

ผลการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศต้องอาศัยพลังอุลตราแมน (ตอนที่ 1)

บรรณาธิการ

คณะแพทยศาสตร์ จะดำเนินการตรวจประเมิน SAR ภาควิชา ประจำปีการศึกษา 2558 จำนวน 11 ภาควิชา ในเดือน มิถุนายน ที่จะถึงนี้ แต่คราวนี้มีการตรวจประเมินเข้มข้นขึ้น เพราะเป็นปีแรกที่จะให้คะแนนเป็นจริงเป็นจัง และคณะฯ ได้เตรียมการให้ความรู้กับผู้เกี่ยวข้องในแนวทางการประเมิน แนวทางการเขียน SAR นอกจากนี้ยังอบรมกรรมการตรวจประเมินถึงวิธีการให้คะแนนอีกด้วย นับว่าเป็นการพัฒนาไปอีกขั้นหนึ่ง

ทำความเข้าใจกับการเขียน SAR

การเขียน SAR โดยอิง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ” ให้ได้ดีนั้น ต้องคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

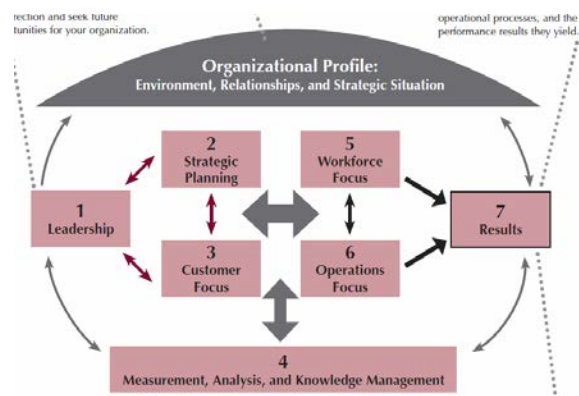
- เขียนในสิ่งที่ภาควิชาได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมา
- สิ่งที่ภาควิชาได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมาได้ใช้แนวทางที่เป็นระบบ (systematic) และมีประสิทธิผล (effective)
- เขียนผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการโดยแนวทางที่เป็นระบบ
- เปรียบเทียบผลลัพธ์กับคู่เทียบ (ถ้ามี)

เนื้อหาการเขียนจะสะท้อนการดำเนินการในปีที่ผ่านมา หากแยกตามพันธกิจแล้ว พันธกิจผลิตบัณฑิต ต้องทบทวนแนวทางและผลลัพธ์ในปีการศึกษา 2558 ส่วนวิจัยใช้ปีปฏิทิน 2558 ด้านบริหารใช้ปีงบประมาณ 2558 การเขียนควรมอบหน้าที่ให้อาจารย์ 1-2 คน ที่เข้าใจเกณฑ์ EdPEX และได้เข้าอบรมการเขียน SAR ที่คณะฯ ได้จัดขึ้น วิธีการนี้จะทำให้การร้อยเรียงเนื้อหาตั้งแต่ OP, หมวด 1-7 มีความไหลลื่นและสัมพันธ์กัน

เขียนถึงกระบวนการ (process)

หมวด 1-6 เป็นการเขียนกระบวนการโดยอาศัยคำถามในเกณฑ์ EdPEX เป็นคำถามนำ เพราะคำถามในคู่มือนั้นใช้เพื่อกระตุ้นให้คิดว่าได้ทำหรือยัง หากต้องการผลการดำเนินการที่เป็นเลิศก็ต้องลงมือทำ แล้วจึงนำสิ่งที่ทำไปเขียน ไม่ใช่เขียน SAR แบบทำข้อสอบ สิ่งสำคัญคือต้องทำความเข้าใจว่าเขาถามอะไร แล้วคิดก่อนว่าเราทำได้ทำ คือมีแนวทางดำเนินการที่เขาถามหรือไม่ ถ้าไม่ก็ปวยการที่จะเขียน เพราะเขียนไปก็ไม่ได้คะแนน และกรรมการประเมินจะให้ป็นโอกาสพัฒนาว่า “ไม่พบแนวทางการดำเนินการที่เป็นระบบ (systematic approach)” เมื่อใดที่ภาควิชาเห็นอย่างนี้ ก็เริ่มวางแผนดำเนินการสำหรับปีหน้าได้แล้ว ไม่งั้นก็อย่าทำอยู่กับที่ ไม่มีแนวทางเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ปีต่อมา หากภาควิชาวางแผนที่เป็นระบบแล้ว แต่ผลลัพธ์ไม่ดี คะแนนก็ยังไม่สูง เพราะแนวทางที่ใช้ยังไม่มี



ประสิทธิผล ก็ต้องไปวิเคราะห์หาสาเหตุและนำผลการวิเคราะห์นั้นไปปรับปรุงแนวทางดำเนินการ (PDCA) ทำซ้ำ ๆ ทุกปีจนเห็นผลลัพธ์ดีขึ้น จึงจะได้คะแนนสูง

เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะการให้คะแนนหมวดกระบวนการ ให้ตาม A-D-L-I และถ้า A ยังไม่ดีแล้วจะจุดคะแนนตัวอื่นหมด ดังคู่มือเขียนไว้ดังนี้ (ผู้เขียนคัดมาแค่ A และ D)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	A- ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศเพียงผิวเผิน No SYSTEMATIC APPROACH to item requirements is evident; information is ANECDOTAL D- ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย
10%, 15%, 20% หรือ 25%	A- แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC REQUIREMENTS of the item is evident. D- การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ อยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วน
30%, 35%, 40% หรือ 45%	A -แสดงให้ เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH , responsive to the BASIC REQUIREMENTS of the item, is evident. D- มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานอยู่ในขั้นเริ่มต้น

(คัดจาก เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ โดยสำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สกอ.)

จะเห็นได้ว่า หากภาควิชาไม่วางแนวทางที่เป็นระบบแล้ว จะไม่ไปถึงไหน บางครั้งภาควิชาที่มีหลายหน่วย อาจแสดงว่าได้นำแนวทางไปให้ทุกหน่วยปฏิบัติแล้วคิดว่าจะได้คะแนนของ “D- deploy” เต็ม แต่ลืมไปว่าแนวทางที่ให้หน่วยไปใช้นั้นเป็นแนวทางที่ดี แล้วการดำเนินการจะเป็นเลิศได้อย่างไร

เพราะแนวทางที่ดีและนำไปใช้นั้นต้องอยู่ในกรอบพันธกิจของคณะ/ภาควิชา พร้อมกับการนำแนวทางไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

Approach refers to the appropriateness of the methods to the item requirements and your organization's operating environment, as well as how effectively your organization uses those methods.

การวางแนวทางที่เป็นระบบ

เริ่มจากการทำความเข้าใจในคำถามของแต่ละหมวดก่อน อาจเริ่มที่คำถามใน “Basic requirement” ซึ่งเป็นคำถามสั้น ๆ ก่อน เพราะคะแนนจะได้ขยับขึ้นจาก 0 ไปเป็น 10-25% เพราะจะเริ่มเข้าข่าย “The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC REQUIREMENTS of the item is evident.”

