



การใช้วงจรกิจการเรียนรู้ ADLI เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน

ผศ.เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

อนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สปอว.



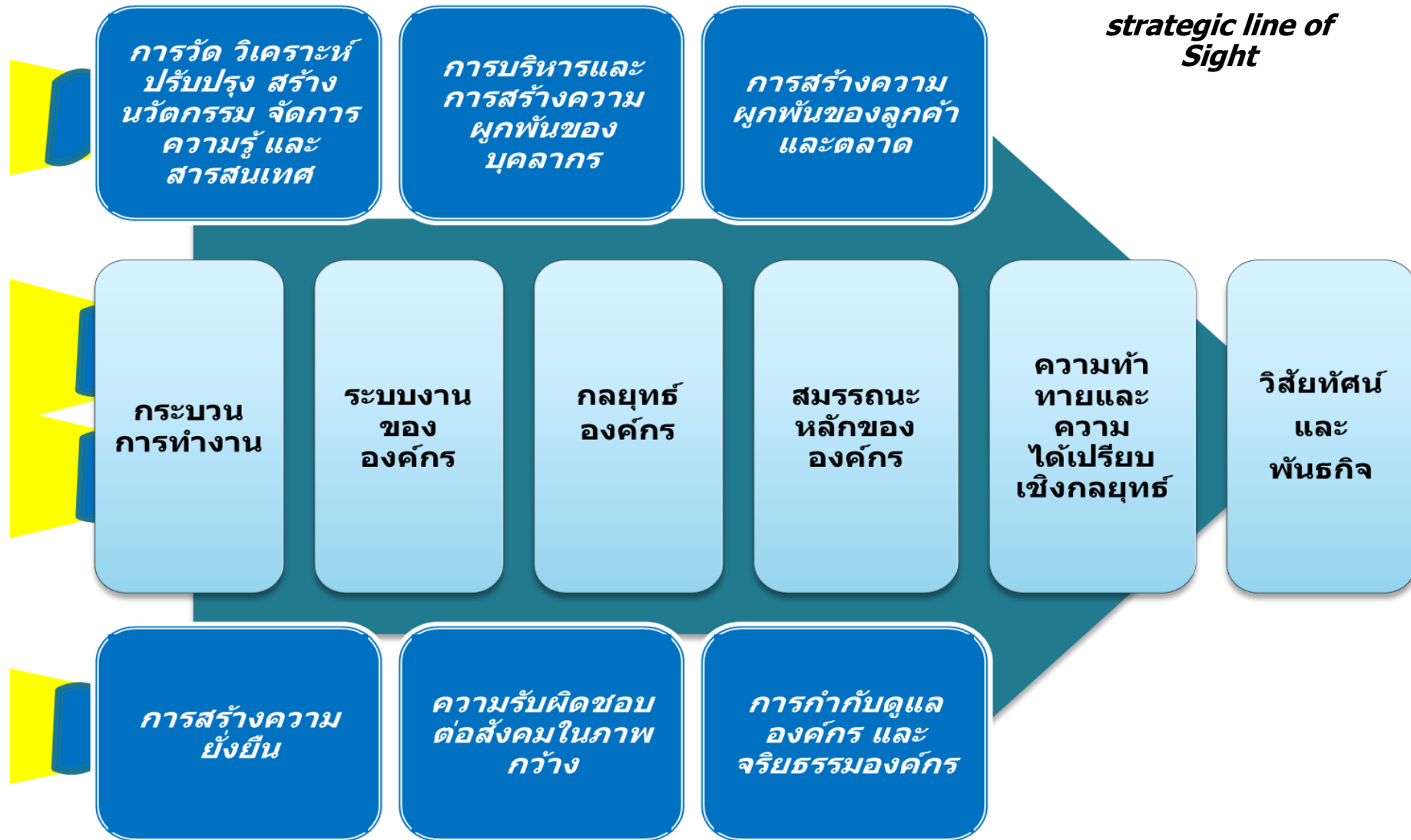
ม. กรุงเทพ 16 มกราคม 2566

การบริหารจัดการองค์กร



มีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการในการวางระบบบริหาร
จัดการให้สอดคล้องและบูรณาการกันทั่วทั้งองค์กรโดยยึด

แนวคิด **strategic line of Sight**



Strategic Line of Sight และความเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ

คำถามที่ทีมบริหารต้องช่วยกันตอบ



- วิสัยทัศน์ที่กำหนด

- มีความชัดเจนเพียงพอที่จะสื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและจับต้องได้หรือไม่

