



# VIỆN KHOA HỌC QUẢN LÝ Y TẾ

Bộ môn: Quản lý bệnh viện

## KHUNG CHƯƠNG TRÌNH KHÓA HỌC

**Khóa học** : Quản lý chất lượng bệnh viện

**Loại hình đào tạo** : Đào tạo liên tục

**Đối tượng** : Cán bộ lãnh đạo BV, trưởng phó các khoa, phòng, cán bộ công tác tại Phòng QLCLBV và những người có nhu cầu

### MỤC LỤC

	Nội dung	Trang
<b>Phần I. Kiến thức cơ bản</b>		
Bài 1:	Tổng quan về quản lý chất lượng	9
Bài 2:	Xây dựng nhóm làm việc	30
<b>Phần II. Xây dựng đề án cải tiến chất lượng:</b>		
Bài 3:	Bước 1 của TQM: Xác định vấn đề/ chủ đề cần cải tiến Bước 2 của TQM: Đánh giá hiện trạng vấn đề	42
Bài 4:	Xây dựng đề án cải tiến chất lượng: Bước 3 của TQM: Phân tích nguyên nhân gốc rễ	50
Bài 5:	Bước 4 của TQM: Xác định giải pháp, lựa chọn phương pháp thực hiện và lập kế hoạch	54
Bài 6:	Bước 5,6,7: Kết quả, chuẩn hóa và kế hoạch tiếp theo	62
Bài 7	Ứng dụng TQM tăng cường 83 tiêu chí chất lượng bệnh viện	71
Bài 8	Hướng dẫn thực hành xây dựng kế hoạch/dự án tăng cường chất lượng bệnh viện.	92
Phụ lục	Chia sẻ kinh nghiệm thực hiện TQM tại một số đơn vị	

**CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO LIÊN TỤC**  
**DO VIỆN KHOA HỌC QUẢN LÝ Y TẾ SOẠN THẢO**  
**QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG BỆNH VIỆN**

**1. GIỚI THIỆU CHƯƠNG TRÌNH**

**1.1. Về nhu cầu đào tạo:**

Theo kết quả các nghiên cứu của Phan Văn Tường và cộng sự, năm 2017 tại “Nghiên cứu xây dựng khung năng lực quản lý cơ bản của các cán bộ lãnh đạo quản lý y tế các tuyến (Mã hoạt động: 2.1.1.a.1)” được Bộ Y tế nghiệm thu dưới sự chỉ đạo của Ban quản lý dự án HPET – Bộ Y tế, Điểm trung bình cần thiết các năng lực quản lý của các bộ quản lý bệnh viện về: Quản lý chất lượng như sau:

Bảng 1. Điểm trung bình về tổ chức triển khai quản lý chất lượng của cán bộ quản lý bệnh viện.

Các nội dung Quản lý chất lượng	Ban giám đốc		Cán bộ quản lý	
	Điểm TB	Độ lệch chuẩn	Điểm TB	Độ lệch chuẩn
- Chỉ đạo/triển khai thực hiện các chính sách, quy định về quản lý chất lượng	3,89	0,879	3,76	0,863
- Chỉ đạo/ xây dựng và phối hợp thực hiện kế hoạch quản lý chất lượng	3,85	0,853	3,79	0,863
- Chỉ đạo/ thực hiện giám sát, theo dõi, đánh giá thực hiện chính sách và kế hoạch quản lý chất lượng	3,76	0,872	3,64	0,837

Như vậy điểm trung bình của giám đốc bệnh viện về chỉ đạo xây dựng và thực hiện giám sát, theo dõi, đánh giá thực hiện chính sách quản lý chất lượng theo dao động từ 3,76 - 3,89 điểm, của cán bộ quản lý bệnh viện dao động từ 3,64 - 3,79 điểm.<sup>1</sup>

**1.2. Cơ sở pháp lý:**

– Căn cứ vào Thông tư 22/2013/TT - BYT quy định: “Cán bộ y tế đã được cấp chứng chỉ hành nghề và đang hành nghề khám, chữa bệnh có nghĩa vụ tham gia đào tạo liên tục tối thiểu 48 tiết học trong 2 năm liên tiếp”, vì vậy nhu cầu đào tạo liên tục theo quy định của cán bộ y tế là rất lớn.

