

# ภาควิชาดำเนินการสู่ความเป็นเลิศของอาศยพลังอุตราแมน (ตอนที่ 1)

## บรรณาธิการ

คณะแพทยศาสตร์ จะดำเนินการตรวจประเมิน SAR ภาควิชา ประจำปีการศึกษา 2558 จำนวน 11 ภาควิชา ในเดือนมิถุนายน ที่จะถึงนี้ แต่คราวนี้มีการตรวจประเมินเข้มข้นขึ้น เพราะเป็นปีแรกที่จะให้คะแนนเป็นจริงเป็นจัง และคณะฯ ได้เตรียมการให้ความรู้กับผู้เกี่ยวข้องในแนวทางการประเมิน แนวทางการเขียน SAR นอกจากนี้ ยังอบรมกรรมการตรวจประเมินถึงวิธีการให้คะแนนอีกด้วย นับว่าเป็นการพัฒนาไปอีกขั้นหนึ่ง

### ทำความเข้าใจกับการเขียน SAR

การเขียน SAR โดยอิง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ” ให้ได้ดีนั้น ต้องคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

- เขียนในสิ่งที่ภาควิชาได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมา
  - สิ่งที่ภาควิชาได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมาได้ใช้แนวทางที่เป็นระบบ (systematic) และมีประสิทธิผล (effective)
  - เขียนผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการโดยแนวทางที่เป็นระบบ
  - เปรียบเทียบผลลัพธ์กับคู่เทียบ (ถ้ามี)
- เนื้อหาการเขียนจะสะท้อนการดำเนินการในปีที่ผ่านมา หากแยกตามพันธกิจแล้ว พันธกิจผลิตบัณฑิต ต้องทบทวนแนวทางและผลลัพธ์ในการศึกษา 2558 ส่วนวิจัยใช้ไปปฏิทิน 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 เพราะคำถามในคู่มือเน้นใช้เพื่อกระตุ้นให้คิดว่าได้ทำหรือยัง หากต้องการผลการดำเนินการที่เป็นเลิศก็ต้องลงมือทำแล้วจึงนำสิ่งที่ทำไปเขียน ไม่ใช่เขียน SAR แบบทำข้อสอบสิ่งสำคัญคือต้องทำความเข้าใจว่าเขาถามอะไร แล้วคิดก่อนว่าเราทำได้ ก็มีแนวทางดำเนินการที่เขาถามหรือไม่

ถ้าไม่ก็ป่วยการที่จะเขียน เพราะเขียนไปก็ไม่ได้คะแนน และกรรมการประเมินจะเป็นโอกาสพัฒนาว่า “ไม่พบแนวทางการดำเนินการที่เป็นระบบ (systematic approach)” เมื่อใดที่ภาควิชาเห็นอย่างนี้ ก็เริ่มวางแผนการดำเนินการสำหรับปีหน้าได้แล้ว ไม่งั้นก็อย่าทำอยู่กับที่ ไม่มีแนวทางเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ปีต่อมา หากภาควิชาวางแผนการดำเนินการที่เป็นระบบแล้ว แต่ผลลัพธ์ไม่ดี คะแนนก็ยังไม่สูง เพราะแนวทางที่ใช้ยังไม่ประสิทธิผล ก็ต้องไปวิเคราะห์หาสาเหตุและนำผลการวิเคราะห์นั้นไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินการ (PDCA) ทำซ้ำๆ 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 <b>No SYSTEMATIC APPROACH</b> to item requirements is evident; information is <b>ANECDOTAL</b> D- ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย
10%, 15%, 20% หรือ 25%	A- แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ The beginning of a <b>SYSTEMATIC APPROACH</b> to the <b>BASIC REQUIREMENTS</b> of the item is evident. D- การนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ อยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกส่วน
30%, 35%, 40% หรือ 45%	A- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ An <b>EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH</b> , responsive to the <b>BASIC REQUIREMENTS</b> of the item, is evident. D- มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางส่วนหรือบางหน่วยงานอยู่ในขั้นเริ่มต้น

(คัดจาก เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ โดยสำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สกอ.)

จะเห็นได้ว่า หากภาควิชาไม่วางแผนการดำเนินการที่เป็นระบบแล้ว จะไม่ไปถึงไหน บางครั้งภาควิชาที่มีหลายหน่วย อาจแสดงว่าได้นำแนวทางไปให้ทุกหน่วยปฏิบัติแล้วคิดว่าจะได้คะแนนของ “D- deploy” เต็ม แต่ลืมไปว่าแนวทางที่ให้หน่วยไปใช้นั้น ยังไม่ใช่แนวทางที่ดี แล้วการดำเนินการจะเป็นเลิศได้อย่างไร เพราะแนวทางที่ดีและนำไปใช้นั้นต้องอยู่ในกรอบพันธกิจของคณะฯ/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.

