

สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case study approach) ได้ทำการศึกษาในโรงพยาบาลชุมชน ขนาด 30 เตียง ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล (HA) และผ่านการประเมินและรับรองเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ (HPH) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีหลายแบบ ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การจัดสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยที่ได้รับอนุญาต และการถ่ายภาพ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหา (Content analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าหน่วยงานบริการพยาบาล พยาบาลประจำการ และกลุ่มผู้ประสานงานหรือเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา รวมผู้ให้ข้อมูล 30 ราย โดยการศึกษาสามารถสรุปและอภิปรายผล ได้ดังนี้

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาระบบการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพในครั้งนี้ พบว่า การที่โรงพยาบาลและกลุ่มงานการพยาบาลประสบผลสำเร็จในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง เช่น ระบบบริหารจัดการของโรงพยาบาล ความร่วมมือร่วมใจของผู้นำทุกระดับ โดยเฉพาะผู้นำสูงสุดขององค์กรที่ให้ความชัดเจนในด้านนโยบายการปฏิบัติงาน เป้าหมายและทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งการศึกษานี้ พบว่า แนวคิดการดำเนินงานที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนวิธีคิดและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาสุขภาพโดยใช้สิ่งแวดล้อมและเครือข่ายมามีส่วนในการแก้ปัญหา (นันทา อ่วมกุล และเพชรรัตน์ ศิริวงค์, 2543) ด้วยแนวคิดที่ว่า “ทำอย่างไรไม่ให้คนไข้มาโรงพยาบาล การทำให้คนไม่ป่วยและมีสุขภาพดี” ตั้งเป็นเป้าหมายขององค์กร และเน้นการทำงานในชุมชนและสร้างสัมพันธ์ภาพกับเครือข่ายต่าง ๆ ในพื้นที่มาโดยตลอด นโยบายของผู้บริหารโรงพยาบาลในระยะแรกได้ให้แนวคิดการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานด้วยหลัก 3 ม. คือ ไม่ป่วย ไม่แน่น และมาตรฐานเดียวกัน ถือเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จสอดคล้องกับการสรุปผลการดำเนินโครงการนำร่องโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ 26 แห่ง ที่พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในภาพรวมของการเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพนั้น ต้องมาจากการให้ความสำคัญสนับสนุนของผู้นำ เช่น เป็น

ผู้อำนวยการมานานกว่า 5 ปี-10 ปี มีเครือข่ายเป็นที่ยอมรับของคนในพื้นที่ที่มีความสนใจด้านชุมชน เป็นผู้บริหารแบบคิดค้นรับฟังปัญหาจากทุกฝ่ายทั้งเจ้าหน้าที่ ผู้รับบริการ และประชาสังคม (ชนวนทอง ธนะสุกาญจน์, 2545)

ส่วนด้านการบริหารงานภายในโรงพยาบาลผู้อำนวยการได้ปูพื้นฐานการทำงานแบบมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลตั้งแต่ต้นทั้งการทำงานในชุมชนและการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาล การปรับปรุงภูมิทัศน์ให้มีความร่มรื่นสวยงามเพื่อทำให้เป็นสถานที่ทำงานที่น่าอยู่ นำงานนั้นมาจากการช่วยกันของเจ้าหน้าที่ภายในโรงพยาบาลทั้งงานทำสวนปลูกต้นไม้โดยไม่แบ่งแยกว่าเป็นหน่วยใดหรือมีตำแหน่งอะไร เป็นการสร้างความผูกพันกันของเจ้าหน้าที่ประกออบกับโดยส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่เป็นคนในพื้นที่ จึงทำให้การสร้างบรรยากาศของการทำงานที่มีความผูกพันความเป็นพี่เป็นน้องกันได้ง่าย ผู้คนจึงเป็นมิตรพึ่งพาช่วยเหลือกันต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพได้ง่าย นอกจากการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมแล้ว โรงพยาบาลมีการพัฒนาการบริการด้านหน้าทำให้โรงพยาบาลมีบรรยากาศเหมือนบ้านดูแลสิ่งแวดล้อมให้สะอาด ปลอดภัย ต่อทั้งเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ ทำให้โรงพยาบาลได้รับรางวัลการจัดการสิ่งแวดล้อมจนผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานสถานที่ทำงานที่น่าอยู่ทำงาน (Healthy Workplace) ระดับทอง ปี พ.ศ. 2546-2547 และได้รับรางวัลสถานบริการด้านอนามัยสิ่งแวดล้อมดีเด่น ระดับจังหวัดของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และระดับเขตของสำนักงานสาธารณสุขระดับเขต ปี พ.ศ.2539-2540 รวมทั้งมีการขยายผลสนับสนุนให้หน่วยงานอื่นในระดับอำเภอมีการพัฒนาตามมาตรฐานสถานที่ทำงานที่น่าอยู่ทำงานอีกด้วย ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพคือการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการมีสุขภาพดีของผู้รับบริการและต่อผู้ปฏิบัติงาน (กรมอนามัย, 2545)