<sup>1</sup> Phan Văn Tường và CS (2017) BÁO CÁO: Nghiên cứu xây dựng khung năng lực quản lý cơ bản của các cán bộ lãnh đạo quản lý y tế các tuyến (Mã hoạt động: 2.1.1.a.1), Đề tài cấp cơ sở, Bộ Y tế, 2017

- Căn cứ Quyết định 1125/QĐ-TTg ngày 31/7/2017 phê duyệt Chương trình mục tiêu Y tế - Dân số giai đoạn 2016-2020 do Thủ tướng Chính phủ ban hành
- Căn cứ Quyết định về việc thành lập Viện Khoa học quản lý Y tế số 474/QĐ-LHHVN ngày 04 tháng 7 năm 2016 của Liên hiệp các Hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam
- Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của Viện tại Quyết định số 438/QĐ-LHHVN ngày 02 tháng 5 năm 2019 của Đoàn chủ tịch Hội đồng Trung ương Liên hiệp các Hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam về việc phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động Viện Khoa học quản lý Y tế (*kèm theo Điều lệ*)
- Căn cứ vào nội dung hoạt động trong lĩnh vực Khoa học công nghệ tại Giấy chứng nhận đăng ký hoạt động khoa học công nghệ số A-1608 ngày 08 tháng 5 năm 2019 của Bộ Khoa học và Công nghệ.
- Căn cứ T Thông tư 19/2013/TT-BYT của Bộ Y tế ngày 12 tháng 7 năm 2013 hướng dẫn thực hiện quản lý chất lượng dịch vụ khám bệnh, chữa bệnh tại bệnh viện
- Căn cứ vào nhu cầu thực tế (đã thuyết minh phần trên)

## **2. TÊN KHÓA HỌC: QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG BỆNH VIỆN**

### **3. ĐỐI TƯỢNG:**

- Cán bộ làm công tác quản lý chất lượng bệnh viện lãnh đạo bệnh viện, lãnh đạo các phòng ban, lãnh đạo các chương trình, dự án y tế tại các tuyến TW và địa phương và những người liên quan.

- Các cán bộ khác có nhu cầu.

Yêu cầu đối với học viên: Bố trí công việc, đảm bảo đủ thời gian 40 tiết học để tham dự dự khóa đào tạo, trong thông báo tuyển sinh có nội dung yêu cầu học viên mang theo thông tin của đơn vị để làm bài tập .

## **4. MỤC TIÊU CHƯƠNG TRÌNH**

### **4.1. Mục tiêu chung**

Sau khi kết thúc khóa học, học viên có khả năng: trình bày được kiến thức cơ bản về quản lý và quản lý chất lượng; xây dựng được bản kế hoạch can thiệp giải quyết vấn đề theo các bước của quản lý chất lượng toàn diện (TQM).

### **4.2. Mục tiêu cụ thể**

#### Mục tiêu kiến thức

- Trình bày được khái niệm chất lượng, quản lý chất lượng và các khái niệm liên quan đến chất lượng và quản lý chất lượng
- Giải thích được điểm mạnh và điểm yếu của các cách tiếp cận/mô hình quản lý chất lượng.
- Phân tích được các bước lập kế hoạch can thiệp theo cách tiếp cận TQM

- Mục tiêu thực hành
- Chọn được vấn đề ưu tiên cho can thiệp TQM tại bệnh viện.
- Xây dựng đủ thành phần và lập được kế hoạch làm việc nhóm
- Đánh giá được hiện trạng vấn đề, nêu được vấn đề, viết được mục tiêu.
- Áp dụng được Sơ đồ khung xương cá để phân tích một vấn đề tìm được nguyên nhân gốc rễ.
- Xác định được giải pháp và lựa chọn được phương pháp thực hiện
- Xây dựng được bản kế hoạch dự án can thiệp giải quyết vấn đề theo cách tiếp cận TQM có tích khả thi.
- Mục tiêu thái độ
- Có thái độ ủng hộ đối với hoạt động dự án can thiệp giải quyết vấn đề theo cách tiếp cận TQM.
- Có thái độ đúng đắn sẵn sàng tham gia làm việc nhóm và các hoạt động động xây dựng dự án can thiệp giải quyết vấn đề theo cách tiếp cận TQM.