ปัญหาคืออ่าน แล้วก็ยังไม่เข้าใจว่าเขาถามอะไร

ดังนั้นเพื่อความกระจ่าง ภาควิชาต้องลองอ่าน Overall requirement ประกอบ

ตัวอย่างเช่น ในหมวด 2 Strategic planning

Basic requirement: How do you develop your strategy? (องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร) ถ้ามานี้ ๆ แต่นี้ก็ไม่ออก
ว่ามันคืออะไร ลองไปอ่านย่อหน้าต่อไป

Overall requirement: Describe HOW your organization establishes a strategy to address its STRATEGIC CHALLENGES and leverage its strategic advantages and strategic opportunities. Describe how your organization makes KEY WORK SYSTEM decisions. Summarize your organization's KEY WORK SYSTEMS and its key STRATEGIC OBJECTIVES and their related GOALS.

“ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร อธิบายว่าองค์กรตัดสินใจในระบบงานอย่างไร ให้สรุประบบงานหลักวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หลัก และเป้าหมายที่สัมพันธ์กัน”

จะเห็นคำสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายของกลยุทธ์ และระบบงาน

แล้วมันคืออะไร?

ในคู่มือ EdPEX มีคำอธิบายไว้สองแห่ง คือ ในแต่ละหมวด หรือในอภิธานศัพท์ เช่น

2.1. “Strategy development” refers to your organization’s approach to preparing for the future. In developing your strategy, you might use various types of forecasts, projections.....

STRATEGIC CHALLENGES. Those pressures that exert a decisive influence on your organization’s likelihood of future success. These challenges are frequently driven by your organization’s anticipated competitive position...

ถ้ายังไม่กระจ่าง ลองหาหนังสืออ่าน มีอยู่เล่มหนึ่งที่ช่วยได้ คือ การวางแผนงบประมาณ โดยศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ กองนโยบายและแผน สปช. ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงระบบการจัดการแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting: PBB) โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ อ่านเข้าใจง่าย เพราะมีแนวทางการเขียนให้

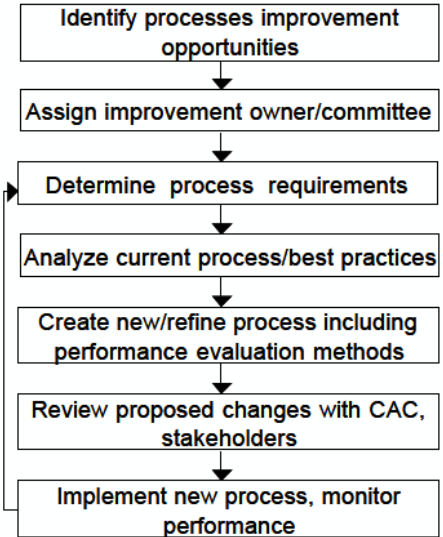
ถ้ายังไม่เข้าใจอีกก็ยังไม่เริ่มวางแผนไม่ได้ เพราะหากเขียนไปแล้วปรากฏว่าไม่ใช่อธิบายตามเกณฑ์ EdPEX หนึ่งปีก็เสียไป ภาควิชาตั้งความหวังไว้ก็จะหมดหวัง หมดแรง หากเป็นแบบนี้ต้องปรึกษาผู้รู้ หรือหาตัวอย่างการดำเนินการที่ดีของภาควิชาอื่นจาก QA sharing

แต่เมื่อเข้าใจเกณฑ์ดีแล้วก็สามารถเริ่มวางแผนได้ ดังนี้ (เป็นแค่ตัวอย่าง)

1. หากคนทำงานวางแผนเชิงกลยุทธ์ หากคนที่มีแว้วว่าชอบด้านนี้ ครอบคลุมพันธกิจ (สอน วิจัย บริการวิชาการ) หาได้แล้วออกประกาศแต่งตั้งคณะทำงานพร้อมระบุอำนาจหน้าที่ (ไม่มีอำนาจหน้าที่แล้วจะไปขอความร่วมมือจากใครในภาควิชาได้)
2. ประชุมเป็นระยะ โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นจริง ทันสมัย ใช้รูปแบบที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป เช่น SWOT analysis, TOWS, PEST, Balanced Score Card (ไม่มีการประชุมแล้วจะมีหลักฐานอะไรประกอบการเขียน SAR แล้วถ้าผลลัพธ์ไม่ดีจะทบทวนข้อผิดพลาดที่ผ่านมาและปรับปรุงการดำเนินการได้อย่างไร การวางแผนโดยไม่มีข้อมูล

ประกอบกรวิเคราะห์แล้วจะประสบผลสำเร็จได้อย่างไร หากมองว่าเป็นจุดแข็งแต่แท้จริงเป็นจุดอ่อนจะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จหรือไม่ การวิเคราะห์ที่ใช้เครื่องมือที่เป็นที่ยอมรับจะง่ายขึ้นและมีข้อผิดพลาดน้อยหรือไม่)

3. นำแผนกลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ที่วางไว้ปรับเพิ่มความชัดเจนในที่ประชุมภาควิชา แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ (ไม่เช่นนั้นใครจะร่วมมือเพราะเขาก็ไม่รู้ว่าภาควิชาจะเดินไปทางไหน เห็นด้วยหรือไม่ ถ้าทุกคนเห็นด้วยก็จะเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันเดินทางสู่เป้าหมาย)
4. ประชุมภาควิชาติดตามผลการดำเนินการปีละอย่างน้อย 2 ครั้ง เพื่อติดตามว่าการดำเนินการตามแผนของแต่ละหน่วยงาน ที่รับผิดชอบเป็นไปตามตัวชี้วัด และเป้าหมายหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร
5. ปรับแผน (หากจำเป็น)



ขั้นตอนดังกล่าว สอดคล้องกับระบบปรับปรุงผลดำเนินการของ University of Wisconsin STOUT ที่ได้รับ MBNQA ในปี ค.ศ.2001 (ดูรูป)

บางภาควิชาบอกว่าอยากทำแบบนี้ แต่อาจารย์มีจำนวนน้อย หากตั้งคณะทำงานมาหลาย ๆ ชุด เอาเวลาไหนมาประชุม

คงไม่มีคำตอบ เพราะคำตอบอยู่ที่หัวหน้าภาควิชาเอง หัวหน้าภาควิชา เป็นผู้นำทางความคิด (visionary leadership) การจัดการให้บรรลุเป้าหมายมีหนทางเสมอ พอเพียงแค่เริ่มคิดเริ่มทำ มีปัญหาอุปสรรคก็ปรับปรุงไปตามบริบท (agility) แต่ถ้าคิดว่าเป็นปัญหาแต่เริ่มแรก งานก็ไม่มีทางเกิดขึ้นได้ ทำนองเดียวกับการที่คนมีคู่มือฝึกสติสมาธิ แต่ไม่เคยปฏิบัติ เผ่าตระเวนถามพระว่ามีสิ่งดีอย่างไร พระเวณิกองค์ พระอธิบายเท่าไรก็ไม่คลายสงสัยเพราะสิ่งที่พระอธิบายนั้นตนเองไม่ประสบผล พระบอกว่าระวังโดนนิมิตหลอกเขาก็ไม่เข้าใจเพราะยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ จะเห็นได้อย่างไรว่าเกิดนิมิต

หากได้เริ่มขั้นตอน 1-5 แล้ว ลองตรวจสอบกับนิยามว่า เป็นแนวทางอย่างเป็นระบบหรือยัง

Systematic. Well-ordered, repeatable, and exhibiting the use of data and information so that learning is possible. Approaches are systematic if they build in the opportunity for evaluation, improvement, and sharing, thereby permitting a gain in maturity.

