

**ชื่อผลงาน :** การพัฒนาบริการทางการแพทย์ผ่านเครือข่ายความร่วมมือ  
(Improving Public Medical Care Service through Collaborative Networks)

**ชื่อหน่วยงาน :** โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**รางวัลที่ได้รับ :** - รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ประจำปี พ.ศ. 2551  
- รางวัล United Nations Public Service Awards 2009  
สาขาการปรับปรุงการให้บริการ (Improving the delivery of public services)

โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิขนาดใหญ่ที่สุดในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ดูแลรักษาผู้ป่วยทั้งในพื้นที่รับผิดชอบและผู้ป่วยส่งต่อจากโรงพยาบาลทั่วทั้ง 17 จังหวัดในภาคเหนือ ซึ่งพื้นที่มีสภาพภูมิประเทศที่เป็นภูเขาสูง การเดินทางลำบาก และห่างไกลบริการทางสาธารณสุข จึงเกิดแนวคิดในพัฒนาการบริการทางการแพทย์ผ่านเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างรวดเร็วและปลอดภัย

#### ปัญหา/สถานการณ์ก่อนที่จะเริ่มโครงการ

โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานในสังกัดของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งมีการกิจหลัก คือ ผลิตแพทย์ที่รับใช้สังคม ขณะเดียวกันให้บริการแก่ประชาชน ผู้เจ็บป่วย อีกทั้ง เป็นแหล่งเรียนรู้แก่นักศึกษาแพทย์ เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ 1,400 เตียง แต่每天有ผู้ป่วยมารับการรักษา 2,500 – 3,000 คน มีแพทย์ประมาณ 800 คน และบุคลากรสาขาอื่น ๆ อีกกว่า 4,000 คน ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลนั้นจะมีสำนักพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเข้ามาตรวจสอบเป็นระยะ ๆ โรงพยาบาลจึงต้องพัฒนาปรับปรุงงานตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานานกว่า 10 ปี

โดยสภาพภูมิประเทศของภาคเหนือที่พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาสูง และมีชุมชนจำนวนมากอยู่ในที่ห่างไกล และเข้าถึงการรักษาของโรงพยาบาลได้ยาก หรือการส่งต่อคนไข้มีความยากลำบาก และเกิดความล่าช้า ส่งผลให้ผู้ป่วยเสียชีวิตได้ ดังนั้น โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่เห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าวนี้ จึงได้เชิญโรงพยาบาลทั่วภาคเหนือทั้ง 17 จังหวัด มาแลกเปลี่ยนความรู้และจัดตั้งเครือข่ายโรงพยาบาลเพื่อการรักษา โดยเฉพาะโรคที่มีอัตราเสี่ยงสูง เช่น โรคหัวใจ อุบัติเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น ซึ่งมักเสียชีวิต หรือพิการ หากไม่ได้รับการรักษาอย่างทันท่วงที

## แนวทางการแก้ปัญหา และผลประโยชน์ที่สำคัญที่ได้รับจากการปรับปรุงบริการ

โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ได้สร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วย จัดระบบดูแลโรควิกฤตแบบเร่งด่วน (Fast track) และสร้างระบบส่งต่ออย่างรวดเร็วเพื่อให้ประชาชนที่อยู่ห่างไกลสามารถเข้าถึงบริการทางการแพทย์ได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น โดยผ่านโรงพยาบาลในจังหวัดและโรงพยาบาลชุมชนนั้น ๆ

ภายหลังจากการสร้างเครือข่ายความร่วมมือพบว่า ผู้ป่วยที่มาใช้บริการในแผนกผู้ป่วยนอก ใช้ระยะเวลาที่ลดลงจาก 140 นาที ในปี พ.ศ. 2548 ลดลงเหลือ 78 นาทีในปี พ.ศ. 2551 และในแผนกฉุกเฉินใช้เวลา 4 นาทีในปี พ.ศ. 2545 และไม่ต้องรอคอยเลยในปี พ.ศ. 2551 และในด้านการเข้าถึงการรักษาและเพิ่มขีดความสามารถของโรงพยาบาลในชุมชน โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ได้เข้าไปมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาสร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วย และจัดระบบดูแลโรควิกฤตแบบเร่งด่วน (Fast Track) ด้วยการพัฒนาบริการทางการแพทย์ผ่านเครือข่ายความร่วมมือที่เรียกว่า Collaborative Networks นอกจากนี้ โรงพยาบาลฯ ยังได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลายรูปแบบเข้ามาใช้ในการติดต่อประสานงานกับโรงพยาบาลเครือข่ายต่าง ๆ ในการนัดหมายวันตรวจของผู้ป่วย ตลอดจนการวินิจฉัยโรคและส่งต่อผู้ป่วย เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นด้วย

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ทำให้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ป่วยที่มาใช้บริการที่แผนกฉุกเฉินของโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่า 96.5% ของผู้ป่วยและญาติมีความพึงพอใจกับบริการ และในโรงพยาบาลเครือข่ายโรคหัวใจพบว่ามีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน 100%

โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ได้ตั้งเป้าหมายในเรื่องการให้ความร่วมมือทางการแพทย์แบบบูรณาการของหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาดูแลสุขภาพประชาชนที่อยู่ห่างไกลและขาดโอกาสเข้าถึงบริการ โดยรับทำหน้าที่บริการทั้งองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับผู้ป่วย การฝึกอบรมผู้นำชุมชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้และทักษะในการพยาบาลเบื้องต้น และเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาและจัดระบบรับส่งต่อผู้ป่วยที่มีอาการหนัก และโรคซับซ้อนจากโรงพยาบาลเครือข่าย เพื่อเป็นการลดอัตราการพิการและเสียชีวิตของผู้ป่วย เปรียบเสมือนการประสานงานในโรงพยาบาลเดียวกัน

## กลยุทธ์ที่นำมาใช้ให้โครงการประสบผลสำเร็จ

การบริหารงานของโรงพยาบาลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการเข้าถึงของผู้ป่วยในพื้นที่ชนบทที่ห่างไกล จะปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ สังคมหรือฐานะทางการเงิน จึงพัฒนาบริการทางการแพทย์ผ่านเครือข่ายความร่วมมือขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ยกระดับมาตรฐานการดูแลผู้ป่วยให้ดีขึ้น

2. ปรับปรุงการเข้าถึงการรักษาพยาบาลสำหรับประชากรผู้ด้อยโอกาสในพื้นที่ชนบทห่างไกล
  3. ส่งเสริมเครือข่ายการดูแลทางการแพทย์ร่วมกันระหว่างโรงพยาบาล
  4. เพิ่มขีดความสามารถของโรงพยาบาลชุมชนในการจัดการ ในกรณีของผู้ป่วยที่มีความซับซ้อน เพื่อลดอัตราการเสียชีวิต
- กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ มีดังนี้
1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยการสร้างค่านิยมหลักในการคำนึงถึงคุณภาพภูมิใจในการปฏิบัติงานและระบบการมอบรางวัล
  2. เปลี่ยนแปลงโครงสร้างเครือข่ายสุขภาพสาธารณะ รวมถึงการดูแลรักษาในโรงพยาบาลจากหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ทั่วประเทศเหนือของประเทศไทย
  3. ส่งเสริมประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างการทำงานร่วมกันของโรงพยาบาลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
  4. ส่งต่อผู้ป่วยจากโรงพยาบาลที่ทำงานร่วมกัน
  5. สร้างเครือข่ายผสมผสานระหว่าง 117 โรงพยาบาลในภาคเหนือของประเทศไทย ในการดูแลทางการแพทย์ที่เหมาะสม และขยายการบริการไปยังภูมิภาคอื่น

### ขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาโครงการ และการนำไปปฏิบัติ

โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ได้ตอบสนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ และได้รับการรับรองโดยสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ในด้านการสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเป้าหมายในการค้นหาการดูแลคุณภาพสูงสุด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างค่านิยม “คนสวนดอก” ด้วยการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ไปยังบุคลากรทั่วไป

ในการพัฒนาระบบการบริการผู้ป่วยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ได้ปรับเป็นการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Services) โดยนำระบบสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการคัดกรอง และการลงทะเบียนผู้ป่วย และในอีกหลายกระบวนการดำเนินการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เช่น การนัดผู้ป่วย และระบบส่งต่อ รวมถึง ระบบบันทึกการรักษาผู้ป่วยแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Digital Medical Record) ทำให้ช่วยลดปริมาณขั้นตอนด้านเอกสาร และปริมาณการใช้กระดาษลง และมีการจัดตั้งศูนย์ส่งต่อ (Referral Center) ทำหน้าที่ประสานงานร่วมกันในเรื่องข้อมูลทางการแพทย์ การให้คำปรึกษาทางการแพทย์ การปฐมพยาบาลเบื้องต้น ซึ่งรวมถึงการดูแลก่อนการส่งต่อ และการจัดการก่อนผู้ป่วยมาถึงเพื่อให้ได้รับการ

รักษาอย่างทันท่วงที รวมถึง การให้บริการทางการแพทย์ฉุกเฉิน (Emergency Medical Service) มีหน้าที่เคลื่อนย้ายผู้ป่วยจากจุดที่เกิดอุบัติเหตุถึงโรงพยาบาลอีกด้วย เพื่อที่จะพัฒนาระบบให้บริการทางการแพทย์มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ปี 2007 ได้จัดให้มีการร่วมมือทางการแพทย์ในการฝึกอบรมหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ การสนับสนุนชีวิตผู้ป่วยอุบัติเหตุขั้นสูง (Advance Trauma Life Support: ATLS) โรคกล้ามเนื้อหัวใจขาดเลือด (Acute Coronary Syndrome: ACS) โรคหลอดเลือดสมองตีบ (Acute Stroke) และการดูแลผู้ป่วยระยะประคับประคอง (Palliative care) ให้กับแพทย์ พยาบาล และผู้เชี่ยวชาญทางสาธารณสุข รวมถึง โรงพยาบาลชุมชนได้รับอนุญาตให้เข้าถึงข้อมูลของห้องสมุดโรงพยาบาลได้อีกด้วย