**การวางแผนที่เป็นระบบ**

เริ่มจากการทำความเข้าใจในคำถามของแต่ละหมวดก่อน อาจเริ่มที่คำถามใน “Basic requirement” ซึ่งเป็นคำถามสั้นๆ 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

ตัวอย่างเช่นในหมวด 2 Strategic planning

**Basic requirement:** How do you develop your strategy?(องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร) คำถามสั้นๆ แต่นึกไม่ออกว่ามันคืออะไร 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 WORKSYSTEM decisions. Summarize your organization’s KEY WORK SYSTEMS and its key STRATEGIC OBJECTIVES and their related GOALS.

“ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ขององค์การที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร อธิบายว่าองค์การตัดสินใจในระบบงานอย่างไร ให้สรุประบบงานหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หลัก และเป้าหมายที่สัมพันธ์กัน”

จะเห็นคำสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ 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) โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติอ่านเข้าใจง่ายเพราะมีแนวทางการเขียนให้

ถ้ายังไม่เข้าใจอีกก็เริ่มวางแผนไม่ได้ เพราะหากเขียนไปแล้วปรากฏว่าไม่ใช่ อธิบายตามเกณฑ์ EdPEX หนึ่งปีก็เสียไป ภาควิชาตั้งความหวังไว้ก็จะหมดหวัง หมดแรงหากเป็นแบบนี้ **ต้องปรึกษาผู้รู้** หรือหาตัวอย่างการดำเนินการที่ดีของภาควิชาอื่นจาก QA sharing แต่เมื่อเข้าใจเกณฑ์ดีแล้วก็สามารถเริ่มวางแผนได้ ดังนี้ (เป็นแค่ตัวอย่าง)

1. ทาคอนทำงานวางแผนเชิงกลยุทธ์ หากคนที่มีความรู้ทางด้านนี้ ครบตามพันธกิจ (สอน วิจัย บริการวิชาการ) หาได้แล้วออกประกาศแต่งตั้งคณะทำงานพร้อมมอบอำนาจหน้าที่ (ไม่มีอำนาจหน้าที่แล้วจะไปขอความร่วมมือจากใครในภาควิชาได้)

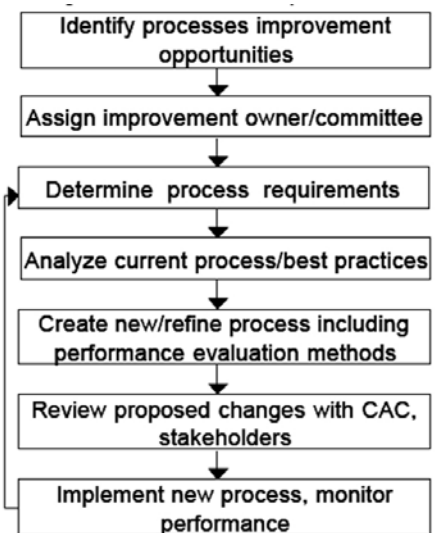
2. ประชุมเป็นระยะ โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นจริง ทันสมัยใช้รูปแบบที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป เช่น SWOT analysis, TOWS, PEST, Balanced Score Card (ไม่มีการประชุมแล้วจะมีหลักฐานอะไรประกอบการเขียน SAR แล้วถ้าผลลัพธ์ไม่ดีจะทบทวนข้อผิดพลาดที่ผ่านมา และปรับปรุงการดำเนินการได้อย่างไร การวางแผนโดยไม่มีข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แล้วจะประสบผลสำเร็จได้อย่างไร หากมองว่าเป็นจุดแข็งแต่แท้จริงเป็นจุดอ่อนจะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ ประสบผลสำเร็จหรือไม่ การวิเคราะห์ที่ใช้เครื่องมือที่เป็นที่ยอมรับจะง่ายขึ้นและมีข้อผิดพลาดน้อยหรือไม่)

3. นำแผนกลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ที่วางไว้ไปรับฟังความคิดเห็นในที่ประชุมภาควิชา แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ (ไม่เช่นนั้นใครจะร่วมมือเพราะเขาก็ไม่รู้ว่าภาควิชาจะเดินไปทางไหน เห็นด้วยหรือไม่ ถ้าทุกคนเห็นด้วยก็จะเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันเดินทางสู่เป้าหมาย)

4. ประชุมภาควิชาติดตามผลการดำเนินการ ปีละอย่างน้อย 2 ครั้ง เพื่อติดตามว่าการดำเนินการตามแผนของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นไปตามตัวชี้วัด และเป้าหมายหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร

5. ปรับแผน (หากจำเป็น)

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



บางภาควิชาบอกว่าอยากทำแบบนี้ แต่อาจารย์มีจำนวนน้อย หากตั้งคณะทำงานมาหลายๆ ชุด เอาเวลาไหนมาประชุม