## 5. KHUNG CHƯƠNG TRÌNH VÀ PHÂN BỐ THỜI GIAN

### 5.1. Khung chương trình

	<i>Tên bài</i>	<i>Số tiết học</i>		
		<i>Tổng số</i>	<i>Lý thuyết</i>	<i>Thực hành</i>
1.	Khai mạc, giới thiệu chương trình, phương pháp học tập và test đầu vào ( Pre-Test).	1,0	0	0
2.	Bài 1: Chất lượng và quản lý chất lượng	4,0	2,0	2,0
3.	Bài 2: Làm việc nhóm trong quản lý chất lượng	4,0	2,0	2,0
4.	Bước 1: Lý do cần cải thiện	4,0	1,0	3,0
5.	Bước 2: Đánh giá tình hình	4,0	1,0	3,0
6.	Bước 3: Phân tích vấn đề	4,0	2,0	2,0
7.	Bước 4: Xác định giải pháp và lựa chọn phương pháp thực hiện	4,0	1,0	3,0

8.	Bước 5, 6, 7: Kết quả, chuẩn hóa và kế hoạch can thiệp	2,0	1,0	1,0
9.	Ứng dụng TQM tăng cường 83 tiêu chí chất lượng bệnh viện	4,0	1,0	3,0
10.	Trình bày kinh nghiệm áp dụng TQM tại một số đơn vị (Các chuyên gia đã thực hiện dự án) Ôn tập và giải đáp thắc mắc và test cuối khóa	4,0	2,0	2,0
11.	Trình bày kế hoạch can thiệp	4,0	0,0	4,0
12.	<b>Tổng thời gian</b>	<b>40,0</b>	<b>14,0</b>	<b>26,0</b>

## 5.2. Thời gian đào tạo

- Tổng thời gian của khóa học là 40 tiết học
- Căn cứ vào tình hình thực tế của các đơn vị mà có thể tổ chức học tập trung hoặc theo các chủ đề cho tới khi hoàn chỉnh toàn bộ các nội dung chương trình.

## 6. CHƯƠNG TRÌNH CHI TIẾT

STT	Tên bài	Mục tiêu học tập (KT, KN, TĐ)	Số tiết học		
			Tổng số	Lý thuyết	Thực hành
1	Bài 1: Chất lượng và quản lý chất lượng	<ol style="list-style-type: none"> <li>Trình bày được khái niệm, nguyên tắc, các phương pháp/ mô hình tiếp cận quản lý chất lượng và nội dung quản lý chất lượng.</li> <li>Trình bày được các phương pháp/ mô hình tiếp cận quản lý chất lượng và nội dung quản lý chất lượng.</li> </ol>	4,0	2,0	2,0
2	Bài 2: Làm việc nhóm trong quản lý chất lượng	<p><b>Hiểu biết</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nêu được khái niệm nhóm làm việc, đối tượng phục vụ, lợi ích và đặc tính của làm việc nhóm hiệu quả.</li> <li>Phân tích được chức năng của người lãnh đạo nhóm làm việc</li> </ol>	4,0	2,0	2,0