ในปี 2005 ได้มีการจัดตั้งเครือข่ายโรคหัวใจภาคเหนือตอนบน และได้ขยายให้ครอบคลุมทั่วทุกจังหวัดในภาคเหนือในปี 2008 ทำให้ทีมแพทย์สามารถรับผู้ป่วยจากโครงข่ายของโรงพยาบาลไปถึงโครงข่ายโรงพยาบาลภูมิภาคได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ลดอัตราการความพิการและการตายของผู้ป่วยลงได้มาก และยังมีทำให้ความรู้กับครอบครัวของผู้ป่วยหรือผู้นำชุมชนในการดูแลผู้ป่วยหลังจากที่ออกจากโรงพยาบาลแล้ว รวมถึงการจัดหาอุปกรณ์ทางการแพทย์และยา (SK) ให้กับผู้ป่วยอีกด้วย

### อุปสรรคสำคัญที่เผชิญ และวิธีการจัดการหรือเอาชนะอุปสรรคนั้น ๆ

แม้การบริการทางการแพทย์จะเพิ่มความปลอดภัยและความพึงพอใจต่อผู้ป่วยและบุคลากรสาธารณสุข แต่ยังมีอุปสรรคสำคัญอีก 3 ประการ คือ การขาดแคลนแพทย์ บุคลากรทางการแพทย์และอุปกรณ์ทางการแพทย์ และในด้านการบริหารของโรงพยาบาล พบว่าเจ้าหน้าที่มีอัตราเงินเดือนที่ไม่สูงมาก แต่ก็ยังเข้าถึงและสร้างความพึงพอใจในการบริการให้กับผู้ป่วยได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและให้ความรู้ของโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ นอกจากนี้ พบว่ามีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณของรัฐ ซึ่งได้มาอย่างจำกัดจึงต้องขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก หรือภาคส่วนเอกชน

### การสร้างความยั่งยืนและการขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น ๆ

โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ได้สร้างเครือข่ายการทำงานทางการแพทย์ จากการจัดสรรงบประมาณประจำปีมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการฝึกอบรมทางการแพทย์และทรัพยากรทางการแพทย์สำหรับแต่ละเครือข่าย โดยมีเครือข่ายส่วนบุคคลทำหน้าที่และบทบาทสำคัญเป็นศูนย์กลางในการแบ่งปันความรู้ระหว่างเครือข่ายและทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีหน่วยงานภายนอกเป็นแหล่งรวบรวมเงินทุนในการจัดซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์ที่มีความซับซ้อนและขยายเครือข่ายการดูแลรักษาพยาบาลให้ครอบคลุมถึงโรคอื่น ๆ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพจะถูกจัดสรรไปตามประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละโรงพยาบาล ซึ่งช่วยให้สะดวกในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และเพื่อรักษาเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ

นโยบายในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ให้บริการดูแลสุขภาพของโรงพยาบาล มหาราชนครเชียงใหม่ ดำเนินการโดยการจัดเวทีในภูมิภาคประจำปีเกี่ยวกับการรับรองโรงพยาบาลและ การส่งเสริมสุขภาพชุมชน เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณภาพการรักษาพยาบาลที่โรงพยาบาล ผ่านการ ฝึกอบรมและเผยแพร่แนวทางการดูแลผู้ป่วยและการช่วยชีวิตขั้นสูงตามโรงพยาบาลต่าง ๆ ในภาคเหนือ ให้เป็นที่ยอมรับในประเทศไทยและต่างประเทศ

### ผลกระทบ (Impact) และบทเรียน (Lessons learned) ที่ได้รับการปรับปรุงบริการ

โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่มีหลักการในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่ การเป็นที่รักและศรัทธาของประชาชนในการให้บริการดูแลสุขภาพและรักษาโรคให้กับผู้ป่วย โดยมีปัจจัย ที่นำไปสู่ความสำเร็จมาจากหลายส่วนด้วยกัน ประการแรกคือ บุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลที่ ได้ทุ่มเทและเสียสละเวลาในการรักษาพยาบาล การให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ตลอดจนออกไปเยี่ยมเยียน ผู้ป่วยยังพื้นที่ รวมถึงไปอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ในเครือข่าย ประการที่สองคือ การให้ความร่วมมือของโรงพยาบาลในเครือข่ายที่เห็นประโยชน์ของคนไข้เป็นสำคัญ ประการที่สามคือ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่มีการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นต้นทุนใน การพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งจะเห็นได้จากรางวัลที่ได้รับ เช่น รางวัล “Best Hospital” ของ สำนักงานประกันสังคมของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2550 และ พ.ศ. 2551 และรางวัลดีเด่น ด้านคุณภาพ การให้บริการ จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในปี พ.ศ. 2551 เป็นต้น

\*\*\*\*\*