- ตัววัดปลายทางสุดท้ายสะท้อนการบรรลุวิสัยทัศน์ คืออะไร

- พันธกิจในแต่ละด้านที่กำหนด

- ในการบรรลุพันธกิจ ตัววัดคืออะไร

คำถามที่ทีมบริหารต้องช่วยกันตอบ



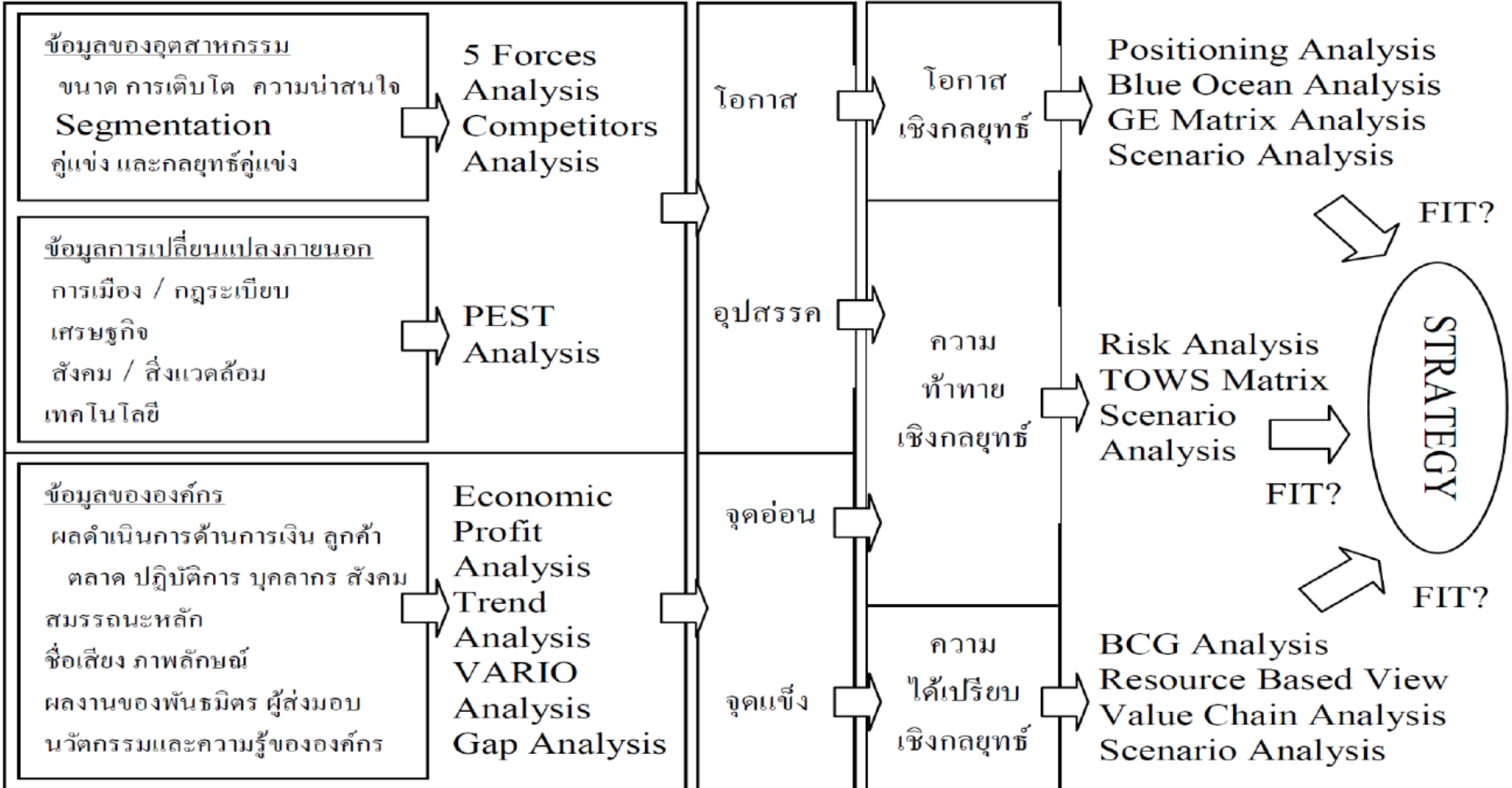
- GAP ขององค์กรอยู่ตรงไหน ?
- ทำอย่างไรถึงจะทราบ

Input

Analysis

SWOT บริบทเชิงกลยุทธ์

กำหนดกลยุทธ์



ผลจาก SWOT Analysis



Strategic Challenges (SC)	Strategic Advantages (SA)	Strategic Opportunities (SOp.)
SC1.	SA1.	SOp.1
SC2.	SA2.	SOp2.
SC3.	SA3.	
SC4.		

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์และการนำสู่การปฏิบัติ



- ▶ การเตรียมข้อมูลป้อนเข้า
- ▶ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการจัดกลยุทธ์
- ▶ การกำหนดกลยุทธ์
- ▶ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- ▶ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

คำถาม



- ▶ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ได้จริงหรือไม่
- ▶ ตัววัด/ ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ สะท้อนผลสัมฤทธิ์หรือไม่ หรือวัดเพียงจำนวนกิจกรรมที่ได้ทำ จำนวนคนเข้าร่วม เป็นต้น
- ▶ มีการกำกับติดตามและประเมินผลกลยุทธ์อย่างไร

คำถาม



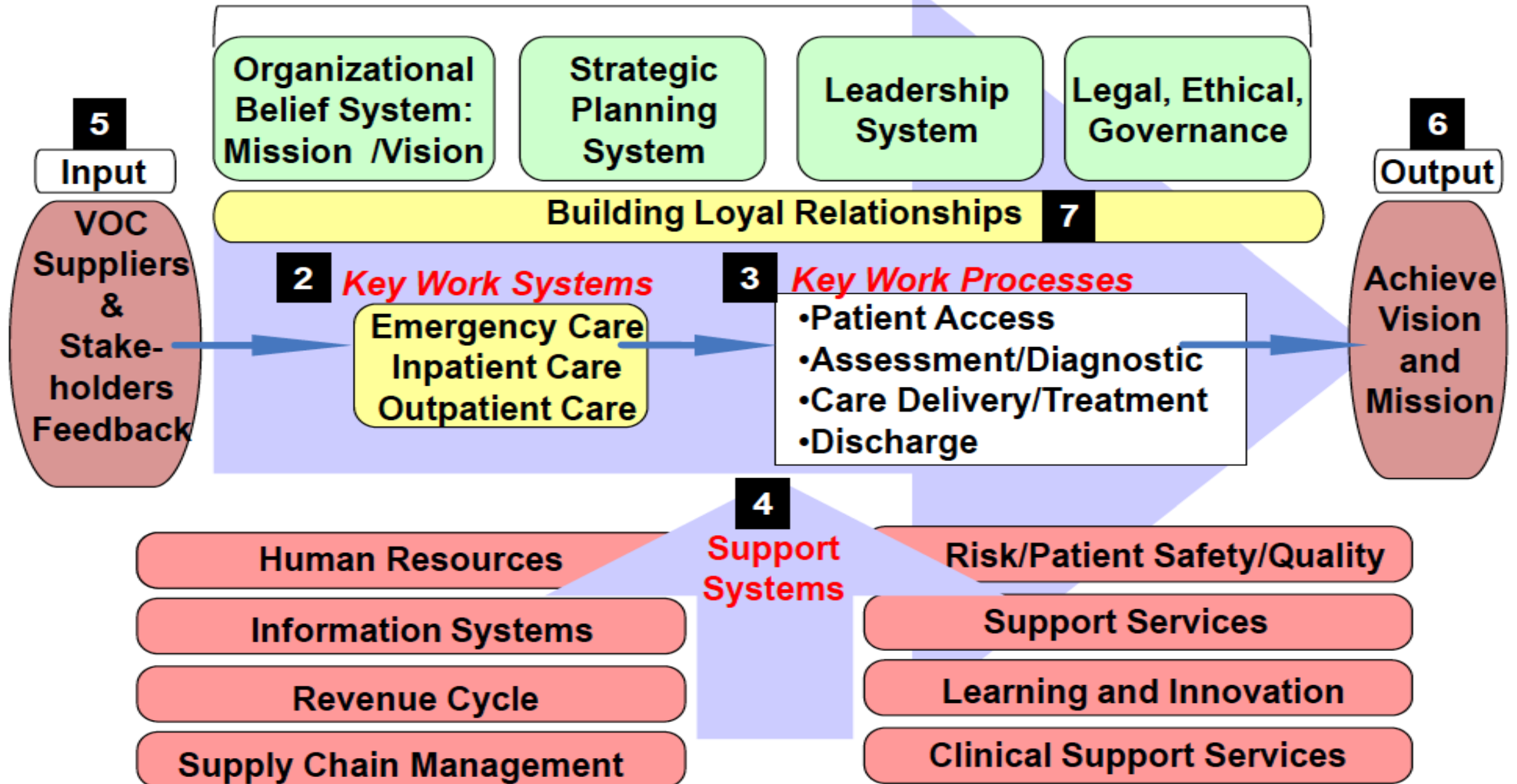
- ระบบงาน (Work system) ขององค์กรชัดเจนหรือไม่เพียงใด มี
การกำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการสำคัญๆ แล้วหรือไม่