แนวทางเป็นลำดับ ทำซ้ำได้ ใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เปิดโอกาสให้ประเมิน ปรับปรุง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ลึก ๆ แล้ว หัวใจของ **systematic approach** คือการเริ่มโดยการวิเคราะห์ วิจัย นั่นเอง โดยอาศัยข้อมูล (literature review) แต่ถ้าหาไม่ได้คงต้องหาเองโดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สร้างขึ้นเอง หรือที่มีอยู่แล้ว เช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ ผ่านกระบวนการสำรวจ หรือ focus group ตามความยากง่าย ความน่าเชื่อถือ

แล้วคำถามเรื่อง Work system ละ

ถ้ายังไม่เข้าใจและคิดว่าไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานก็ยังไม่ต้องทำ ปีแรกคงยากที่ต้องตอบคำถามทุกอย่าง และใน basic requirement ก็ไม่ได้ต้องการ อีกประการหนึ่งจะเห็นว่า การดำเนินการที่จะประสบผลต้องอาศัยอีก 2 หมวด คือ Leadership ที่สามารถชวนคนมาทำงานได้ สร้างบรรยากาศในการทำงานได้ และหมวด 4 Measurement คือมีฐานข้อมูลที่ดี เป็นจริง ทันสมัย สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้

มี Systemic approach แล้ว Effective หรือไม่

เมื่อนำแนวทางไปดำเนินการในทุกหน่วยแล้ว ประเมินจากผลสอดคล้องกับนโยบายของคณะ หรือประเมินจากผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในหมวด 7 จึงจะบอกได้ว่ามีประสิทธิภาพ

Effective. How well a process or a measure addresses its intended purpose. Determining effectiveness requires (1) evaluating how well the process is aligned with the organization's needs and how well it is deployed or (2) evaluating the outcome of the measure

แนวทางดำเนินการที่ออกแบบดี มาจากการวิเคราะห์ที่ดี ควรให้ผลลัพธ์ที่ดี หากผลลัพธ์ไม่ดีขึ้นต้องทบทวนแนวทาง

การวางกลยุทธ์ก็ต้องมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เช่น

กลยุทธ์- ส่งเสริมการทำวิจัย

วัตถุประสงค์- เพื่อเพิ่ม...(จำนวนผลงานตีพิมพ์ในวารสารในฐานข้อมูลมาตรฐาน)...(impact factor)...(เพิ่มอัตราเฉลี่ยผลงานต่ออาจารย์)

เป้าหมาย- (100 ผลงาน)...(2.0)...(ผลงาน 1.0 เรื่องต่อคน) ภายในปี 2563

วิธีวิเคราะห์- Trend analysis

หากดำเนินการตามกลยุทธ์แล้ว KPI ที่ตั้งไว้ดีขึ้นทุกปี ก็ถือว่า approach นั้น effective

และถ้าบรรลุเป้าหมาย ก็จะได้คะแนนหมวด 7 ก้าวสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศ

คณะฯ จึงได้จัดอบรมและฝึกปฏิบัติการเขียน SAR ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๘ ตามเกณฑ์ EdPEX เมื่อวันที่ ๒ มีนาคม ที่ผ่านมานี้ โดยมี อ.ดร.อริยพงษ์ วงษ์นพวิชัย ผู้ป่วยคณบดีเป็นผู้บรรยาย นับว่าเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในองค์การ

(ขอรูปร่างที่หม่อม)

จบตอนที่ 1

ผลการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศต้องอาศัยพลังอุตราแมน (ตอนที่ 2)

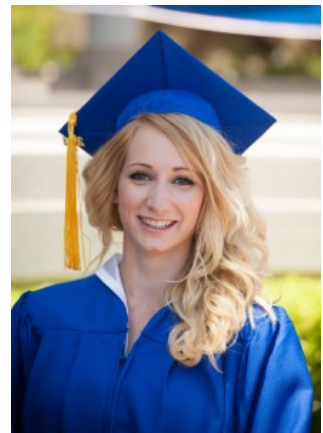
เรียนรู้จากสถาบันที่ได้รับรางวัล

ในตอนที่แล้ว ผู้เขียนยกหมวด 2 เป็นตัวอย่าง เพราะการทบทวนวรรณกรรมบ่งชี้ว่าตัววัดเชิงกลยุทธ์เป็นกุญแจสำคัญสำหรับความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการที่เป็นเลิศ (อ่าน DeSouza and Sequeira)

แต่หนทางการเรียนรู้ที่จะไปสู่ความเป็นเลิศมีหลายทาง ทางหนึ่งคือศึกษาจากสถาบันที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige Quality Award ที่เป็นต้นกำเนิดของ TQA ลองดูสัก 3 กรณี เพื่อจะมีแรงบันดาลใจ

กรณีศึกษาที่ 1. Charter School of San Diego (CSSD)

ในขณะที่โรงเรียนรัฐบาลถูกบ่นเรื่องความยากในการสมัครและได้รับการคัดเลือก แต่ CCCD เป็นโรงเรียนทางเลือกที่แตกต่างไปจากโรงเรียนรูปแบบเดิมๆ ของรัฐแต่ได้รับการรับรองโดยรัฐ CSSD ประกาศตนเองว่า “โรงเรียนมีพันธสัญญาที่จะพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้เหมาะกับแต่ละบุคคลโดยนำผู้ปกครองมาเกี่ยวข้องอย่างเข้มข้น นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อนักเรียนแต่ละคน” มีจุดมุ่งหมายรับนักเรียนที่เสี่ยงจากความล้มเหลวจากโรงเรียนปกติ และต้องการทางเลือกใหม่ โรงเรียนมีบุคลากร 187 คน ชั้นมัธยม Grade 7-12



