อให้ทุกส่วนงานมีการพัฒนาคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระยะนี้ ปีพ.ศ. 2550 คณะฯ ได้รับรางวัล Asian Hospital Management Awards 2007 จากคณะผู้จัดงานสัมมนาผู้บริหารโรงพยาบาลภูมิภาคเอเชีย ครั้งที่ 6 ประจำปี 2550 : รางวัลชนะเลิศด้านการพัฒนาบุคลากรจาก “โครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย”

**การพัฒนาคุณภาพระยะที่ 4 :** มุ่งพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (พ.ศ. 2551-2554) รองรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบกับกลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย (กสพท.) กำหนดให้ทุกคณะแพทยในประเทศไทยใช้เกณฑ์ TQA ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการ และรับการตรวจประเมินทุก 5 ปี โดยเริ่มการประเมินครั้งแรกที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลในปี 2554 ประกอบกับคณะฯ ต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี 2542 ดังนั้นในปีพ.ศ. 2553 คณะฯ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินมาตรฐานการศึกษาให้ครอบคลุมทุกหลักสูตรของคณะฯ โดยกำหนดใช้เกณฑ์ TQA/EdPEx เป็นแนวทางในการดำเนินการ และมอบหมายให้รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพและงานพัฒนาคุณภาพเป็นฝ่ายสนับสนุนคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้เกิดการบูรณาการของระบบคุณภาพของคณะฯ ในด้านการวิจัย คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนได้มีการดำเนินการตามมาตรฐานสากล และได้รับการรับรองเมื่อปีพ.ศ. 2552 จาก Strategic Initiatives for Developing Capacities in Ethical Research (SIDCER) ซึ่งเป็นโครงการที่สนับสนุนโดย TDR-World Health Organization โดยหน่วยงานที่ดำเนินการอบรมและเยี่ยมสำรวจคือ Forum for Ethical Review Committees in Asia and the Western Pacific Region (FERCAP)

จากโครงสร้างที่คณะฯ มอบหมายรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพเป็นผู้ดูแลด้านการพัฒนาคุณภาพ ทำให้มีการปรับการทำงานที่บูรณาการการทำงานของทีมงานในความดูแลโดยตรงร่วมกับหน่วยวิจัยจากงานประจำ (R2R ซึ่งเดิมอยู่ในการกำกับของรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ โดยตั้งแต่พ.ศ. 2551 ย้ายไปอยู่ในการกำกับของรองคณบดีฝ่ายวิจัย) และหน่วยพัฒนาคุณภาพฝ่ายการพยาบาล จึงทำให้การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพของคณะฯ มีการบูรณาการกันมากขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาคุณภาพคือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ สอดคล้อง เชื่อมโยงกัน และมุ่งเน้นการเสริมสร้างคุณค่าในการทำงานประจำของบุคลากรได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการรวบรวม สร้าง แบ่งปัน และจัดเก็บองค์ความรู้จากผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมและงานวิจัย และการสร้างภาคภูมิใจในการทำงาน คุณลักษณะของการพัฒนาคุณภาพในระยะนี้คือ ทุกคน/ทุกหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายการทำงานที่เน้น “ความปลอดภัย (No harm) และคุณภาพ” มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสอดคล้อง (Flexibility & agility) เพื่อประโยชน์สุขของทุกฝ่าย ไม่หยุดนิ่งในการพัฒนาต่อเนื่อง (CQI) ใช้ความหลากหลายเสริมพลังสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ (Innovation/R2R/best practice) มีการเรียนรู้ร่วมกัน (Knowledge management/learning organization) เป็นกัลยาณมิตร (Share & care, No shame, No blame) ให้ความสำคัญกับคุณค่าของทุกคนและแก่สังคม “เป็นผู้ให้ก่อนเป็นผู้รับ เอาใจเขามาใส่ใจเรา” อย่างสมดุลงานรวมทั้งใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม และมีความหวังที่จะเห็นสิ่งที่ดี เกิดความภาคภูมิใจและมีความสุขร่วมกัน

**การพัฒนาคุณภาพระยะที่ 5 :** พัฒนาสู่การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (พ.ศ. 2555-2558) โดยปลายปีพ.ศ. 2554 มีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหารระดับสูงของคณะฯ จึงจัดให้มีการสัมมนากรรมการบริหารและกรรมการประจำคณะฯ เพื่อวางแผนกลยุทธ์รองรับการบรรลุวิสัยทัศน์ของคณะฯ และมีการปรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและการจัดการความรู้ จากสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศและองค์กรภายนอกให้การรับรองคุณภาพ เป็น Implement International Methodology and Standard (TQA, HA, JCI, Lean) และ Enhance Learning Organization ในระยะนี้มุ่งเน้นการพัฒนาระบบ สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม ด้วยเกณฑ์ TQA เพื่อยกระดับคุณภาพระบบบริหารจัดการคณะฯ รวมทั้งรองรับการตรวจประเมินคุณภาพคณะวิชาต่างๆ ตามนโยบายมหาวิทยาลัยฯ ที่กำหนดใช้เกณฑ์ EdPEX (TQA ด้านการศึกษา) ตั้งแต่ปี 2555