นอกจากนั้นโรงพยาบาลได้นำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพตามแนวทางของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) มาผสมผสานกับนโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพโดยพยายามทำให้คนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยวิธีการต่าง ๆ และยึดหลักการเอื้อระบบการทำงานให้ครบตามมาตรฐานของระบบงานคุณภาพ การตั้งทีมคณะกรรมการต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ การถ่ายเทอำนาจให้การทำงานถูกผลักดันควบคุมโดยทีมคณะกรรมการศูนย์คุณภาพที่มีลักษณะเป็นสหวิชาชีพทำให้ครอบคลุมหน่วยงานหลักของการบริการภายในโรงพยาบาลเพื่อให้การขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพไปได้ด้วยดี แนวทางการจัดการของกระบวนการคุณภาพของโรงพยาบาลมีความสอดคล้องกับวิธีการของการจัดการทั่วทั้งองค์กรผสมผสานหลายแนวคิดโดยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการคุณภาพของโรงพยาบาล ประกอบด้วย

1) ใช้วิธีการเดินคุยเดินขายไอเดียเพื่อสื่อแนวคิดและสร้างการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้สอน โยบายลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน โดยตรงมีการเดินคุยเดินขายเดียวกับผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลซึ่งในการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติรับรู้ถึงความมุ่งมั่นของผู้อำนวยการและมีความเห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติที่ให้เห็นความตั้งใจของผู้อำนวยการสอดคล้องกับแนวทางการจัดการทั่วทั้งองค์กรของ Deming ที่กล่าวว่า การที่จะนำทุกคนมาร่วมมือกันเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพประสบความสำเร็จ และต้องแสดงออกอย่างจริงใจและกระตือรือร้นให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกได้จึงจะเกิดความร่วมมือที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนนิภาพร ละครวงศ์ (2547) ที่พบว่า ความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพของผู้อำนวยการมีอิทธิพลต่อคุณภาพบริการทั้งทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับ สนอง สืบสายอ่อน และ พยอม อยู่สวัสดิ์ (2547) ที่พบปัจจัยสนับสนุนให้หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จในการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ได้แก่ ความมุ่งมั่นและการสร้างขวัญกำลังใจของผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะผู้อำนวยการ

2) ใช้วิธีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เมื่อนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพเข้ามาดำเนินการ ได้มีการจัดอบรมให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคนในรูปแบบการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการตั้งเป้าว่าผู้ปฏิบัติทุกคนต้องได้รับการอบรมความรู้ 100 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้พบว่า หน่วยงานการพยาบาลได้เรียนรู้กระบวนการคุณภาพจากการเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการทำให้มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลและสามารถนำไปใช้ในการทำงานจนสามารถผ่านการรับรองคุณภาพทั้ง HA และ HPH ได้ สอดคล้องกับการทบทวนแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทั้งแนวคิดของ Deming , Juran และ Crosby ที่กล่าวว่าต้องมีการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับการศึกษาเรียนรู้และอบรมเกี่ยวกับการทำงานและพัฒนาความสามารถทางวิชาชีพอย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ไชแสง โทธิโกสม และคณะ (2545) ที่พบว่า อุปสรรคในการพัฒนาและรับรองคุณภาพ ได้แก่ การที่ผู้ปฏิบัติงานให้ความเห็นว่าขาดแนวคิดด้านการรับรองคุณภาพ

3) ส่งเสริมการใช้เวทีการประชุมในการทำงานของทีม ในการทำงานคุณภาพ ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับการประชุม โดยใช้เป็นเวทีในการสื่อสารนโยบาย การให้ความรู้ และการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า การดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพที่ผ่านการรับรองได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากผู้อำนวยการได้ติดตามความก้าวหน้าโดยใช้เวทีการประชุมทุกวัน

4) การตั้งศูนย์คุณภาพเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบระบบงานคุณภาพของโรงพยาบาล เป็นการกระตุ้นการพัฒนาคุณภาพโดยทีม ทำให้เกิดการถ่ายเทอำนาจไม่ตั้งกำแพงระหว่างวิชาชีพ เนื่องจากทีมการทำงานของศูนย์คุณภาพมีลักษณะเป็นสหสาขาวิชาจึงทำให้ครอบคลุมความรู้ในทุกหน่วยงานหลักที่สำคัญของระบบบริการในโรงพยาบาลและให้ความช่วยเหลือและให้ความรู้แก่กัน

ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของ Deming ที่กล่าวว่า ต้องจัดอุปสรรคที่ขวางกั้นระหว่างหน่วยงาน ด้วยการเน้นการทำงานเป็นทีมในลักษณะสาขาวิชาเป็นการให้ประสบการณ์การทำงานระหว่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสโนง สืบสายอ่อน และพยอม อยู่สวัสดิ์ (2547) ที่พบว่า การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือร่วมใจของทีมมีผลต่อการดำเนินการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

5) การใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นตัวจักรสำคัญให้การพัฒนาคุณภาพไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เมื่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลตั้งเป้าหมายไว้ว่า การทำอะไรไม่ให้คนไข้มาโรงพยาบาลและการทำให้คนไข้ป่วย เมื่อนำกระบวนการคุณภาพเข้ามาดำเนินการ ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลโดยการใช้ข้อมูลรอบด้าน เช่น ด้านนโยบายของกระทรวง นโยบายรัฐบาล การปฏิรูประบบสุขภาพ ด้านความต้องการของสังคม หรือสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายนอก รวมทั้งการสำรวจสุขภาพและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งในการศึกษาพบว่า กลุ่มงานการพยาบาล ให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ค่อนข้างมากที่ใช้เป็นเข็มทิศให้วางแผนการปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน ได้สอดคล้องกับโรงพยาบาลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์นำไปสู่เป้าหมายเดียวกันในทุกหน่วยงาน สอดคล้องกับทิวพรจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540) ที่กล่าวว่าขั้นตอนหนึ่งในการนำแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นวิถีทางที่จะไปสู่เป้าหมาย