ระบบงาน (Work system)

- ▶ หมายถึง **วิธีการที่คณะฯ ใช้เพื่อทำงานให้บรรลุผล** ระบบงานต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ และองค์ประกอบอื่นๆที่จำเป็นในดำเนินการตามหลักสูตร และบริการ รวมทั้งการดำเนินกระบวนการธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนต่างๆ เพื่อส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้ประสบความสำเร็จในอนาคต
- ▶ **การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์** ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของคณะ และตัดสินใจว่าสิ่งใดที่คณะควรจัดจ้างหรือดำเนินการภายนอกสถาบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนของคณะ

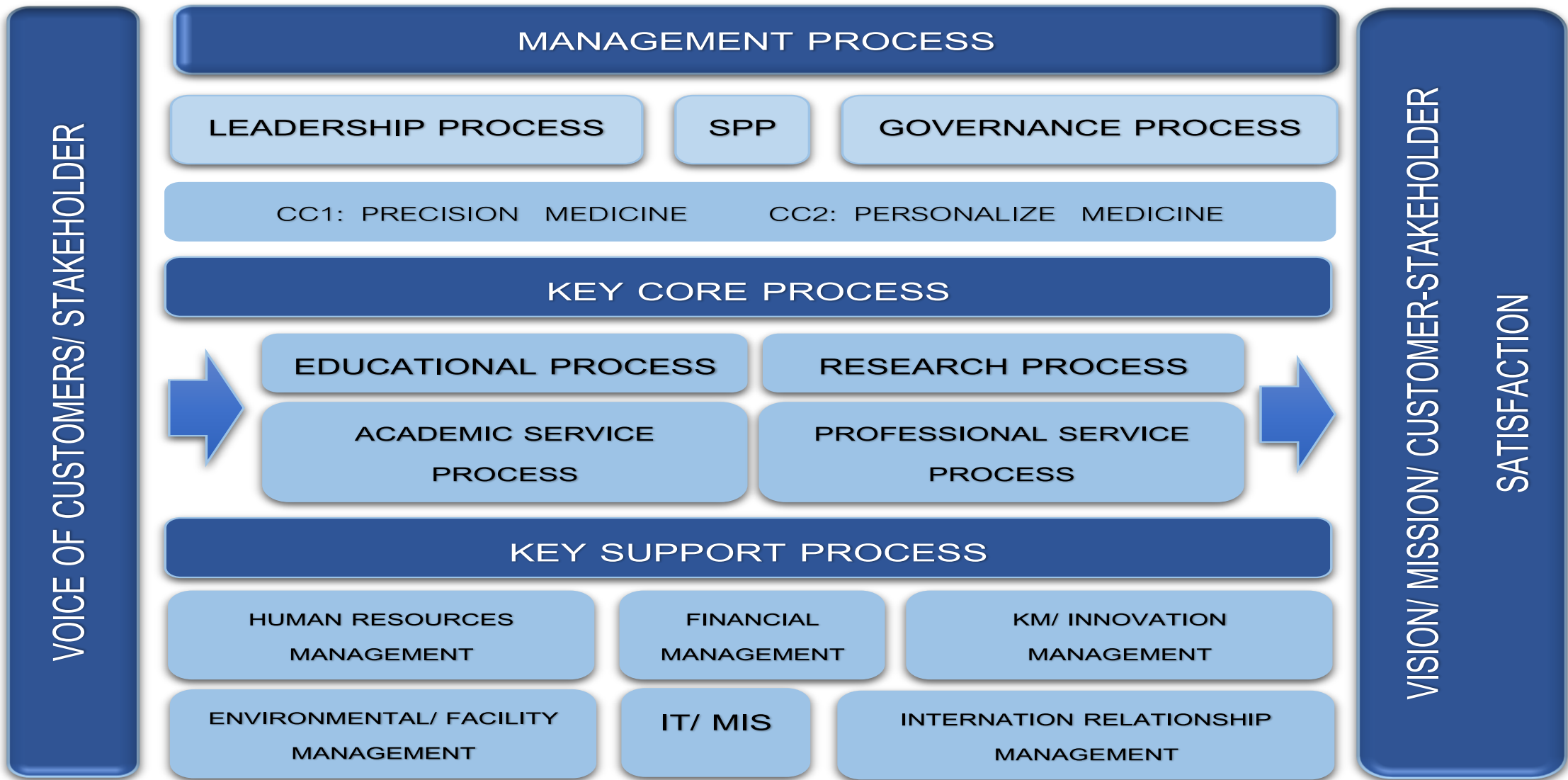
- ▶ โดยสรุประบบงาน (Work system) ต้องชัดเจน
- ▶ ในระบบงานนั้นประกอบด้วยกระบวนการทำงานที่สำคัญอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 3 กลุ่ม
 - Management process
 - Core work process (Key work process)
 - Support process