คงไม่มีคำตอบ เพราะคำตอบอยู่ที่หัวหน้าภาควิชาเอง หัวหน้าภาควิชา เป็นผู้นำทางความคิด (visionary leadership) การจัดการให้บรรลุเป้าหมายมีหนทางเสมอ พอเพียงแค่เริ่มคิดเริ่มทำ มีปัญหาอุปสรรคก็ปรับปรุงไปตามบริบท (agility) แต่ถ้าคิดว่าเป็นปัญหาแต่เริ่มแรกงานก็ไม่มีทางเกิดขึ้นได้ ทำนองเดียวกับการที่คนมีคู่มือฝึกสติสมาธิ แต่ไม่เคยปฏิบัติ ฝ้าตระเวนถามพระว่ามันส่งผลได้อย่างไร ตะเวนถามก็องค์พระอธิบายเท่าไรก็ไม่คลายสงสัยเพราะสิ่งที่พระอธิบายนั้นตนเองไม่ประสบผล พระบอกว่าระวังโดนนิมิตหลอกเอาก็ไม่เข้าใจเพราะยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ จะเห็นได้อย่างไรว่าเกิดนิมิต

หากได้เริ่มขั้นตอน 1-5 แล้ว ลองตรวจสอบกับนิยามว่าเป็นแนวทางอย่างเป็นระบบหรือไม่

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

**ลึกๆ 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 กายังไม่เข้าใจและคิดว่าไม่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายก็ยังไม่ต้องทำปีแรกคงยากที่ต้องตอบคำถามทุกอย่าง และใน basic requirement ก็ไม่ได้ต้องการ อีกประการหนึ่ง จะเห็นว่า การดำเนินการที่จะประสบผล

ต้องอาศัยอีก 2 หมวด คือ Leadership ที่สามารถชวนคนมาทำงานได้ สร้างบรรยากาศในการทำงานได้ และหมวด 4 Measurement คือมีฐานข้อมูลที่ดี เป็นจริง ทันสมัย สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้ **มี Systemic approach แล้ว Effective หรือไม่**

เมื่อนำแนวทางไปดำเนินการในทุกหน่วยแล้ว ประเมินจากผลสอดคล้องกับนโยบายของคณะหรือประเมินจากผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในหมวด 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)

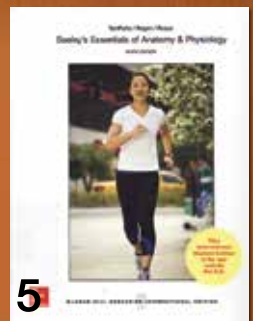
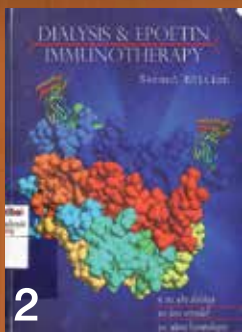
**เป้าหมาย-** (100 ผลงาน)...(2.0)...(ผลงาน 1.0 เรื่องต่อคน) ภายในปี 2563  
**วิธีวิเคราะห์-** Trend analysis  
 หากดำเนินการตามกลยุทธ์แล้ว KPI ที่ตั้งไว้ดีขึ้นทุกปี ก็ถือว่า approach นั้น effective และถ้าบรรลุเป้าหมาย ก็จะได้คะแนนหมวด 7 ก้าวสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศ

**คณะ** จึงได้จัดอบรมและฝึกปฏิบัติวิธีการเขียน SAR ประจำปีการศึกษา 2558 ตามเกณฑ์ EdPEX เมื่อวันที่ 2 มีนาคม ที่ผ่านมานี้ โดยมี อ.ดร.อริยพงษ์ วงษ์นพวิษณุ ผู้ช่วยคณบดี เป็นผู้บรรยาย นับว่าเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจของคณาจารย์

จบตอนที่ 1

# หนังสือใหม่ห้องสมุด

ตรวจสอบรายชื่อหนังสือใหม่ประจำเดือนทั้งหมดได้ที่ [www.med.cmu.ac.th/library/Newbook](http://www.med.cmu.ac.th/library/Newbook)



- 1: Call Number: WM 190 น194บ 2558  
 Title : บุคลิกภาพแปรปรวน : การประเมินและการรักษา = Personality disorders : assessment and treatment / นพทศย วงศ์ปการิณย์, กิณทศย วงศ์ปการิณย์
- 2: Call Number: WJ 378 ค248ค 2551  
 Title: Dialysis & epoetin immunotherapy / อ.ดร.อริยพงษ์, อ.ดร.อริยพงษ์, อ.ดร.อริยพงษ์, อ.ดร.อริยพงษ์, อ.ดร.อริยพงษ์, อ.ดร.อริยพงษ์, อ.ดร.อริยพงษ์, อ.ดร.อริยพงษ์, อ.ดร.อริยพงษ์, อ.ดร.อริยพงษ์

- 3: Call Number: QM 25 F919c 2015  
 Title: Color atlas of human anatomy vol. 2 internal organs / Helga Fritsch, Wolfgang Kuehnel
- 4: Call Number: WB 141.5 D132a 2016  
 Title: Advanced health assessment & clinical diagnosis in primary care / Joyce E. Dains, Linda Ciofu Baumann, Pamela Scheibel
- 5: Call Number: QP 34 S452a 2014  
 Title: Seeley's Anatomy & physiology / Cinnamon VanPutte, Jennifer Regan, Andrew Russo