6) การพัฒนาระบบสารสนเทศให้เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพระบบบริการสุขภาพ การศึกษาในครั้งนี้ พบว่า โรงพยาบาลได้นำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้โดยมีผู้รับผิดชอบการสร้างโปรแกรมในการใช้งานที่เอื้อประโยชน์ในการจัดเก็บข้อมูลสำคัญของทุกหน่วยงาน ที่สามารถนำข้อมูลมาพัฒนางานต่าง ๆ ได้ รวมทั้งการพัฒนาระบบให้เอื้อต่อระบบบริการสุขภาพในพื้นที่โดยใช้โรงพยาบาลเป็นศูนย์กลางที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ร่วมกัน ซึ่งพบว่า กลุ่มงานการพยาบาลได้ใช้ประโยชน์ร่วมกันกับระบบสารสนเทศของโรงพยาบาลในการจัดเก็บข้อมูลได้ตรงกับความต้องการของโรงพยาบาลและหน่วยงานเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพให้เกิดความต่อเนื่อง

7) การนำวัฒนธรรมคุณภาพมาใช้เป็นตัวขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ตามแนวคิดของกระบวนการคุณภาพ HA นั้นจุดสำคัญคือ การทำงานโดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง และการทำงานเป็นทีม ซึ่งพบว่า โรงพยาบาลประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพทั้ง HA และ HPH ด้วยการสร้างความเชื่อในองค์กร และเกิดการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาลในการนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมในการสร้างกระบวนการทำงานในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน การลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในการให้บริการเนื่องจากทุกคนยึดหลักการมองผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางการทำงานร่วมกัน และยังทำให้เห็นว่าการทำงานจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานหรือใช้ทีมในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการประสบการณ์ในการทำงานประจำวัน

8) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงพยาบาลได้นำระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเข้ามาดำเนินการโดยใช้แนวคิด การพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละวิชาชีพเป็นรายบุคคล (Competency)

ส่วนหน่วยงานการพยาบาล นั้น ผู้นำทางการพยาบาลและพยาบาลทุกคน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ มุ่งมั่นทุ่มเท และเสียสละเพื่อผลักดัน โครงการหรือระบบงานให้ไปสู่เป้าหมายการรับรองเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ โดยมีระยะการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องสรุปได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 การเริ่มต้นการพัฒนาคุณภาพ

ในระยะนี้หน่วยงานการพยาบาลมีการดำเนินงานตามนโยบายการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลตามมาตรฐานการพยาบาล ของ กองการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ซึ่ง พบว่า หน่วยงานการพยาบาลยังไม่เข้าใจการดำเนินการ จึงเป็นลักษณะการสั่งการให้หน่วยงานบริการพยาบาลทำการสร้างเกณฑ์การประเมินโดยมีทีมนำเข้าไปประเมิน โดยไม่ได้เตรียมการให้ความรู้ หรือทำความเข้าใจร่วมกันก่อนทำให้ผู้ปฏิบัติบางหน่วยเกิดการต่อต้าน ส่วนบางหน่วยก็ทำด้วยความเข้าใจ การพัฒนาคุณภาพบริการในระยะนี้จึงถือว่าไม่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล สอดคล้องกับการวิจัยของสนอง สืบสายอ่อนและพยอม อยู่สวัสดิ์ (2547) ที่พบว่าการศึกษานโยบายการพัฒนาและรับรองคุณภาพให้เข้าใจก่อนถ่ายทอดให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้รับทราบและนำไปสู่การปฏิบัติจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และพบว่าผู้บริหารการพยาบาลต้องให้การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงานจึงจะทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ รวีวรรณ อัจฉาศัย (2545) พบว่าการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลในด้านการมีส่วนร่วม การเจรจาต่อรอง และการตกลงเห็นด้วย การจัดกระทำและการร่วมมือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ

#### ระยะที่ 2 การนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพลงสู่การปฏิบัติของกลุ่มงานการพยาบาล

เป็นระยะที่กลุ่มงานการพยาบาลได้เรียนรู้แนวคิดการพัฒนาคุณภาพ HA พร้อมไปกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งโรงพยาบาล เป็นระยะที่มีความสำคัญทำให้หน่วยงานการพยาบาลมีความเข้าใจในกระบวนการคุณภาพนำมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการเข้าร่วมเรียนรู้กระบวนการคุณภาพร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ พบว่า ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการพยาบาล เกิดเจตคติที่ดีในการทำงาน เช่น การยอมรับข้อมูลย้อนกลับ ทำให้มีการเรียนรู้การปฏิบัติการพยาบาลบนพื้นฐานการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล โดยกลุ่มงานการพยาบาลได้นำมาตรฐานการพยาบาลมาผสมผสานกับการพัฒนาคุณภาพตามแนวทางของ HA รวมทั้งเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพมาปรับใช้ในการสร้างกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหน่วยงานการพยาบาล และมีการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ เช่น การทำงาน