1 Organizational Systems that Guide

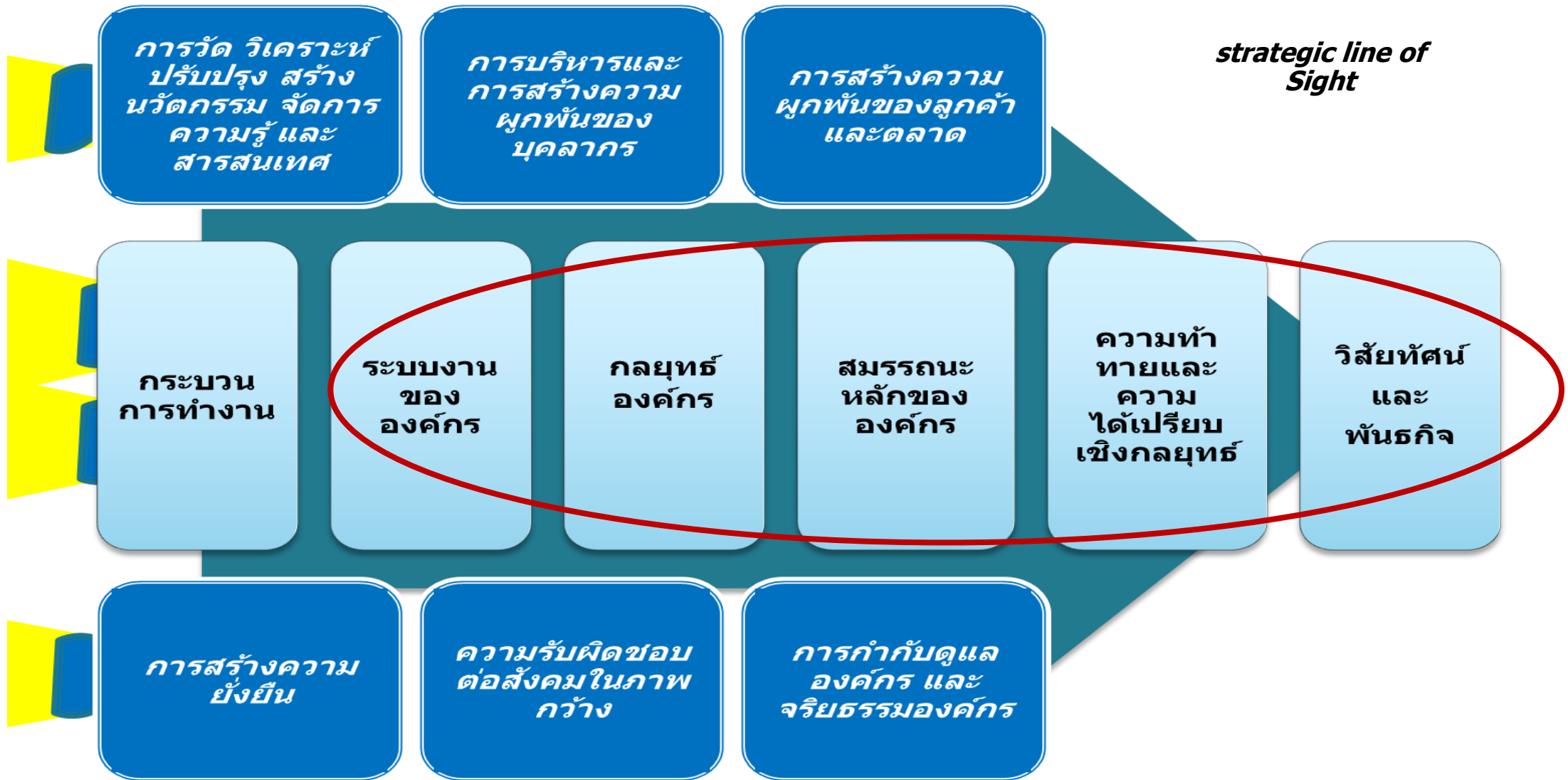


**องค์ประกอบ
ในการออกแบบ
ระบบงาน**

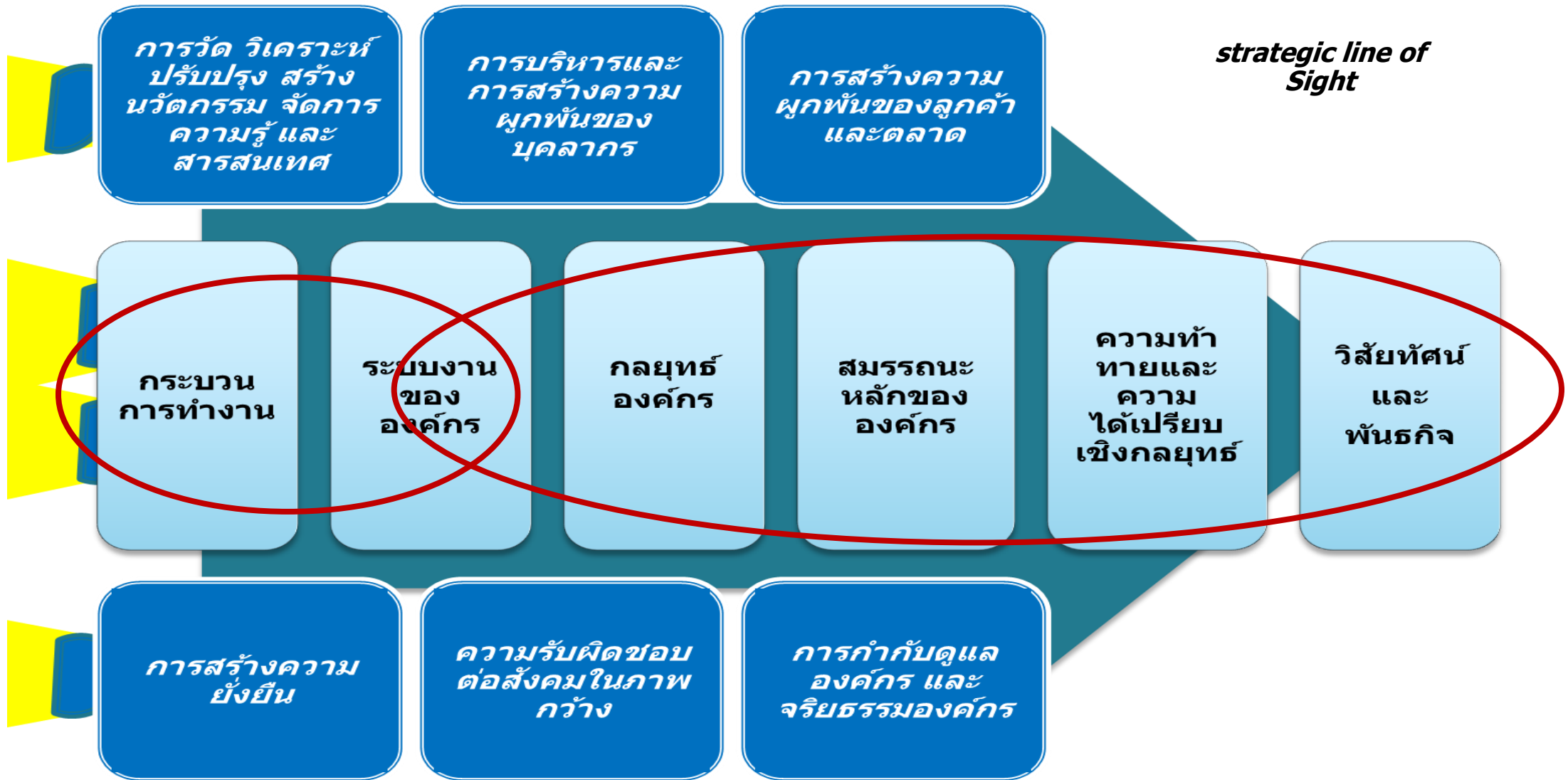




แผนภาพที่ 2.1-2 ระบบงานคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น