มีการพัฒนาเครื่องมือคุณภาพที่บูรณาการการจัดการความรู้ด้วย Siriraj KM strategy (Link-Share-Learn) ได้แก่ Siriraj Clinical Tracer (SiCT) Plus, Siriraj Concurrent Trigger Tool (SiCTT), การออกแบบกระบวนการ Empowerment evaluation ในโครงการติดตามประจำปี และ Lean-R2R โดยสรุปมีการกำหนดใช้เครื่องมือต่างๆ ที่บูรณาการในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพของคณะฯ อย่างมุ่งเป้า ในปีพ.ศ. 2557 โรงพยาบาลศิริราชผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาลขั้นก้าวหน้า (Advanced HA) เป็นแห่งแรกของประเทศ รวมทั้งคณะกรรมการการวิจัยในคนผ่านการรับรองมาตรฐานสากล จาก The Association for the Accreditation of Human Research Protection Programs (AAHRPP) ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นแห่งแรกของประเทศ ในปีพ.ศ. 2558 หลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตของคณะฯ ผ่านการรับรองมาตรฐาน World Federal Medical Education (WFME) จากสถาบันรับรองมาตรฐานการศึกษาแพทยศาสตร์ (สมพ.) หรือ Institute for Medical Education Accreditation (IMEAc) ดังนั้นในระยะนี้ทั้ง 3 พันธกิจหลักผ่านการรับรองมาตรฐานระดับสากล และขยายการดำเนินการในรายหลักสูตรต่อไป และโรงพยาบาลศิริราชได้รับรางวัล Thailand Lean Award 2015 ระดับ Golden จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) (ส.ส.ท.) และขยายการใช้เครื่องมือ Lean ทั้งคณะฯ

**การพัฒนาคุณภาพระยะที่ 6 :** พัฒนาสู่องค์กรที่น่าไว้วางใจ (HRO) & องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) (พ.ศ. 2559-2562) ระยะนี้มุ่งเน้นการพัฒนาระบบและคนที่สร้างความตระหนักเพื่อให้เกิดความปลอดภัย อันเป็นพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพงานให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี โดยขยายผลการดำเนินการในการพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรคด้วย Siriraj Clinical Tracer Plus ด้วยความร่วมมือจากทีมสหสาขาวิชาชีพทุกภาควิชาทางคลินิก ต่อยอดสู่การรับรอง Specific disease certification จากองค์กรภายนอก และขยาย SiCTT เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกให้ครอบคลุมทั้งโรงพยาบาล ตอบสนองตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยของโรงพยาบาล รวมทั้งการใช้เกณฑ์ TQA ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการคณะฯ และได้รับรางวัล Thailand Quality Class (TQC) ในปี 2559 นับเป็นสถาบันการศึกษาและคณะแพทย์แห่งแรกของประเทศ ที่ได้รับรางวัลนี้ รวมทั้งได้รับการรับรองมาตรฐานเฉพาะโรค (Specific Disease) จำนวน 2 กลุ่ม

โรคคือ การดูแลผู้ป่วยผ่าตัดปลูกถ่ายอวัยวะตับ (Liver Transplantation) และการดูแลผู้ป่วยผ่าตัดเปลี่ยนข้อเข่าเทียม (Total Knee Replacement) ตั้งแต่วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2559 และได้รับการต่ออายุการรับรอง ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2562 ในปี พ.ศ. 2561 หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษาแพทยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ผ่านการรับรองมาตรฐานสากล (ASEAN University Network Quality Assurance : AUNQA) AUNQA รวมทั้งในปี พ.ศ. 2562 ได้รับ Knowledge Ready Award (KRO) จาก Knowledge Management Society ประเทศสิงคโปร์ เป็นแห่งแรกของประเทศ และองค์กรที่ 23 ที่ได้รับรางวัลนี้

**การพัฒนาคุณภาพระยะที่ 7 :** พัฒนาสู่การบูรณาการ & ความร่วมมือ สร้างนวัตกรรม เพื่อเป็นองค์กรอัจฉริยะ เป็นเลิศ ยั่งยืน (พ.ศ. 2563-2566) สนับสนุนการมุ่งสู่การเป็น World class & World changer ด้วยการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการคณะฯ ด้วย TQA จากการดำเนินการอย่างต่อเนื่องด้วยความมุ่งมั่น ทำให้ในปี พ.ศ. 2563 คณะฯ ได้รับรางวัล TQC Plus Operation และในปี พ.ศ.2564 อยู่ระหว่างประเมินเพื่อต่ออายุการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลชั้นนำ Advanced HA ครั้งที่ 2