		<p>hiệu quả, các yếu tố cần thiết cho làm việc nhóm hiệu quả</p> <p><b>Kỹ năng/Thực hành</b></p> <p>3. Tổ chức được nhóm làm việc ở một tình huống cụ thể.</p> <p><b>Thái độ</b></p> <p>4. Sẵn sàng tham gia ở các vị trí của một đội hình làm việc</p>			
3	Bài 3: Bước 1: Lý do tăng cường chất lượng/Nêu vấn đề (Reason for improvement/ Problem Statement)	<p><b>Hiểu biết</b></p> <p>1. Mô tả được các bước thực hiện phương pháp động não, biểu quyết nhiều lần để xác định vấn đề và vấn đề ưu tiên</p> <p><b>Kỹ năng/Thực hành</b></p> <p>2. Thực hiện được các bước thực hiện “Phương pháp động não – Brainstorming”, “Biểu quyết nhiều lần – Mutivoting”, “Bảng xác định ưu tiên để nêu được vấn đề và vấn đề ưu tiên”.</p> <p><b>Thái độ</b></p> <p>3. Sẵn sàng sử dụng hai phương pháp: “Phương pháp động não – Brainstorming”, “Biểu quyết nhiều lần”, “Bảng xác định ưu tiên để chọn vấn đề ưu tiên can thiệp” để xác định các vấn đề và vấn đề ưu tiên.</p>	4,0	1,0	23,0
4	Bài 4: Bước 2: Đánh giá tình hình	<p><b>Hiểu biết</b></p> <p>1. Mô tả được nội dung thu thập thông tin để đánh giá vấn đề.</p> <p>2. Phân tích được các cấu phần của nêu vấn đề và viết mục tiêu</p> <p><b>Kỹ năng/Thực hành</b></p> <p>3. Viết được nêu được vấn đề, mục tiêu, chỉ số chất lượng và công cụ thu thập thông tin.</p> <p><b>Thái độ</b></p> <p>4. Sẵn sàng tham gia vào việc đánh giá tình hình xác định: Nêu vấn đề, viết mục tiêu, chỉ số chất</p>	4,0	1,0	3,0

		lượng và xây dựng công cụ thu thập thông tin.			
5	Bài 5: Bước 3: Phân tích vấn đề	<p><b>Hiểu biết</b></p> <p>1. Mô tả được các bước phân tích vấn đề theo “Sơ đồ khung xương cá (Fishbone Diagram)”</p> <p><b>Kỹ năng/Thực hành</b></p> <p>2. Thực hành phân tích được một vấn đề cụ thể để tìm ra các nguyên nhân gốc rễ.</p> <p><b>Thái độ</b></p> <p>3. Sẵn sàng tham gia vào việc phân tích các vấn đề sức khỏe theo sơ đồ khung xương cá (Fishbone Diagram) để tìm nguyên nhân gốc rễ.</p>	4,0	1,0	3,0
6	Bài 6: Bước 4: Xác định giải pháp, lựa chọn phương pháp thực hiện và lập kế hoạch	<p><b>Kiến thức</b></p> <p>1. Mô tả được nội dung của khung xác định giải pháp và lựa chọn phương pháp thực hiện</p> <p><b>Kỹ năng/Thực hành</b></p> <p>2. Sử dụng được khung xác định giải pháp và lựa chọn phương pháp thực hiện ở một tình huống cụ thể.</p> <p>3. Viết được kế hoạch hoạt động dựa trên giải pháp và phương pháp thực hiện đã lựa chọn.</p> <p><b>Thái độ</b></p> <p>4. Sẵn sàng tham gia vào việc xác định giải pháp và lựa chọn phương pháp thực hiện</p>	4,0	1,0	3,0
7	Bài 7: Bước 5, 6, 7: Kết quả, chuẩn hóa và kế hoạch can thiệp	<p><b>Kiến thức</b></p> <p>1. Giải thích được cách trình bày kết quả, chuẩn hóa và xác định vấn đề trong kế hoạch tương lai.</p> <p><b>Kỹ năng/ Thực hành</b></p>	4,0	1,0	3,0