CSSD ได้รับรางวัล MBNQA ในปี 2558 ตัวอย่างของจุดเด่น ได้แก่

- จัดทำการศึกษาเฉพาะบุคคลเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักเรียน และให้ผูกพันกับการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนจบการศึกษาจากโรงเรียนเพิ่มขึ้น **ผลลัพธ์** แสดงอัตราการสำเร็จการศึกษาเพิ่มขึ้นใน 5 ปี และได้ 95% สูงเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ อัตรานักเรียนลาออกเพียง 2.4% ต่ำกว่าอัตราของรัฐที่ 3.1%
- สร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษาและผู้ปกครองเพื่อดึงดูดเด็กเข้ามาโรงเรียนเพิ่มขึ้น และคงไว้ซึ่งความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครอง **ผลลัพธ์**- ความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครองโดยรวมเกือบ 100% นับตั้งแต่ปี 2553 ถึง 2558, ผู้สมัครเข้าเรียนกว่าร้อยละ 95 และผู้ปกครองกว่าร้อยละ 98 จะแนะนำให้สมาชิกในครอบครัวและเพื่อนเข้าเรียนในโรงเรียนนี้ จำนวนผู้สมัครเข้าเรียนเพิ่มจาก 1,704 คน เป็น 2,187 คน
- ให้นักเรียนผ่านการสอบกลางของรัฐแคลิฟอร์เนียวิชาภาษาและคณิตศาสตร์ผ่านกว่าร้อยละ 90 ใน 5 ปี **ผลลัพธ์**- สอบผ่านร้อยละ 80 ดีกว่าคู่แข่งอีก 3 โรงเรียน
- จัดหลักสูตรใหม่และการสนับสนุนให้กับนักเรียนและผู้ปกครองโดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศอย่างเป็นระบบจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ โรงเรียนในท้องถิ่น การสำรวจชุมชน ข้อมูลประชากร
- ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารกับครูและชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ประชุมประจำเดือนปรึกษาในเรื่องผลลัพธ์ของหลักสูตรกับครู นักเรียน และผู้ปกครอง

- ผู้บริหารโรงเรียนตั้งค่านิยมองค์กร “kid come first” และสมรรถนะหลัก “transforming lives”

ในหน้าเว็บของโรงเรียน แสดงวิทัศน์ “CSSD Dares to Make a Difference” กล่าวถึงการแนะนำให้กับนักเรียนและผู้ปกครองไปสู่ความสำเร็จที่เรียกว่า “Pathways Personalized Educational Plan (PPEP)” มีการถามนักเรียนว่าเด็กเลือกทางไหน เข้ามหาวิทยาลัย เข้าวิทยาลัย เข้าโรงเรียนทหาร หรือจะเข้าอาชีพแล้วจัดการตามเหมาะสมเป็นรายคน

กรณีศึกษาที่ 2. Charleston Area Medical Center (CMC) Health System

มี 4 โรงพยาบาลในสังกัด ให้บริการ Trauma Center ระดับ 1, หน่วย neonatal intensive care unit และ pediatric intensive care, ศูนย์ปลูกถ่ายไต, และ subspecialists ในทุกสายบริการ มีรายได้ 956 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และบุคลากร เกือบ 7,000 คน ในจำนวนนี้เป็นแพทย์เกือบ 800 คน และอาสาสมัครกว่า 300 คน ได้รับรางวัล MBNQA ในปี 2558 ตัวอย่างของจุดเด่น ได้แก่

- มีการประเมินทบทวนตัวชี้วัดหลักประจำปี เพื่อปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร
- มีอัตราการลาออกของพยาบาลต่ำกว่า อัตราเฉลี่ยระดับชาติ แม้ว่าจะเผชิญกับความลำบากในการหาพยาบาลจากนอก รัฐ แต่ CAMC สามารถสร้างรักษามูลากร ความชำนาญสูงไว้โดยการจัดทำแนวทาง “growing our own” ซึ่งบุคลากรภายใน ได้รับการคัดเลือกและฝึกอบรมเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง
- ทีม Sepsis Performance Improvement ของ CMC ช่วยชีวิตผู้ป่วยไว้กว่า 1,798 ชีวิต ในระยะเวลา 5 ปี เทียบแล้วดีขึ้นกว่า Premier national top 10% ทั้งนี้โดยการเพิ่มความตื่นตัว การค้นหาและค้นพบแต่แรกเริ่ม
- มีการทำ service-line analytics ใน supply-chain management ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายลดลงถึง 300,000 เหรียญสหรัฐ ในแต่ละปี การใช้วิธี Lean ในการลดความสูญเสียดังกล่าวจาก IV pharmacy medication ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายลดลงถึง 134,000 เหรียญสหรัฐ เกินเป้าหมาย 50% ที่ตั้งไว้
- ในฐานะผู้ให้บริการโดยไม่มีการชดเชยที่ใหญ่ที่สุด CAMC ดำเนินการได้สูงเกินขีดของท้องถิ่นและระดับชาติ สะท้อนให้เห็นถึงพันธกิจที่จัดให้มีบริการที่ดีที่สุดแก่ผู้ป่วยทุกคน ทุกวัน การยึดมั่นในพันธสัญญาที่จะปรับปรุงสุขภาพให้ชุมชนโดยรอบแสดงให้เห็นจากการใช้จ่ายเพื่อชุมชนที่เกินระดับชาติถึง 76% และรวมเป็นเงินกว่า 115 ล้านดอลลาร์สหรัฐในแต่ละปี
- ทำตามพันธสัญญาต่อบุคลากรที่จะให้การศึกษาต่อเนื่องและวัฒนธรรมการเรียนรู้ผ่านการให้ทุนการศึกษาด้านการแพทย์ พยาบาล หรือสาขาอื่นที่เป็นความจำเป็นของบุคลากร มีผู้เข้าร่วมโครงการนี้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง



- การรับบุคลากรและการปฏิรูประบบนิเทศค่านึงถึงความหลากหลาย (diversity) เกินกว่าที่ตระหนักตามประเพณี และได้แทรกความจำเป็นของชุมชนไว้ โดยเฉพาะชุมชน Appalachia (ชุมชนที่มีความเชื่อและวัฒนธรรมเฉพาะในสหรัฐอเมริกาและเป็นชุมชนที่ยากจน- Wikipedia)

CEO David Ramsey กล่าวว่า “เรามีทีมที่น่าทึ่ง สิ่งหนึ่งที่ทำให้ผมภูมิใจทุกวันและท่านคงรู้สึกเช่นเดียวกับผมซึ่งเป็นคน West Virginia คือคนที่นี่มีเมตตา เอาใจใส่ และใจดี (The people are genuinely kind, caring and generous) คุณสมบัติเหล่านี้แสดงออกทุกวันในการดูแลผู้ป่วยและชุมชนของเรา เป็นส่วนสำคัญที่พยายามให้พันธกิจเราสำเร็จ กล่าวคือจัดให้บริการสุขภาพที่ดีที่สุดแก่ผู้ป่วยทุกคน ทุกวัน สมรรถนะหลักของเราคือ improving the health and economics of our community ความสำเร็จของการดำเนินการแสดงจากผลลัพธ์ด้านสุขภาพเมื่อเทียบกับคู่แข่งสามแห่งในระดับชาติ”

กรณีศึกษาที่ 3. Pal's Sudden Service

เป็นเชนของร้านอาหารในรูปแบบ drive-through ในรัฐเทนเนสซี จุดมุ่งหมายคือเป็น “งานบริการที่เร็วที่สุด เป็นมิตรที่สุด และแม่นยำที่สุด” มีบุคลากร 465 คน ผลประกอบการในปี 2544 รวม 17 ล้านเหรียญสหรัฐ ได้รับรางวัล MBNQA ในปี 2545 และจัดว่ามี Business excellent process ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ไปจนถึงการควบคุมคุณภาพ

ด้านกระบวนการ Pal's ออกแบบโดยอาศัยแค่ 2 หลักการ (1) to delight the customer และ (2) to achieve operational excellence และมาตรฐานที่ว่า "They're going to train 100 percent of their people to do the job 100 percent right, 100 percent of the time."