เป็นทีมทำให้เกิดทีมที่หลากหลาย ประกอบด้วย ทีมนำของโรงพยาบาล ทีมในหน่วยงาน ทีมนำทางการพยาบาล ทีมสหวิชาชีพ โดยลักษณะของทีมไม่แบ่งแยกชัดเจนและให้การช่วยเหลือกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในภาพรวมของโรงพยาบาล เกิดวัฒนธรรมการทำงานโดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง การใช้วงจรการพัฒนาคุณภาพ PDCA ในการทำงานประจำวันด้วยการประสานงาน แนวราบ การทำงานโดยใช้ระบบฐานข้อมูล (Evidence based practice) การวิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณภาพการพยาบาล การบริหารความเสี่ยง (Risk management) นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (CQI) รวมทั้งการสร้างแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์หลักของโรงพยาบาลเป็นแนวทางในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันและที่สำคัญคือการตอบสนองต่อผู้รับบริการ ครอบครัวและ ชุมชน ทำให้บรรลุเป้าหมายในภาพรวมของโรงพยาบาลสอดคล้องกับ อนุวัฒน์ ศุภชติกุลและจิรัศม์ ศรีรัตนบัลล์ (2543) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านความรู้ไว้ว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษาให้เข้าใจหลักการและปรัชญาที่อยู่เบื้องหลังแนวคิดวิธีการหรือทฤษฎีแต่ละอย่าง นำหลักการร่วมสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการเป็นหนึ่งเดียวกันโดยการเชื่อมโยงอย่างกลมกลืน

ในระบอบนี้กลุ่มงานการพยาบาลได้มีการพัฒนาด้านการบริหารการพยาบาล มีการนำแนวคิดกระบวนการคุณภาพมาผสมผสานกับการทำมาตรฐานการพยาบาล โดยนำแนวคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารงานจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงาน และการได้เรียนรู้ในการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยหมายถึง การมีส่วนร่วมในขณะทำงานของโรงพยาบาลโดยการปรับโครงสร้างการบริหารงานให้มีความชัดเจนในหน้าที่หลัก หน้าที่รองให้เอื้อต่อการทำงานส่วนรวมของโรงพยาบาลซึ่งมีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น และสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในหน่วยงานการพยาบาลด้วยการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติมากขึ้น เพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงาน ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานบริการพยาบาล รวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้กับหัวหน้าหน่วยในการทำงานและการวางแผนงานมากขึ้น โดยทีมนำทางการพยาบาลคอยเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา การบริหารอัตรากำลังที่เป็นปัญหาใช้การอาศัยช่วยเหลือกันระหว่างหน่วยงานเป็นการนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ในการบริหารจัดการ ทำให้เกิดทีมอัตรากำลังหนุนเสริม ทีมอัตรากำลังสำรองฉุกเฉิน โดยมีข้อตกลงร่วมกันให้เกิดความชัดเจนและพัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้สามารถทดแทนกันได้ สอดคล้องกับ ไชแสง โปธิโกสม และคณะ (2545) ที่พบว่าผู้บริหารการพยาบาลใช้การเรียนรู้จากกลุ่ม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้โดยบังเอิญ และการเรียนรู้ที่จัดโดยสถาบันในการพัฒนาตน คน และระบบงานเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และสอดคล้องกับ อาริยา สัพพะเลขา (2540) ที่พบว่า การพัฒนาระบบบริหารการพยาบาลแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกกับเจ้าหน้าที่ทำให้แบบแผนการทำงานเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างชัดเจนทั้งระดับหัวหน้างาน/หัวหน้าหอและระดับปฏิบัติการ

การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลในระยะนี้ที่สำคัญ พบว่า กลุ่มงานบริการพยาบาลมีการ ออกแบบการทำงาน โดยการใช้ผู้รับบริการเป็นตัวตั้งสามารถสร้างระบบงานและกระบวนการ ให้บริการที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงระบบการบริการทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เป็นกระบวนการบริการที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ผู้รับบริการเดินเข้ามารับบริการจนถึงกลับบ้านให้ ความสำคัญกับคุณภาพบริการเชิงรุกมากขึ้น และยังพบว่า เมื่อสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจใน ระบบงานคุณภาพตามมาตรฐาน HA ได้และสามารถนำสู่การปฏิบัติในระบบงานประจำได้ทำให้ เห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อผู้รับบริการ เช่น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และการได้รับคำชม การบอกต่อกันถึงคุณภาพการให้บริการของโรงพยาบาลจึงเป็นข้อมูลย้อนกลับที่ผู้ปฏิบัติงานใน หน่วยงานบริการพยาบาลมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและมองเห็นประโยชน์ของการทำการพัฒนา คุณภาพ

### ระยะที่ 3 การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลเพื่อต่อยอดนำไปสู่การเป็นโรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพ

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มงานการพยาบาลได้นำแนวคิดกระบวนการคุณภาพ HA และ แนวคิดการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการพยาบาล มาผสมผสานกันในการดำเนินงานตาม นโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งสามารถสรุปการดำเนินการที่เป็นหลักสำคัญ ดังนี้

1. การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพ ขอบเขตการ บริหารการพยาบาล และ การวางแผนปฏิบัติการพยาบาล (Action plan) ให้มีความสอดคล้องกับ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ และสอดคล้องกับภาระงานของกลุ่มงานการพยาบาล