		2. Trình bày được kết quả trên biểu đồ phổ biến ( Hình cột, hình tròn, Pareto) <b>Thái độ</b> 1. Sẵn sàng thực hiện việc trình bày kết quả, chuẩn hóa và xác định vấn đề trong kế hoạch tương lai.			
	Bài 8. Ứng dụng TQM tăng cường 83 tiêu chí chất lượng bệnh viện	- Mô tả được nội dung chính của 83 tiêu chí đánh giá chất lượng bệnh viện - Phân tích các bước lập kế hoạch áp dụng TQM để tăng cường 83 tiêu chí đánh giá chất lượng bệnh viện.	4,0	2,0	2,0
	Bài 9. Chia sẻ kinh nghiệm thực hiện TQM tại một số đơn vị Ôn tập và giải đáp thắc mắc làm bài tập xây dựng dự án TQM	Tham gia đầy đủ việc chia sẻ kinh nghiệm thực hiện TQM bằng cách hỏi đáp. Tham gia đầy đủ việc ôn tập và giải đáp thắc mắc	4,0	2,0	2,0
	Bài 10. Trình bày kế hoạch cải tiến chất lượng, đánh giá dự án cuối khóa học.	- Trình bày đầy đủ các bước của dự án can thiệp. Điều chỉnh dự án theo góp ý của mọi người và của giáo viên	4,0	0,0	4,0
	<b>Tổng thời gian</b>		<b>40,0</b>	<b>13,0</b>	<b>27,0</b>
<i>Note: Khung chương trình chi tiết không tính 1 tiết dung để khai mạc và pretest (nếu có), nên có sự khác với Khung chương trình ( phần trên).</i>					

## 7. TÀI LIỆU THAM KHẢO

### 7.1. Tài liệu tham khảo chính

1. Phan Văn Tường và CS (2017). Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) áp dụng trong bệnh viện (sách chuyên Khảo), NXB Y học-2017
2. Phan Văn Tường và CS (2017). Giám sát hỗ trợ hoạt động cung cấp dịch vụ y tế. Giáo trình, NXB Y học-2017, Nhà xuất bản Y học, Hà Nội.



3. Bộ Y tế (2021), Báo cáo chung tổng quan ngành Y tế 2012, Nhà xuất bản Y học, Hà Nội.

## **7.2. Tài liệu tham khảo khác**

1. Thông tư số 22/2013/TT- BYT và Thông tư 26/2020//TT- BYT sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 22/2013/TT-BYT ngày 09 tháng 8 năm 2013 của Bộ trưởng Bộ Y tế hướng dẫn việc đào tạo liên tục cho cán bộ y tế.

## **8. PHƯƠNG PHÁP DẠY-HỌC**

- Thuyết trình ngắn kết hợp các câu hỏi trả lời ngắn, tích cực hóa học viên
- Nghiên cứu tình huống
- Thảo luận nhóm
- Trao đổi kinh nghiệm thực tế
- Nghiên cứu trường hợp thực tế, làm và trình bày kết quả bài tập nhóm

## **9. TIÊU CHUẨN GIẢNG VIÊN**

### **9.1. Giảng viên**

- Có kinh nghiệm thực hiện và nghiên cứu quản lý chất lượng trên 24 tháng theo quy định của Thông tư số 22/2013/TT- BYT và Thông tư 26/2020//TT- BYT sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 22/2013/TT-BYT ngày 09 tháng 8 năm 2013 của Bộ trưởng Bộ Y tế hướng dẫn việc đào tạo liên tục cho cán bộ y tế
- Có chứng chỉ về sư phạm Y học theo quy định.

### **9.2. Trợ giảng**

- Có trình độ đại học trở lên
- Có năng lực về giảng dạy

## **10. THIẾT BỊ, HỌC LIỆU CHO KHÓA HỌC**

- Bảng trắng, bút dạ, bảng lật, giấy A0
- Giấy A4, kéo, băng dính, hồ dán, bút dạ
- Máy tính có kết nối máy chiếu đa năng + màn chiếu
- Phòng học đủ rộng, bố trí bàn ghế linh hoạt để làm việc nhóm
- Băng Video, hình ảnh

## **11. HƯỚNG DẪN TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH**

### **11.1. Cách thức tuyển sinh**

- Thông báo tuyển sinh bằng văn bản hoặc học viên đăng ký qua trang web, email.
- Có thể thực hiện hợp đồng đào tạo tại địa phương
- Số lượng học viên: tùy theo lại hình mà quy định số lượng phù hợp viên/khóa, chia 7-10 học viên mỗi nhóm

## **11.2. Thời gian đào tạo và địa điểm**

- Thời gian: đảm bảo 40 tiết cho đào tạo trực tiếp, đào tạo trực tuyến và Elearning phù hợp với quy định của Hội đồng khoa học Viện

- Địa điểm: Tùy theo thỏa thuận với cơ sở có nhu cầu đào tạo, có thể đào tạo trực tiếp tại địa phương hoặc tại cơ sở đã ký hợp đồng.