Strategic Line of Sight และความเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ



Strategic Line of Sight และความเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ

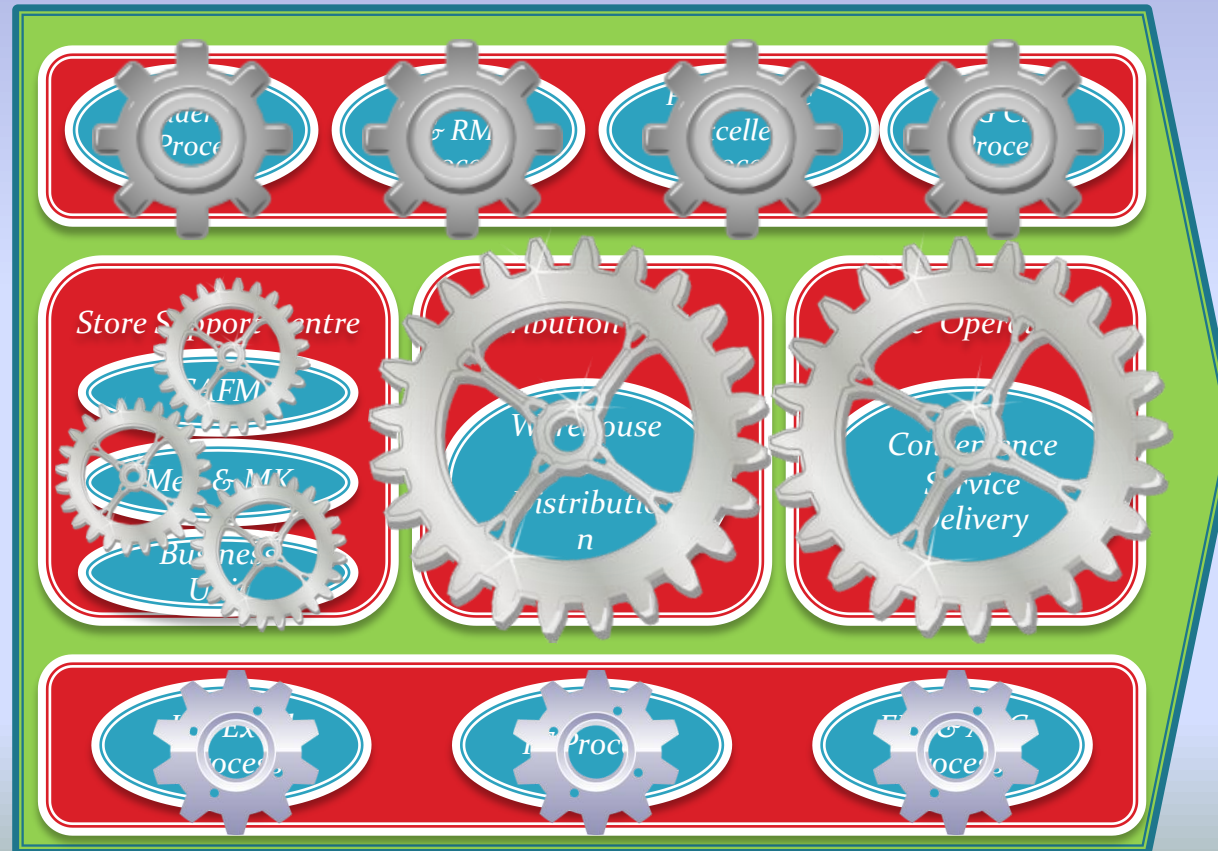
ใครจะเป็นเจ้าของกระบวนการ ที่จะขับเคลื่อน อย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ

Input

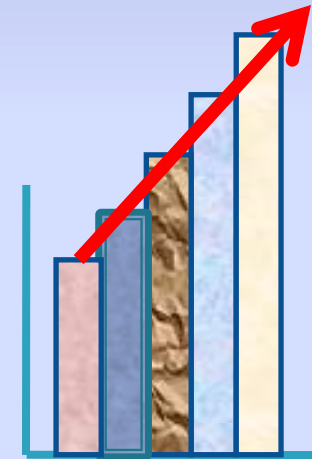
System

Output

**CUSTOMER &
STAKEHOLDER
REQUIREMENTS**





**VISION MISSION
& GOALS**



**CUSTOMER &
STAKEHOLDER
VALUE**

การกำกับติดตามตัววัด/ตัวชี้วัด สำคัญอย่างไร



- การพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องเป็น Outcome Based
- การกำกับติดตามตัววัด/ตัวชี้วัด  ทบทวนวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

ปรับปรุงผลการดำเนินงาน

การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศเกิดจากวงจรการเรียนรู้



ที่ต้องหมุนวนไปไม่มีที่สิ้นสุด วงจรการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิภาพ (เรียกว่า *Approach*)
2. การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (เรียกว่า *Deployment*)
3. การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (เรียกว่า *Learning*)
4. การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของสถาบัน การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสาน กลมกลืนกัน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (เรียกว่า *Integration*)

A D L I

Approach องค์กรใช้วิธีการ (methods) ที่เป็นระบบ **systematic** (ordered, repeatable, use of data & information) เหมาะสม (appropriate), มีประสิทธิผล (**effectiveness**) เป็นกระบวนการสำคัญ (key organizational process) และไม่มีรอยโหว่ (**GAP**)

(systematic + effective)

A D L I

Deployment อธิบายการปฏิบัติที่มีความทั่วถึงและทุกระดับ ของ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีหลักฐานบ่งถึงการนำไปปฏิบัติในหน่วย
อื่นขององค์กรด้วย

(breadth and depth)

A D L I

Learning อธิบายความรู้ ทักษะใหม่ที่ได้จากการประเมิน การศึกษา
ทดลอง และนวัตกรรม มีวงจรการพัฒนาที่เป็นระบบและใช้
ข้อเท็จจริง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการเทียบเคียง และฝังตัวอยู่
ในกระบวนการทำงาน

(PDCA + innovation + sharing)

ADLI

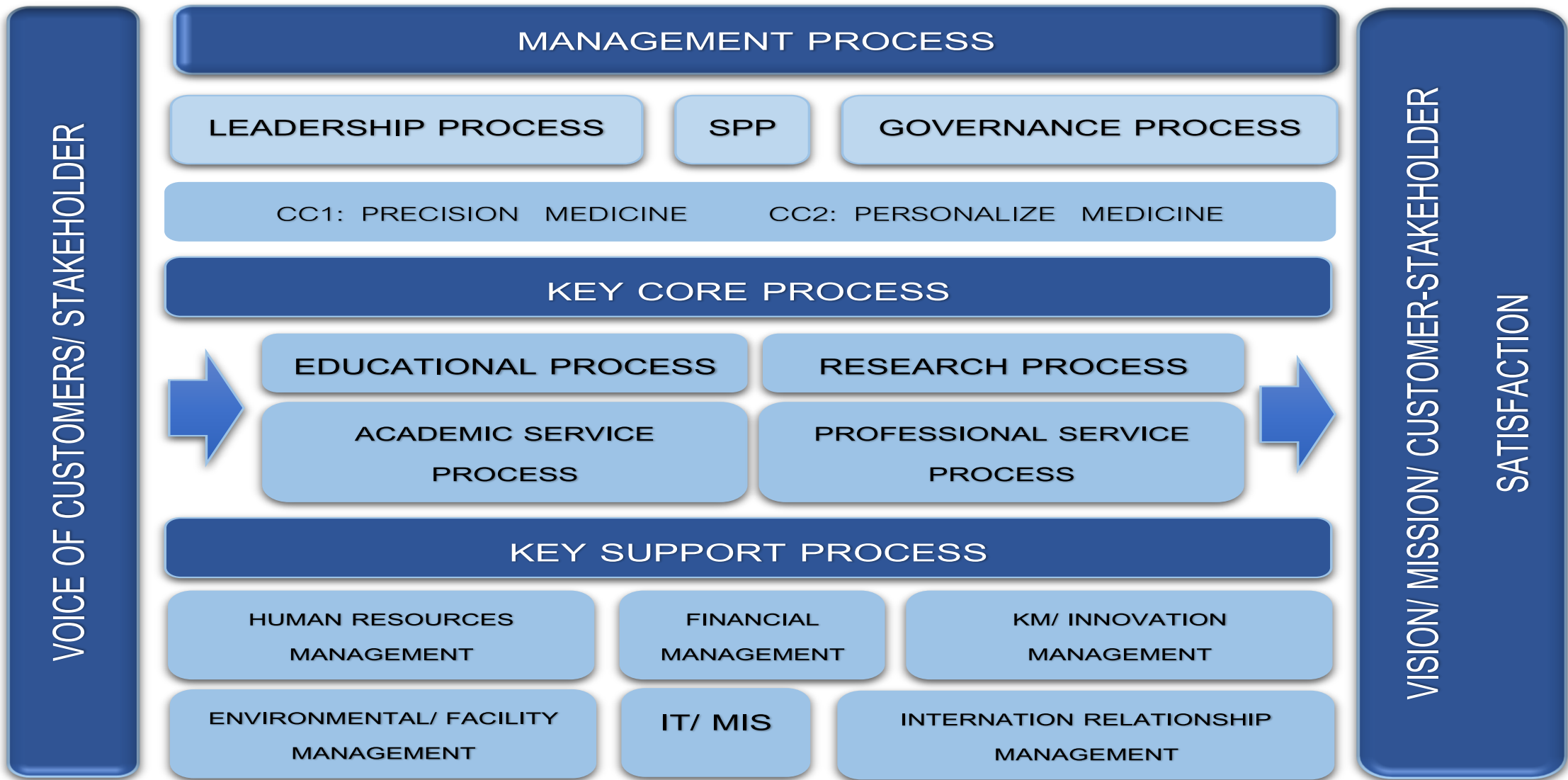
Integration อธิบายถึงความสอดคล้องของแผน กระบวนการ ข่าวสาร การจัดสรรงบประมาณ การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และมีการประสานกันของหลายหน่วยงาน รวมถึงการเกี่ยวเนื่องกับเกณฑ์ข้ออื่นด้วย