2. ปรับโครงสร้างการบริหารงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำกับติดตามและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาล ให้เกิดความคล่องตัวและมีการกระจาย อำนาจเพื่อพัฒนาการบริการพยาบาลให้เข้าถึงปัญหาสุขภาพของชุมชน

3. ปรับกลยุทธ์การบริหารการพยาบาลเพื่อการขับเคลื่อนระบบงาน โรงพยาบาลตาม แนวนโยบายส่งเสริมสุขภาพเพิ่มเข้ามา หลักสำคัญ คือ การศึกษาองค์ประกอบและมาตรฐาน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพให้เข้าใจ มีการวิเคราะห์หาส่วนขาดและระบบงาน/โครงการที่อยู่เดิม เพื่อพิจารณาทำต่อและที่ต้องทำเพิ่ม โดยเข้าร่วมกับคณะกรรมการทำหน้าที่ควบคุมกำกับ ติดตาม โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ และใช้กลไกการสำรวจภายในและการประชุมคณะ ผู้บริหารและคณะกรรมการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพเพื่อนำเสนอการประเมินผลลัพธ์ตาม ตัวชี้วัดและปัญหาในการทำงานเพื่อแก้ไขร่วมกัน

4. การพัฒนาความรู้บุคลากรพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการส่งเสริมสุขภาพ และการป้องกัน โรคเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรพยาบาลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติการพยาบาลแบบองค์รวม (Holistic care) ครอบคลุมทุกมิติ กาย จิต สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้ในเรื่องการเสริมสร้างศักยภาพในการดูแลตนเองของผู้ป่วย (Self

care) ดำเนินการโดยการอบรมความรู้ด้านการให้คำปรึกษาขั้นพื้นฐาน (Basic counseling) แก่เจ้าหน้าที่พยาบาลทุกคน

5. มีการปรับภารกิจเพื่อการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลยึดหลักความสอดคล้องกับแผนนโยบายของโรงพยาบาลเป็นหลัก โดยให้ใช้กระบวนการคุณภาพ HA และเกณฑ์มาตรฐานการพยาบาลเป็นแนวทางของการดำเนินงาน ยึดหลักการทำงาน โดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง และการทำงานเป็นทีม ในการปฏิบัติงานประจำให้ดีที่สุด

6. มีการปรับระบบการบริการพยาบาลในหน่วยงานการพยาบาลให้ออกแบบการดูแลให้เห็นการเชื่อมต่อไม่แยกส่วน โดยมีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล เพื่อให้การดูแลผู้รับบริการครอบคลุมทั้งในโรงพยาบาลจนถึงชุมชน

7. ปรับบทบาทการทำงานของพยาบาลวิชาชีพให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การส่งเสริมสุขภาพจากการเป็นผู้ให้บริการเป็นผู้ให้การสนับสนุนเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ เป็นครูผู้สอน เป็นพี่เลี้ยง การเป็นแบบอย่างในด้านการส่งเสริมสุขภาพ บทบาทที่สำคัญให้สอดคล้องกับการดูแลผู้ป่วยได้ครบทุกมิติ

8. การจัดการด้านสุขภาพิบาลและสิ่งแวดล้อมในหน่วยงานเน้นเรื่องการป้องกันอันตราย ความปลอดภัยและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้แก่ทั้งบุคลากรและผู้รับบริการ ในเรื่องการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันการเกิดโรค

9. การนิเทศติดตามการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล โดยใช้เทคนิคการเป็นที่เกี่ยวข้องการเป็นที่ปรึกษาแนะนำ การเป็นแบบอย่างในการดูแลสุขภาพตนเอง

10. การประเมินติดตามคุณภาพการพยาบาลมีการประยุกต์แนวคิดการประเมินคุณภาพของ HA นำมาใช้ร่วมกับการประเมินตามมาตรฐานการพยาบาลด้วยการสร้างตัวชี้วัดคุณภาพตามมาตรฐานการพยาบาล เป็นกรอบแนวทางให้หน่วยงานบริการพยาบาล

การศึกษาครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยที่สำคัญทำให้ประสบผลสำเร็จของกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการทั้ง 3 ระยะ มีดังนี้

1. ผู้นำองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้นำองค์กรทุกระดับมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล เช่น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ให้นโยบายและทิศทางในการทำงานสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะ แสดงออกถึงความมุ่งมั่นเป็นแบบอย่าง ส่วนผู้นำทางการพยาบาลทุกระดับมีความรู้ มีความมุ่งมั่นทุ่มเท ความเสียสละ ความยืดหยุ่นในการทำงาน จึงทำให้กระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสำเร็จได้ จนผ่านทั้งการประเมินคุณภาพ HA และ HPH สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ สนอง สืบสายอ่อน และพยอม อยู่สวัสดิ์ (2547), นิภาพร ละครวงศ์ (2547) และ William (2002) ที่พบว่า ผู้นำองค์กรที่มีความมุ่งมั่น เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นปัจจัยสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล



2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญกับการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทุกแนวคิดที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาคุณภาพจะ ประสบผลสำเร็จได้ต้องทำให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