ผลลัพธ์

- อัตราคนลาออกต่ำ มีเพียง 7 คนตลอดระยะเวลา 33 ปี ทำให้องค์กรความรู้ในองค์กรคงอยู่ ส่งผลดีต่อมาตรฐานอาหารและความเร็วของบริการซึ่งเป็น “หัวใจ” ขององค์กร
- สามารถลดเวลาบริการอาหารผ่านหน้าต่างที่รถจอดสั่ง จาก 31 วินาที เหลือ 20 วินาที ในขณะที่คู่แข่งทำได้สูงจากเดิม 73 วินาที เป็น 76 วินาที
- สามารถลดข้อร้องเรียนของลูกค้าจาก 3 ต่อ 1,000 เหลือ 4 ต่อ 10,000
- ได้รับคะแนนสูงสุดจากการตรวจสอบสุขอนามัยอาหารในระดับรัฐ
- คะแนนคุณภาพโดยผู้บริโภคสูงถึง 95.8% เทียบกับคู่แข่งซึ่งได้แค่ 84.1%

Pal's ให้ความสำคัญเรื่อง “คน” เป็นอันดับต้น โดย

- คัดเลือกคนทำงานโดยดูทัศนคติเป็นสำคัญ ส่วนทักษะพัฒนาภายหลังได้ เขาสร้างแบบวัดทัศนคติเป็นของตนเอง เครื่องมือนี้มีส่วนสำคัญในการคัดกรองพนักงานในขั้นต้นอย่างมีมาตรฐาน ตรงจุด และรวดเร็ว
- พัฒนาโดยศึกษาจากคู่แข่ง จัดฝึกอบรมพนักงานเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ เจ้าของและผู้จัดการรับผิดชอบการฝึกอบรมพนักงาน โดยใช้บันได 4 ขั้น แสดง, ลงมือทำ, ประเมิน, และ ทำซ้ำอีกครั้ง พนักงานผ่านการอบรมถึง 120 ชั่วโมง และต้องมี 100% competence ก่อนให้บรรจุที่ร้านสาขาใด ๆ “ถ้าคุณไม่ทำให้ถูก

ตั้งแต่วันแรก ลูกค้าจะไม่หวนกลับมาอีก” Barger ผู้ก่อตั้งร้านพุด และพวกเขาไม่ชอบที่จะเห็นพนักงานติดป้าย “ผู้ฝึกงาน” เพราะ “Trainee means they're going to screw up, and we're giving them the excuse in advance so you'll know why you just got screwed-up service.”

- พนักงานทุกคนจะได้รับการอบรมเบื้องต้นเกี่ยวกับทักษะการฟัง
- พนักงานใหม่จะต้องผ่านการอบรมเกี่ยวกับกระบวนการ, สุขภาพและความปลอดภัย, และวัฒนธรรมองค์กร
- หัวหน้าทุมนะที่จะสอนและโค้ชลูกน้องอย่างจริงจัง หัวหน้างานและผู้บริหารทุกคนต้องใช้เวลา 10% ของการทำงานเพื่อสอนและโค้ชลูกน้องอย่างสม่ำเสมอ ทุกคนต้องกำหนดทุกวันว่าวันนี้จะสอนใคร เรื่องอะไร
- ผู้บริหารจะมีการบ้าน ต้องอ่าน ต้องศึกษากรณีต่าง ๆ ในเรื่องทักษะผู้นำ เทคโนโลยี การประยุกต์ใช้กับประโยชน์
- ทุกวันจันทร์ CEO จะนัดถกการบ้านกับผู้บริหารและหัวหน้างาน

บทวิเคราะห์

ในการมุ่งทำงานบรรลุเป้าหมายใด ๆ ขององค์กร ทั้งผู้นำ (SLT) และผู้ตาม (workforce) เป็นส่วนสำคัญ เพราะทั้งการคิดและการทำจะสำเร็จได้ก็เพราะคนทั้งสิ้น

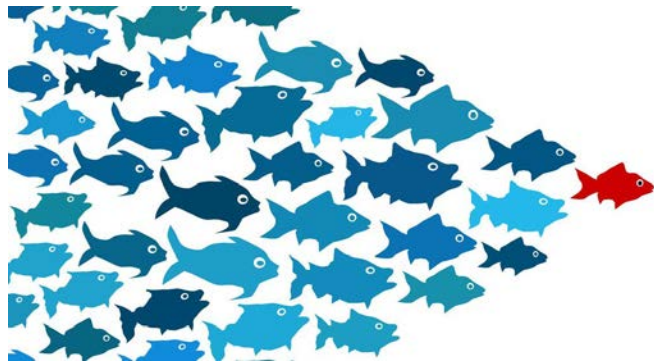
ไม่มีผู้คิด การทำงานก็ไร้ทิศทาง

คิดแล้วไม่มีใครทำ งานก็ไม่มีความสำเร็จ

ในองค์กรหนึ่ง ทีมนำต้องเริ่มคิดก่อน แล้วจึงนำเอาไปให้หน่วยงานทำ

“เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรง ฉันทัด ใน

หมู่มนุษย์ก็ฉันทัด บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติชอบธรรม หมู่มนุษย์นั้นก็พลอยดำเนินตาม ทั้งแวนแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม” พุทธพจน์



แต่ทีมนำคิดแล้วก็วิเคราะห์ความเป็นไปได้ว่าจะอะไรทำได้ ทำได้เร็ว ทำได้ช้า ขึ้นอยู่กับ 6M ได้แก่ Man, Money, Material, Machine, Management, และ Morale (บุคลากร สถานที่ อุปกรณ์ โครงสร้าง งบประมาณ ธรรมภิบาล อยู่ใน Organization Profile)

ปัจจัยหลักใน not for profit organization คือ money- ไม่มีรายได้ งานไม่เดิน เพราะเงินใช้จ่ายคน ชื่อวัสดุครุภัณฑ์ พัฒนาบุคลากร และบางที่ถึงมีรายได้ ก็ไม่มีระเบียบจ่ายอีก (กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อยู่ใน Organization Profile)