(alignment & integration + organizational needs in OP & other process)

ประเด็นที่พบ	สาเหตุ
Approach	
<ul style="list-style-type: none">ไม่ระบุผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ความถี่ ที่สามารถทำซ้ำได้ หากเปลี่ยนผู้บริหาร/หัวหน้างาน	<ul style="list-style-type: none">ส่วนใหญ่เป็นเพียงกิจกรรมที่มีการดำเนินการในช่วงนั้น ดังนั้นสิ่งที่สำคัญ คือ ต้องปรับการทำงานให้เป็นกระบวนการ
<ul style="list-style-type: none">ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการนั้นๆ มาตั้งแต่แรก (Lagging Indicator)	<ul style="list-style-type: none">ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อมโยงของ input และ output ของ process นั้นๆ ทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่าจะวัดความสำเร็จของกระบวนการดังกล่าวอย่างไร

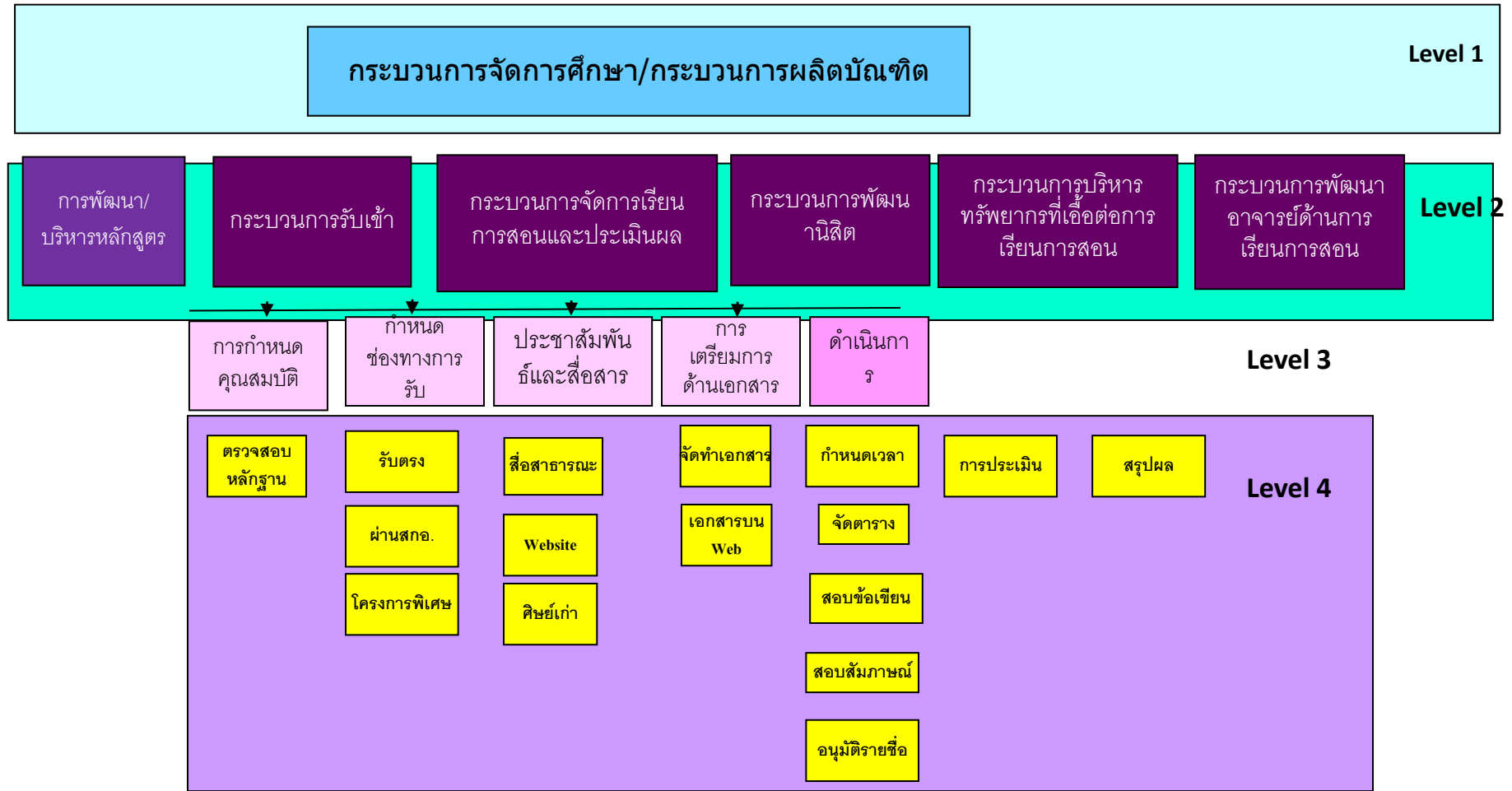
ประเด็นที่พบ	สาเหตุ
Deploy	
<ul style="list-style-type: none">• ไม่ได้แสดงให้เห็นว่ามีการนำสู่การปฏิบัติถ้วนทั่วในแต่ละกลุ่มที่ควรปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none">• ขาดการกำกับติดตามของผู้บริหาร
<ul style="list-style-type: none">• ไม่มีตัววัดที่สามารถอธิบายถึงประสิทธิภาพของกระบวนการนั้นๆและเชื่อมโยงให้เห็นได้ในหมวด 7 (Leading Indicator)	<ul style="list-style-type: none">• ขาดการ design/redesign (อาจใช้ SIPOC Model ช่วยก็ได้)

ประเด็นที่พบ	สาเหตุ
Learning	
<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนใหญ่ ไม่ได้แสดงให้เห็นว่ามี learning 	<ul style="list-style-type: none"> • อาจสืบเนื่องจากการที่ไม่มี systematic approach
<ul style="list-style-type: none"> • หากมี ส่วนใหญ่มักแสดงมีการทบทวนเพียงกิจกรรม (PDCA ระดับของ deploy) 	<ul style="list-style-type: none"> • ขาดความเข้าใจในความหมายของ learning ที่แท้จริง
<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มี การทบทวนประสิทธิภาพของ Approach ตลอดจนแสดงให้เห็นว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ / เกิดนวัตกรรม 	