## **11.3. Tổ chức đào tạo và quản lý lớp học**

- Học lý thuyết: Học tại giảng đường hoặc tại các cơ sở đủ điều kiện đào tạo theo phương pháp học tập tích cực.

- Học thực hành ( nếu có ) : Tham quan tại cơ sở thực địa, làm các bài tập tình huống để học viên giải quyết vấn đề và thực hành tại các cơ sở bệnh viện đã ký hợp đồng của Viện.

- Mỗi lớp học có 01 giáo viên chủ nhiệm, học viên trong lớp bầu 1 lớp trưởng và 1 lớp phó, chia nhóm, mỗi nhóm có 1 nhóm trưởng. Lớp trưởng là thành viên tích cực và có khả năng điều hành lớp học.

*Những nội dung thực hiện trong buổi đầu tiên của khóa đào tạo*

Tổ chức khai giảng: Định hướng khóa học, cách thức dạy - học, đánh giá và yêu cầu làm bài tập của khóa học.

### **Lượng giá trước khóa học**

- Bảng test đánh giá lý thuyết đầu ( Pre-test ) và đầu ra ( Post- test) 40 câu hỏi chiếm 40% tổng điểm

- 1 bài kiểm tra 15 phút, nếu giảng online sẽ có 2 bài kiểm tra 15 phút

- Một bài tập thực hành 1 đánh giá cuối khóa: Làm việc nhóm xây dựng dự án dựa can thiệp trên số liệu thực tế. Chiếm 60% tổng điểm

*Những nội dung thực hiện trong suốt khóa đào tạo*

Bố trí phòng học (chủ yếu tại hội trường của bệnh viện) đạt đủ các tiêu chí:

- Diện tích, các phương tiện, thiết bị dạy-học phù hợp với số lượng học viên, theo yêu cầu của giảng viên trong kế hoạch dạy-học chi tiết.

- Dựa vào đáp án của bài tập tình huống (đạt tối thiểu 5/10 điểm)

*Tổng kết khóa học:*

- Báo cáo kết quả lượng giá, so sánh kết quả lượng giá của học viên trước và sau khóa học.

- Báo cáo kết quả tổng hợp từ phiếu đánh giá khóa học của học viên, rút kinh nghiệm cho các khóa đào tạo sau.

## **11.4. Điều chỉnh chương trình**

Viện sẽ chương trình được chuẩn hóa 2 năm/lần. Còn giảng viên phải cập nhật thường xuyên sau mỗi khóa học.

*Cách thức tổ chức lượng giá lý thuyết và thực hành:*

Việc đánh giá học viên sẽ căn cứ vào 3 yêu cầu bắt buộc dưới đây:

1. Tham dự tối thiểu 80% thời lượng khóa học.
2. Có làm test đầu vào bằng Bộ câu hỏi gồm các câu hỏi nhiều lựa chọn, câu đúng sai và câu trả lời ngắn.
3. Đánh giá thực hành: Dựa vào đáp án của bài tập tình huống (đạt tối thiểu 5,0/10 điểm)
4. Có tham gia làm test đầu ra và đạt tối thiểu 6,0/10 điểm trở lên. Bộ câu hỏi đánh giá đầu ra gồm các câu hỏi nhiều lựa chọn, câu đúng sai và câu trả lời ngắn, bảng kiểm thực hành do các giảng viên biên soạn.

## **12. CẤP CHỨNG CHỈ ĐÀO TẠO LIÊN TỤC**

- Tên chứng chỉ: Quản lý chất lượng bệnh viện

- Điều kiện cấp chứng chỉ:

+ Chuyên cần:

- Tham gia  $\geq 80$  thời gian lý thuyết
- Có tham gia đầy đủ bài tập 15 phút, bài test lý thuyết cuối khóa và bài tập thực hành và các bài phải đạt tối thiểu 50% tổng điểm.

+ Tổng điểm kiểm tra lý thuyết và thực hành đạt điểm trung bình (5/10) trở lên.