3. ค่านิยมและวัฒนธรรมของกลุ่มงานการพยาบาล เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ ได้แก่ การมีเจตคติที่ดีในการทำงาน พบว่า พยาบาลมีการเปิดใจรับฟัง ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน มีการนำข้อมูลมาพูดคุยแก้ไขทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพบริการ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล และ จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ (2543) ที่กล่าวว่า เจตคติที่ ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน และ สอดคล้องกับ นาริรัตน์ รูปงาม (2542) ที่พบว่า การได้รับข้อมูลย้อนกลับด้านคุณภาพบริการมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพบริการตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลรัฐที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ส่วนการทำงานโดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง การแก้ความผิดพลาดเชิงระบบ และการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วย สอดคล้องกับ Deming (อ้างใน Al-Assaf, 1998 ; อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล และคณะ, 2541 ; สุตคคา พงศ์รัตนามาน, 2542) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องสามารถวิเคราะห์และเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า เน้นที่การบริการที่มีคุณภาพสูงสุด โดยมีลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง และต้องมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ ปราศจากความกลัวต่าง ๆ เช่น การกลัวความผิด การกลัวการถูกลงโทษ เป็นการให้รู้จักการ ตัดสินใจ การแก้ไขข้อผิดพลาดหรือป้องกันความเสี่ยงที่จะผิดพลาด

4. เครื่องมือการทำงานที่เข้มแข็ง เป็นส่วนส่งเสริมให้การทำงานเชิงรุกของกลุ่มงาน การพยาบาลเป็นไปได้อย่างขึ้นและการประสานงานต้องมีความต่อเนื่องจึงจะเห็นผลลัพธ์ของการ พัฒนาคุณภาพแบบเชื่อมโยงกับเครือข่าย สอดคล้องกับ ชนวนทอง ธนสุกาญจน์ (2545) ที่พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ การทำงานเป็น เครือข่ายกับประชาชน และองค์กรต่าง ๆ

5. ความมุ่งมั่นในการทำงานบริการเชิงรุก ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความทุ่มเท มุ่งมั่น และ ให้ความสำคัญกับการทำงานที่เน้นการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคเป็นอย่างมากอย่าง ต่อเนื่อง จึงจะเห็นผลลัพธ์ของการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องตระหนักอยู่เสมอ ว่าการทำงานที่มีคุณภาพแต่ตั้งรับอยู่ใน โรงพยาบาลไม่อาจประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีการทำร่วมกับ เครือข่ายจึงจะทำให้คุณภาพชีวิตของคนดีขึ้น

6. กลยุทธ์ที่ใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล ได้แก่ ระบบงานที่ครอบคลุม เพื่อให้ทุกหน่วยงานทำงานได้สะดวกขึ้น ลดข้อขัดแย้งในการทำงาน แผน ยุทธศาสตร์ใช้เป็นเข็มทิศให้แก่ทุกหน่วยงานสร้างแผนการปฏิบัติการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีศูนย์ คุณภาพเป็นคณะทำงานสหวิชาชีพที่สำคัญในการกำกับ ติดตาม การพัฒนาคุณภาพทุกหน่วยงานใน โรงพยาบาลให้เกิดความต่อเนื่อง และ รวมทั้งการมีความเชื่อในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สอดคล้องกับ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540), อนุวัฒน์ ศุภชุตกุล และจิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ (2543) และ อนุวัฒน์ ศุภชุตกุล (2545) ที่ได้กล่าวว่า ปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนทำให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพ HA ประสบความสำเร็จ คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรเป็นวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การมีศูนย์คุณภาพหรือผู้ประสานงานคุณภาพ มีทีมคร่อมสายงานช่วยเหลือกันและกัน เพื่อพัฒนาในส่วนที่แต่ละหน่วยงานไม่สามารถทำสำเร็จได้เอง และการลงทุนพัฒนาคนเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าเพราะทำให้ทรัพยากรบุคคลมีคุณค่าเพิ่มขึ้นต่อเนื่องแทนที่จะเสื่อมไปตามระยะเวลาเหมือนทรัพยากรประเภทอื่น ๆ

การศึกษาครั้งนี้ พบว่า บทบาทพยาบาลในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ มีความสำคัญเป็นผู้ให้การดูแลผู้รับบริการอย่างเป็นองค์รวมและการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล ครอบครัว และชุมชน โดยผู้บริหารการพยาบาลต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำทีมและผู้ร่วมทีมทางสุขภาพ เป็นครูผู้ถ่ายทอดความรู้และบทบาทสนับสนุนทั้งในหน่วยงานบริการพยาบาลและเครือข่าย โดยการปรับระบบบริการพยาบาลให้เอื้อต่อการทำงานและการเชื่อมโยงสู่เครือข่าย สอดคล้องกับ ทศนา บุญทอง และคณะ (2542) และพวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์ (2544) ที่กล่าวว่า ระบบบริการพยาบาลในยุคใหม่ที่มีการปฏิรูประบบสุขภาพต้องมีการปรับระบบบริการพยาบาลให้เน้นงานส่งเสริมสุขภาพซึ่งโรงพยาบาลส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะดำเนินการในแนวทางของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพมากขึ้นในอนาคต ดังนั้นความรู้ความเข้าใจในงานด้านการส่งเสริมสุขภาพโดยจุดเน้นสำคัญของการปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การหาแหล่งประโยชน์ในการสร้างเครือข่าย การให้ข้อมูล การทำตัวอย่างให้เห็นผลลัพธ์ และการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมสุขภาพเป็นวิธีการที่จำเป็นและสำคัญต่อความสำเร็จของการทำงานส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ การเป็นผู้ชี้แนะ การเพิ่มความสามารถของบุคคล และการประสานความร่วมมือ โดยใช้ข้อมูลตามความเป็นจริงของพื้นที่รับผิดชอบ วิเคราะห์ชุมชน นำความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลหรือชุมชนนำมาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดูแลสุขภาพตนเอง ครอบครัว และชุมชนเพื่อให้บริการพยาบาลเป็นระบบบริการที่มีความเป็นองค์รวมและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดูแลสุขภาพตนเองของผู้ป่วย ครอบครัว และชุมชนอย่างแท้จริงต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ สรุปได้ว่า การที่จะพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ควรมีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร การดำเนินการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ ความรู้และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำสูงสุดจะทำให้การนำหรือทิศทางการดำเนินงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน ส่วนผู้นำทางการพยาบาลทุกระดับมีหน้าที่รับนโยบายและศึกษาแนวคิดให้เข้าใจ ก่อนถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับทราบ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น ที่สำคัญความมุ่งมั่น ความเสียสละ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการติดตามการ

ทำงานอย่างสม่ำเสมอของผู้นำจึงจะเกิดการขับเคลื่อนการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและเกิดการปฏิบัติในระบบงานประจำ

2. การปรับโครงสร้างการบริหารงานและสิ่งแวดล้อม โครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาลต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับโครงสร้างของโรงพยาบาล แสดงถึงผู้รับผิดชอบการทำงานครอบคลุมถึงการทำงานในชุมชนและเครือข่าย ด้านสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญที่ต้องดูแลให้สิ่งแวดล้อมมีความสะอาด ปลอดภัย ป้องกันการเกิดอันตราย ทั้งแก่บุคลากรและ ผู้รับบริการ มีการอำนวยความสะดวกแก่ผู้มารับบริการ สร้างบรรยากาศโรงพยาบาลให้อบอุ่นเหมือนบ้าน เป็นแบบอย่างของสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดีให้ผู้รับบริการ ญาติ ครอบครัว ชุมชน และบุคลากร โรงพยาบาลได้เห็นและเกิดการเรียนรู้

3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร ต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้วยการให้ความรู้ การกระตุ้นความสนใจด้วยการสร้างกระแสการดำเนินงาน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดความเป็นรูปธรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

4. การปรับวิธีการปฏิบัติการพยาบาล ต้องเน้นงานส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคเข้ามาในระบบงานประจำ การสร้างระบบบริการพยาบาลให้เป็นแบบองค์รวมทั้งการปฏิบัติการพยาบาลในหน่วยงานและการประสานงาน การส่งต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ ให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลที่ครอบคลุมปัญหาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และด้านเศรษฐกิจ การปฏิบัติการพยาบาลต้องนำกระบวนการพยาบาลมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติการพยาบาลมีครอบคลุมปัญหาของผู้รับบริการแต่ละราย ความรู้ในการให้คำปรึกษา (Basic counseling) เป็นสิ่งจำเป็นในการปรับพฤติกรรมของผู้ป่วย และการให้ความรู้หรือการให้สุขศึกษาแก่ผู้ป่วยควรเป็นการให้เป็นแบบรายบุคคล โดยการพิจารณาวิถีชีวิตและสิ่งแวดล้อมรอบตัวผู้ป่วยเพื่อให้เกิดการปรับพฤติกรรมหรือการดูแลที่เหมาะสมในผู้ป่วยแต่ละราย

5. การร่วมมือกับกลุ่มสาขาวิชาชีพในโรงพยาบาล การบริการพยาบาลแบบองค์รวมจำเป็นต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกสาขาวิชาชีพในโรงพยาบาล พยาบาลจึงควรเป็นผู้ประสานงานระหว่างวิชาชีพในการร่วมกันสร้างระบบงานที่มีมาตรฐานเนื่องจากผู้รับบริการหนึ่งคนมีความเกี่ยวข้องกับหลายสาขาวิชาชีพที่ต้องให้การดูแลร่วมกัน ที่สำคัญ คือ การทำงานตามมาตรฐานวิชาชีพของแต่ละวิชาชีพจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในภาพรวมของการบริการของระบบบริการสุขภาพในโรงพยาบาล

6. การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกโรงพยาบาล หน่วยงานเครือข่ายภายนอกมีความสำคัญในการทำงานส่งเสริมสุขภาพ เนื่องจากปัญหาของผู้รับบริการในบางโรค เช่น ผู้ป่วยโรคเอดส์จำเป็นต้องได้รับความรู้ความเข้าใจจากครอบครัว การช่วยเหลือจากสังคม ชุมชน โดยทุกหน่วยงานในเขตพื้นที่มีความสำคัญในการเข้ามาดูแลผู้ป่วยร่วมกัน ส่วนเครือข่ายในระบบบริการ

สุขภาพ เช่น สถานือนามัย ศูนย์สุขภาพชุมชน สาธารณสุขอำเภอ เป็นเครือข่ายที่มีความสำคัญในการต้องทำความเข้าใจกัน พัฒนาความร่วมมือและระบบการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพ ให้ข้อมูลในการทำงานแก่กัน

7. การแสวงหางบประมาณสนับสนุน การทำโครงการส่งเสริมสุขภาพจำเป็นต้องมีงบประมาณพยาบาลจึงต้องแสวงหางบประมาณจากแหล่งประโยชน์ต่าง ๆ เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ หรือ แม้แต่ภาคเอกชนต่าง ๆ เช่น มูลนิธิ

8. การสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง การทำงานส่งเสริมสุขภาพต้องมีความต่อเนื่องจึงจะเกิดผลสำเร็จในระยะยาว ผู้บริหารการพยาบาลต้องสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยการเผยแพร่ผลงาน การให้รางวัล เป็นต้น และมีการเฉลิมฉลองความสำเร็จเมื่อผลงานได้รับรางวัลจากองค์กรภายนอกเพื่อให้เกิดการกระตุ้นขวัญกำลังใจในการทำงาน

9. การประเมินผลสัมฤทธิ์คุณภาพบริการพยาบาล โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ หน่วยงานการพยาบาลต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพบริการพยาบาลในภาพรวมของด้านการบริหารของกลุ่มงานการพยาบาล และ มีการประเมินผลในแต่ละหน่วยงานบริการพยาบาลให้เห็นอย่างชัดเจนตามขอบเขตการบริการของทุกหน่วยงานและนำมาเป็นเกณฑ์ชี้วัดในการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลให้มีความต่อเนื่องจนเห็นผลเป็นนวัตกรรมด้านสุขภาพที่จะเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่น ๆ

10. การดำรงคุณภาพบริการพยาบาลให้ยั่งยืน ต้องมีการติดตามประเมินผลจากหัวหน้าหน่วยงานการพยาบาล มีการนิเทศงาน การให้คำปรึกษา การสร้างขวัญกำลังใจ การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาถ่ายทอด การกระตุ้นติดตามอย่างต่อเนื่อง

11. การสร้างอุดมการณ์เพื่อการก้าวต่อไปข้างหน้า การนำผลงานที่ได้ช่วยเหลือผู้ป่วยจนเกิดการเปลี่ยนแปลงกับผู้ป่วยในทางที่ดีจนเขาสามารถเข้มแข็งดูแลตนเองได้มาเป็นกำลังใจเพื่อสร้างอุดมการณ์ในการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

#### ด้านการบริหารการพยาบาล

1. การบริหารการพยาบาลยุคใหม่ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารการพยาบาลให้เป็นผู้ใฝ่รู้ การเรียนรู้ การปรับตัว และมีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

2. การบริหารงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การกระจายอำนาจโดยการให้อิสระในการคิดวางแผนงาน ซึ่งผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนบทบาทเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยง เป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้สนับสนุน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นทำงานและเสียสละจึงจะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ

3. ต้องมีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรพยาบาลในแนวคิด และองค์ความรู้ด้านการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค เพื่อพัฒนาบทบาทพยาบาลให้สอดคล้องกับการทำงานตามนโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

4. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทีมสุขภาพในการสร้างกระแสการสร้างเสริมสุขภาพและการป้องกันการเกิดโรคอย่างต่อเนื่องทั้งในโรงพยาบาลและนอกโรงพยาบาล โดยการสร้างนโยบายสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคอย่าง

#### ด้านการปฏิบัติการพยาบาล

1. การปฏิบัติการพยาบาลในด้านการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค พยาบาลต้องมีความรู้ความเข้าใจสามารถให้คำปรึกษาได้เหมาะสมในผู้รับบริการแต่ละคนให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในการดูแลตนเอง รวมทั้งครอบครัว และชุมชน โดยนำกระบวนการพยาบาลมาใช้ในการซักประวัติส่วนบุคคลให้ครอบคลุมทั้ง ด้านร่างกาย จิตใจ พฤติกรรมด้านสุขภาพ วิถีชีวิต สภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมจึงจะทำให้การปฏิบัติการพยาบาลเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้รับบริการแต่ละราย

2. การพัฒนาบทบาทพยาบาลในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ พยาบาลต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ให้บริการ เป็นผู้ให้การสนับสนุน การชี้แนะแก่เครือข่ายบริการสุขภาพองค์กรท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพของประชาชนในพื้นที่ โดยพยาบาลมีบทบาทการเป็นผู้ประสานงาน การให้ข้อมูล และการประสานสิทธิประโยชน์ให้แก่ผู้ป่วย ครอบครัว และชุมชน

3. พยาบาลต้องสามารถปฏิบัติบทบาทการเป็นที่เล็ง โดยการพัฒนาความรู้ให้แก่เครือข่ายบริการสุขภาพ รวมทั้งการประสานการบริการให้เชื่อมต่อกันในโรงพยาบาลจนถึงเครือข่ายด้วยการติดตามข้อมูลทั้งการส่งต่อและการย้อนกลับอย่างต่อเนื่องจึงจะเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้รับบริการ

#### ด้านการวิจัยทางการพยาบาล

1. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

2. สามารถนำไปใช้ในการประเมินผลคุณภาพบริการพยาบาลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพในการปฏิบัติบทบาทพยาบาลในด้านการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคที่สอดคล้องกับแนวคิดการส่งเสริมสุขภาพแนวใหม่ เช่น วิธีการสร้างการมี

ส่วนร่วมของบุคลากร ชุมชน และเครือข่าย การกระจายอำนาจในระบบบริการพยาบาล การสร้าง  
ทีมที่เข้มแข็ง

2. ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางการพัฒนารูปแบบของกระบวนการพัฒนาคุณภาพ  
ที่นำไปใช้ได้ในทุกหน่วยงาน