ปัจจัยต่อมาคือคน ในคณะแพทยศาสตร์ประกอบด้วยหน่วยงาน 2 รูปแบบหลัก หน่วยผลิตได้แก่ภาควิชา 22 ภาควิชา หน่วยสนับสนุน ได้แก่งานในสังกัดเลขานุการคณะ 15 หน่วยงาน เช่น งานบริการการศึกษา งานบริหารงานวิจัย งานคลัง ฯลฯ

ภาควิชาเป็นทัพหน้า ผลิตบัณฑิต ผลิตงานวิจัย ผลิตงานบริการวิชาการ บริการผู้ป่วย

หน่วยงานเป็นแผนกส่งเสริม เสริมยุทธศาสตร์

ภายใต้แม่ทัพที่กองบัญชาการซึ่งเป็นผู้วางยุทธศาสตร์

แม่ทัพสั่งให้ส่งเสบียง แผนกบอกว่าเสบียงหมด แพ้ข้าศึกแน่ ๆ

แต่ถ้าทุกประการสมบูรณ์ แต่ทัพหน้าสับสนในหน้าที่ ก็แพ้อีกเหมือนกับ

กำลังนำไปเรื่อง Conflict of Commitment

อาจารย์ในภาควิชาที่มีหน้าที่หลักคือสอน วิจัย บริการวิชาการ และถูกฝึกมาจนถนัดในด้านนี้

พอมายให้อบรมและเขียน SAR โดยใช้เกณฑ์การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ก็ไม่ถนัด และว่าก็ไม่ได้

ถ้าบังคับให้ทำ KPI หลักก็จะเสีย ทั้งผลงานตีพิมพ์ และการผลักดันสู่ตำแหน่งวิชาการ

อาจารย์ 1 คน ถ้าถือว่าภาระงาน 100%

แบ่งเป็นภาระงานวิจัยที่เปอร์เซ็นต์ สอนที่เปอร์เซ็นต์ บริการวิชาการและบริการผู้ช่วยที่เปอร์เซ็นต์

แล้วมีเหลือที่เปอร์เซ็นต์ที่นับว่าเป็นภาระงานเพื่อส่วนรวม คือ เป็นกรรมการต่าง ๆ ของคณะ เป็นกรรมการระดับชาติ และทำ SAR

เพราะการคิดว่าคน ๆ หนึ่งทำได้ทุกอย่างนั้น ผิดหลักธรรมชาติ “ฉันทะ” ความพอใจ

ความพอใจมาจากความถนัด คนทำตามถนัด ได้ผลดี ก็จะทำซ้ำ ๆ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เป็นวงจร

เรียกว่าอาจารย์เรามี diversity ตามฉันทะ แต่ดูเหมือนการปลุกฉันทะให้ภาควิชาเขียน SAR และเข้าใจเกณฑ์ ยิ่งก้าวไปได้ช้า แม้คณะฯ จะวางแผนอย่างเป็นระบบ มีจัดฝึกอบรม มีการจัดพี่เลี้ยง มีการติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ มีการจัด QA sharing, best practice ฯลฯ

หรือว่าภาควิชายังขาดฉันทะ

หรือบางทีการขาดฉันทะอาจเป็นเพราะที่มนำสื่อสารนโยบายลงมาไม่ชัดเจน

หรือถึงชัดเจน ก็ไม่ถนัด และไม่มีเวลาทำ เพราะภารกิจหลักเต็มที่แล้ว แถมช่วงหลังยังโดนให้กรอก มคอ. ทั้งหลายทั้งปวง คั้น citation เขียนหลักสูตรใหม่ ปรับปรุงหลักสูตร และงานอื่น ๆ อีกเพียบ

อีกปัจจัยหนึ่งคือระบบงาน

ถูกออกแบบมาเป็นระบบงานแบบราชการอย่างเข้มข้นซึ่งขาด flexibility

อบรม lean กันอย่างเข้มข้น แต่ดูเหมือนผลผลิต จะมีระเบียบที่มากขึ้น ขึ้นตอนมากขึ้น ปฏิบัติยุ่งยากขึ้นเรื่อย ๆ จนบางครั้งผู้ปฏิบัติงานแทบถอดใจ



จึงตั้งสมมุติฐานว่า เหตุที่ภาควิชาเขียน SAR ได้ไม่ค่อยดีและพัฒนาไปช้า มีสาเหตุจาก (1) นโยบายเป้าหมาย คณະฯ ไม่ชัดเจน มีหลายพันธกิจจนมองไม่ชัดว่าจะไปทิศทางไหน (2) ภาระหลักที่ทำอยู่ล้นมือ ไม่สามารถจัดสรร บุคคลและเวลามาท่วมเทกกับงานนี้ได้ (3) ไม่ชอบเพราะไม่ถนัด ไม่มี competency (4) ระบบงานแบบราชการไม่เอื้อ ต่อการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศ

สมมุติฐานข้างต้นจะถูกหรือไม่ คณະฯ อาจต้องวิจัย จะได้หาสาเหตุและแนวทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

หากสาเหตุมีภาระงานมาก ผู้บริหารต้องวางแนวทางจะทำให้ภาระการเขียน SAR ลดลงได้อย่างไร เช่น เขียนแคไหนให้ เขียนน้อยที่สุด แต่ตรงความต้องการคณะมากที่สุด แล้วรวบรวมไปใช้ใน SAR คณะได้ การสำรวจความเห็น ความพึงพอใจ ส่วนกลางทำได้ไหม แล้วแจกผลเป็นรายภาคเพื่อวางแนวทางปรับปรุง เป็นต้น

หากสาเหตุเป็นเพราะไม่เข้าใจเกณฑ์ ไม่เข้าใจนโยบายเป้าหมาย เลยขาดฉันทะ จะจัดแนวทางใหม่อย่างไร

ไม่งั้น การเขียน และการตรวจประเมิน SAR จะอยู่ในวังวน

จบตอนที่ 2

ผลการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศต้องอาศัยพลังอุตราแมน (ตอนที่ 3)

ทำหลายพันธกิจเป็นปัญหาจริงหรือ

ลองค้นดูว่าตั้งแต่มีรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ค.ศ.1987 มา มีสถาบันที่แห่งที่ได้รางวัลในภาคการศึกษา (จาก Wikipedia)