แผนภาพที่ 2.1-2 ระบบงานคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

การผลิตบัณฑิตที่มีมาตรฐานและคุณภาพตามความต้องการของประเทศ



กระบวนการจัดการศึกษา



กระบวนการหลัก/ ผู้รับผิดชอบ (1)	กระบวนการย่อย (3)	ข้อกำหนด (4)	Leading Indicator(6)	Lagging Indicator (5)	ผลสัมฤทธิ์ (2)
กระบวนการจัดการ ศึกษา					

แนวคิดการออกแบบ
และ
การจัดการกระบวนการ



ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำข้อกำหนดเพื่อใช้ออกแบบ

- ▶ จำนวนและความต้องการของผู้ใช้อาศัย
- ▶ พื้นที่
- ▶ งบประมาณ
- ▶ เทคโนโลยี
- ▶ กฎหมาย

ปัจจัยนำเข้า	Requirement/ข้อกำหนด
จำนวนและความต้องการของผู้อยู่อาศัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. 4 ห้องนอน 4 ห้องน้ำ 2. ห้องคาราโอเกะ 3. สระว่ายน้ำ
พื้นที่	แบ่งพื้นที่สร้างบ้านประมาณ 200 ตารางวา ที่เหลือทำสวน (.....)
งบประมาณ	8 ล้านบาท
เทคโนโลยี	อาคารประหยัดพลังงาน ใช้ Solar cell
กฎหมาย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผนังบ้านที่มีประตูหน้าต่างต้องมีระยะห่างจากแนวรั้วอย่างน้อย 2 เมตร 2. ขอบเขตตัวบ้านต้องไม่เกิน 70% ของพื้นที่ 3. สำหรับบ้านอยู่ติดมุมถนนที่มีมุมหักถนน 2 ด้านน้อยกว่า 135 องศาและถนนกว้าง 3 เมตรขึ้นไป จะต้องปาดมุมรั้วด้านละ 4 เมตรเพื่อไม่ให้รั้วบ้านหรือกำแพงบดบังทัศนวิสัยการมองเห็นของผู้ขับขีรถยนต์ โดยที่ดินสวนที่ถูกปาดมุมรั้วออกไปนั้นยังคงเป็นกรรมสิทธิ์ของเจ้าของบ้านอยู่เช่นเดิมไม่ใช่ที่ดินสาธารณะ 4. บันไดในบ้านจะต้องมีความกว้างไม่น้อยกว่า 80 เซนติเมตร

การออกแบบจำเป็นต้องมีข้อกำหนด

ข้อกำหนดที่สำคัญ
พิจารณาจากอะไร

- ความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ขีดความสามารถของหน่วยงานเองและความพร้อมของทรัพยากร
- ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและความต่อเนื่องของงบประมาณ
- มาตรฐานการควบคุม
- ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการ เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและเทคโนโลยี
แนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภค ตลาดและทางสังคม
- ปัจจัยของผลกระทบที่อาจมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะสั้นและระยะยาว
- ความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน การประสานงานกับส่วนงานอื่นทั้งในแนวตั้งและในแนวนอน

ข้อกำหนดที่สำคัญ



หลักสูตร	วิจัย	บริการวิชาการ	ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม
1.			
2.			
3.			
4.			

ข้อกำหนดที่สำคัญ

หลักสูตร	วิจัย	บริการวิชาการ	บริการโรงแรม
<p>1) หลักสูตรเป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาสภาวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง และมาตรฐานสากล AACSB</p> <p>2) หลักสูตรเน้นผลสัมฤทธิ์ (Outcome-Based Curriculum)</p> <p>3) หลักสูตรตอบสนองความต้องการของตลาดงาน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>1) งานวิจัยที่มุ่งเน้นคุณภาพที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ หรือต่อยอดเชิงพาณิชย์</p> <p>2) งานวิจัยต้องเป็นไปตามมาตรฐานจริยธรรมการวิจัย</p> <p>3) งานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ทางด้านบริหารธุรกิจและการบัญชี และ/หรือต่อยอดนวัตกรรม</p>	<p>1) การบริการวิชาการต้องตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย</p>	<p>1) การให้บริการได้คุณภาพตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และมีความเป็นมืออาชีพ</p> <p>2) การให้บริการที่รวดเร็ว สะดวก เข้าถึงง่าย และตรงกับความต้องการของลูกค้า</p> <p>3) มีกระบวนการบริหารจัดการที่สนับสนุนการเรียนการสอนและวิจัย</p> <p>4) มีการจัดการต้นทุนของการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ</p>

จาก Product นำสู่กระบวนการทำงาน



หลักสูตร



กระบวนการจัดการศึกษา

วิจัย



กระบวนการวิจัย

บริการวิชาการ



กระบวนการบริการวิชาการ

บริการโรงแรม



กระบวนการบริการโรงแรม

กระบวนการจัดการศึกษา



กระบวนการหลัก/ ผู้รับผิดชอบ (1)	กระบวนการย่อย (3)	ข้อกำหนด (4)	Leading Indicator(6)	Lagging Indicator (5)	ผลสัมฤทธิ์ (2)
กระบวนการจัดการ ศึกษา					

WORKSHOP



ให้คณะ/ส่วนงาน เลือกกระบวนการหลัก 1 กระบวนการ (จากระบบงาน) เพื่อใช้อธิบายใน
กลุ่มในประเด็น ดังนี้

1. **Outcome** ของกระบวนการหลักดังกล่าวสะท้อนด้วยตัววัดอะไรบ้าง
2. กระบวนการหลักดังกล่าว
 - มี**กระบวนการย่อย**อะไรบ้าง
 - แต่ละกระบวนการย่อยมี**ข้อกำหนด**อะไรบ้าง
 - มี **leading, lagging Indicator** บ้างที่ใช้ควบคุมกระบวนการ



Thank you