ปี	องค์กร	ภาคส่วน
2015	MidwayUSA, Columbia, Mo	small business
	Charter School of San Diego, San Diego, Calif.	education
	Charleston Area Medical Center Health System, Charleston, W.V.	health care
	Mid-America Transplant Services, St. Louis, Mo.	nonprofit
2014	PricewaterhouseCoopers Public Sector Practice, McLean, VA	service
	Hill Country Memorial, Fredericksburg, TX	health care
	St. David's HealthCare, Austin, TX	health care
	Elevations Credit Union, Boulder, CO	nonprofit
2013	Pewaukee School District, Pewaukee, WI	education
	Sutter Davis Hospital, Davis, CA	health care
2012	Lockheed Martin Missiles and Fire Control, Grand Prairie, TX	manufacturing
	MESA Products Inc., Tulsa, OK	small business
	North Mississippi Health Services, Tupelo, MS	health care
	City of Irving, Irving, TX	nonprofit
2011	Concordia Publishing House, St. Louis, MO	nonprofit
	Henry Ford Health System, Detroit, MI	health care
	Schneck Medical Center, Seymour, IN	health care
	Southcentral Foundation, Anchorage, AK	health care
2010	MEDRAD, Warrendale, PA	manufacturing
	Nestlé Purina PetCare Co., St. Louis, MO	manufacturing
	Freese and Nichols Inc., Fort Worth, TX	small business
	K&N Management, Austin, TX	small business
	Studer Group, Gulf Breeze, FL	small business
	Advocate Good Samaritan Hospital, Downers Grove, IL	health care
	Montgomery County Public Schools, Rockville, MD	education
2009	Honeywell Federal Manufacturing & Technologies, Kansas City, MO	manufacturing
	MidwayUSA, Columbia, MO	small business
	AtlantiCare, Egg Harbor Township, NJ	health care
	Heartland Health, St. Joseph, MO	health care

	VA Cooperative Studies Program Clinical Research Pharmacy Coordinating Center, Albuquerque, NM	nonprofit
2008	Cargill Corn Milling North America, Wayzata, MN	manufacturing
	Poudre Valley Health System, Fort Collins, CO	health care
	Iredell-Statesville Schools, Statesville, NC	education
2007	PRO-TEC Coating Co., Leipsic, OH	small business
	Mercy Health System, Janesville, WI	health care
	Sharp Healthcare, San Diego, CA	health care
	City of Coral Springs, Coral Springs, FL	nonprofit
	U.S. Army Armament Research, Development and Engineering Center (ARDEC), Picatinny Arsenal, NJ	nonprofit
2006	MESA Products, Inc., Tulsa, OK	small business
	Premier Inc., San Diego, CA	service
	North Mississippi Medical Center, Tupelo, MS	health care
2005	Sunny Fresh Foods, Inc., Monticello, MN	manufacturing
	DynMcDermott Petroleum Operations, New Orleans, LA	service
	Park Place Lexus, Plano, TX	small business
	Richland College, Dallas, TX	education
	Jenks Public Schools, Jenks, OK	education
	Bronson Methodist Hospital, Kalamazoo, MI	health care
2004	The Bama Companies, Tulsa, OK	manufacturing
	Texas Nameplate Company, Inc., Dallas, TX	small business
	Kenneth W. Monfort College of Business, Greeley, CO	education
	Robert Wood Johnson University Hospital Hamilton, Hamilton, NJ	health care
2003	Medrad, Inc., Indianola, PA	manufacturing
	Boeing Aerospace Support, St. Louis, MO	service
	Caterpillar Financial Services Corp., Nashville, TN	service
	Stoner Inc., Quarryville, PA	small business
	Community Consolidated School District 15, Palatine, IL	education
	Baptist Hospital, Inc., Pensacola, FL	health care
	Saint Luke's Hospital of Kansas City, Kansas City, MO	health care
2002	Motorola Inc. Commercial, Government and Industrial Solutions Sector, Schaumburg, IL	manufacturing
	Branch-Smith Printing Division, Fort Worth, TX	small business
	SSM Health Care, St. Louis, MO	health care
2001	Clarke American Checks, Incorporated, San Antonio, TX	manufacturing
	Pal's Sudden Service, Kingsport, TN	small business
	Chugach School District, Prince William Sound, AK	education
	Pearl River School District, Pearl River, NY	education
	University of Wisconsin–Stout, Menomonie, WI	education
1988-2000	ไม่มีสถานศึกษาได้รับรางวัล	

National Institute of Standards and Technology ประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเริ่มให้รางวัลในภาคธุรกิจ ได้ทดลองวางเกณฑ์สำหรับภาคการศึกษาและภาคบริการสุขภาพในปี ค.ศ.1995 หลังจากนั้นปรากฏว่ามีมหาวิทยาลัยได้รับรางวัลเพียงแห่งเดียว ในปี ค.ศ.2001 คือ University of Wisconsin- STOUT และเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกที่ได้รับรางวัล และหลังจากนั้นยังไม่มีมหาวิทยาลัยใดในสหรัฐอเมริกาที่ได้รับรางวัล

และ UW-STOUT เป็น Polytechnic University ไม่ใช่ Research University

ลองมาดูวิสัยทัศน์และค่านิยมของมหาวิทยาลัยขณะนั้น

Vision Statement:

มหาวิทยาลัยสร้างสรรค์นวัตกรรมทางอุดมศึกษา ให้การศึกษาแก่นักศึกษาเพื่อเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นพลเมืองที่รับผิดชอบท่ามกลางโลกที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยประสบการณ์ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนซึ่งรวมกันทั้งแบบทั่วไปและแบบพิเศษ, ทฤษฎี และปฏิบัติ ในหลักสูตรประยุกต์ นำไปสู่อาชีพในภาคอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การศึกษา และบริการ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์มี 7 ข้อ ข้อที่เกี่ยวกับวิจัยเพียงเขียนว่า “ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านสอน วิจัย ทุนการศึกษาและบริการ วิทยาเขตส่งเสริมและเอื้อการวิจัยและโอกาสพัฒนาเพื่อดึงดูด คงไว้ และพัฒนาอาจารย์และบุคลากร แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะเป็น teaching university แต่ก็มีวัตถุประสงค์ที่จะเป็นผู้นำในกลุ่มมหาวิทยาลัยที่ได้รับทุนรัฐบาลและงบประมาณในการพัฒนาวิชาชีพ ตัววัดหลักได้แก่ (1) อาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัย, (2) รายจ่ายด้านพัฒนาอาจารย์ (professional development expenditures), (3) จำนวนอาจารย์ที่ลาเพื่อเขียนตำราหรือกิจกรรมและได้ตำแหน่งวิชาการ (number of sabbaticals and professorships), และ (4) การสอนทางไกล (distance education offering growth).



ยังไม่เห็นเขาทำทหายจำนวน paper, impact factor หรืออะไรแบบนั้น

ผลลัพธ์ที่แสดงความเป็นเลิศเพราะมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกตัวชี้วัดของนักศึกษา เช่น อัตราคงอยู่, อัตราได้งาน ความพึงพอใจในหลักสูตรและบริการ ผลลัพธ์ด้านการเงินก็มีแนวโน้มที่ดีเมื่อเทียบกับสถาบันชั้นนำอื่น ลองดูตัววัดหลักด้านอาจารย์และบุคลากรที่ตอบสนองต่อค่านิยมองค์การ Growth and Development; Diversity; Shared Governance

- Faculty/Staff Morale
- Employee Satisfaction
- Faculty Resignations
- Grievances
- Diversity of Employees-Women & Minorities
- Freedom From Harassment & Discrimination

- Education Level of Faculty
- Professional Development
- Professorships & Chairs
- Human Resources Effectiveness
- Employee Microsoft & Safety Training
- Decline in Injury/Accident
- Workers Compensation Claims & Experience Factor

จบตอนที่ 3

ผลการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศต้องอาศัยพลังอุลตราแมน (ตอนจบ)

กรณีตัวอย่างหน่วยราชการที่ใกล้เคียง

U.S. Army Armament Research, Development and Engineering Center (ARDEC) สังกัดกระทรวงกลาโหม ได้รับรางวัลในปี ค.ศ.2007 เป็นหน่วยงานของรัฐ (nonprofit organization) พันธกิจหลักคือผลิตอาวุธยุทโธปกรณ์ ตัวอย่างผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ได้แก่

- รายได้เพิ่มจาก 640 ล้าน เป็น 1,000 ล้านเหรียญสหรัฐ ใน 5 ปี
- ความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนา เพิ่มจาก 99 เป็น 140 ใน 3 ปี คิดเป็นมูลค่า เพิ่มจาก 10.2 เป็น 29.4 ล้านเหรียญสหรัฐ
- บรรลุผลการใช้ Lean/Six Sigma ในการปรับปรุงด้านคุณภาพ (91 %), ค่าใช้จ่าย (70 %), ตารางงาน (67 %) และความเสถียร (84 %) ประหยัดเงินรวม 3,220 ล้านเหรียญสหรัฐ
- ได้รับการยอมรับด้านนวัตกรรมหุ่นยนต์ SWORD โดย Time ว่า สิ่งประดิษฐ์ที่น่าทึ่งมากที่สุดของปี ค.ศ. 2004
- ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มจาก 3.48 (คะแนนเต็ม 4) เป็น 3.75 ใน 7 ปี เกินระดับที่คาดโดยรัฐ และภาคอุตสาหกรรม



ตอนที่ไปรับมอบรางวัล Dr. Joseph A. Lannon ผู้อำนวยการ กล่าวว่า “มีองค์ประกอบ 4 อย่าง—ควบคู่ไปกับการทำงานหนัก การยืนหยัด และวิสัยทัศน์ที่มั่นคงการมาถึงปัจจุบัน:

- นวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
- การยืนหยัดที่จะแสวงหาความเป็นเลิศ
- การประเมินจากภายนอกและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเร่งการปรับปรุง และ
- วัฒนธรรมการคิดให้เหมือนกับองค์การธุรกิจที่แสวงผลกำไร

Lannon ปิดท้ายสุนทรพจน์ของเขาว่า “บุคลากรของเราเป็นเสาหลักของความสำเร็จ นอกจากนั้น พันธมิตรผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือในภาคอุตสาหกรรม วิชาการ และห้องปฏิบัติการของกองทัพและทหารควรได้รับการชื่นชมและได้รับเกียรติสำหรับการทำงานร่วมกับเรา ในมุมแห่งความทุ่มเทและความร่วมมือไปสู่เป้าหมายร่วมในการสนับสนุนผู้ทำการสู้รบ”

เป้าหมายหลักของเขาเน้นนวัตกรรม รายได้ และพัฒนาบุคลากร

ก็ไม่เห็นตัววัดด้านวิจัยเหมือนที่เราทำเพื่อตอบ สกอ. มากมาย

น่าจะสนับสนุนสมมุติฐานที่ว่า เรามีหลายพันธกิจ หลายเป้าหมาย และหลายตัวชี้วัดมากเกินไป จนขาดเป้าหมายที่มุ่งเน้นที่ชัดเจน

หรืออีกนัยหนึ่งคือ เป้าหมาย **QS Ranking** เสริมกับมาตรฐาน สกอ. กำลังชักเย่อเป้าหมายการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ส่งท้าย

ลองทบทวนตนเองใหม่

- เรามีหน้าที่อะไร
- เราจะไปที่ไหน
- เราจะไปได้อย่างไร
- เมื่อไรจะถึงที่หมาย

หนทางข้างหน้ามีขวากหนาม

หรือเราต้องการพลังอุลตราแมนมาช่วยเสียแล้ว

เอกสารอ้างอิง

พอใจ พุกกะคุปต์ “เรียนรู้จากผู้นำ ตอน วิจัยคัดและเก็บคนขององค์กรต้นแบบ (2)” กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 22 ก.พ.2559 Section Bizweek หน้า 3.

How the Baldrige Program Began: The Birth of a Unique Public-Private Partnership

[<http://www.baldrigepe.org/foundation/docs/TheStoryofBaldrige.pdf>]

Malcolm Baldrige National Quality Award 2015 Award Recipient, Health Care Charleston Area Medical Center Health System

[http://www.nist.gov/baldrige/award_recipients/camc-health-system.cfm]

Malcolm Baldrige National Quality Award 2015 Award Recipient, Education. Charter School of San Diego.

[http://www.nist.gov/baldrige/award_recipients/camc-health-system.cfm]

CAMC. [<http://www.camc.org/quality>]

CSSD Dares to Make a Difference [<http://charterschool-sandiego.net/cssd-dares-to-make-a-difference/>]

Pal's Sudden Service is a "Model of Efficiency" May 19, 2011. (http://www.nist.gov/baldrige/pals_article.cfm)

Robert Green Pal's Sudden Service (<http://www.qualitydigest.com/june02/html/baldrigep1.html>)

Pal's Sudden Service Shares Secret of its Success (<http://www.prnewswire.com/news-releases/pals-sudden-service-shares-secret-of-its-success-62243527.html>)

2001 Malcolm Baldrige National Quality Program Application. STOUT University of Wisconsin

[http://patapsco.nist.gov/Award_Recipients/PDF_Files/UWStout_Application_Summary.pdf]

2007 Award recipients [http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/ARDEC_Profile.pdf]

Update. May 2007. Congratulations from the President in the Oval Office

[http://www.nist.gov/baldrige/publications/archive/upload/Update-05_08.pdf]

D'Souza SC and Sequeira AH. MBNQA - a strategic instrument for measuring performance in healthcare organizations: an empirical study [http://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2018091]

หมายเหตุ ความเห็นในบทความนี้ไม่ใช่ความเห็นของผู้บริหารคณะฯ แต่เป็นความเห็นส่วนตัวของผู้เขียนโดยหวังให้ผู้เกี่ยวข้องได้เรียนรู้จากกรณีศึกษาเป็นหลัก และจุดประกายความคิดผู้อ่านในการร่วมกันเดินทางสู่เป้าหมายแห่งการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ใส่ credit ใต้แต่ละภาพ

Pal's (P1030311): twice-cooked.com

ARDEC (size0-army- .jpg): army.mil

CAMC (gen.jpg): camc.org

Charter's school (413grad2014-e1420739985445-217x300.jpg): charterschool-sandiego.net/

leaders_inspire_1200x627: ted.com

Ethicsconflixt: ncsl.org

15186105_BG1: wqow.com