

## ใบสมัครเพื่อเสนอบทความในงานการประชุม

### THAILAND QUALITY CONFERENCE & The 19<sup>th</sup> Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

ประเภทการสมัคร **TQM-Best Practices** (ต้องจัดทำ Abstract, Full Paper, Presentation Slide และ การทดลองนำเสนอผลงาน)

ประเภทองค์กร **หน่วยงานด้านการศึกษา**

ชื่อเรื่องนำเสนอ **การติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ**

เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม” ของกระบวนการในหมวด **6. การจัดการกระบวนการ**

ชื่อหน่วยงาน **คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล**

ที่อยู่ 2 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กทม. 10170

โทรศัพท์ 02-4141161

โทรสาร 02-4184578

เว็บไซต์ [www.si.mahidol.ac.th](http://www.si.mahidol.ac.th)

ชื่อผู้เขียน (ผู้นำเสนอ) นางสาวสุชาดา ชัยขจรภัทร์

ตำแหน่ง หัวหน้างานบริหารยุทธศาสตร์ ฝ่ายนโยบายและแผน

โทรศัพท์ 02-4199649

โทรสาร 02-4184578

มือถือ 082 077 8866

อีเมล [pajee086@gmail.com](mailto:pajee086@gmail.com)

สรุปจุดที่เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม” (อย่างน้อย 1 ข้อ)

1) จัดทำ “ปฏิทินการรายงานผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์คณะฯ ประจำปี” เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบวางแผนการทำงานพร้อมทั้งวิเคราะห์ กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และเตรียมนำเสนอต่อผู้บริหารในการประชุมผู้บริหารคณะฯ

2) พัฒนาระบบสารสนเทศในการรายงานข้อมูล โดยใช้ Web Application และรายงาน Dash board ในการแสดงผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์คณะฯ ที่สามารถแสดงข้อมูลเชื่อมโยงของผลตัวชี้วัดยุทธศาสตร์สู่โครงการ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลสะดวกต่อการทำความเข้าใจและนำไปสู่การตัดสินใจในระดับผู้บริหาร

3) พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์คณะฯ ให้มีองค์ความรู้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ร่วมกันผ่านกลุ่ม CoP ผู้ประสานงานยุทธศาสตร์คณะฯ

4) สร้าง Model ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ทุกระดับนำไปต่อยอดสู่ข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชา

ประสิทธิผล (ต้องวัดค่าได้อย่างน้อย 1 ข้อ)

1) ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ(Action Plan)

2) สามารถลดระยะเวลาในการประสานงานและรวบรวมข้อมูล และเพิ่มเวลาในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอุปสรรค เพื่อหาแนวทางแก้ไข และซักซ้อมเตรียมการนำเสนอผลการดำเนินงานของหัวหน้างานและหัวหน้าฝ่าย

3) เกิดการพัฒนาต่อยอดจากแผนยุทธศาสตร์คณะฯ ในกระบวนการติดตามและประเมินผลสู่การติดตามและประเมินผลของข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชา

การอนุญาตให้มูลนิธิฯ จัดให้ผู้สนใจเข้าเยี่ยมชม “Best-Practices” ขององค์กรผู้สมัครนี้ได้

อนุญาต

การอนุญาตให้มูลนิธิฯ บันทึกวีดิโอผลงานระหว่างที่นำเสนอในวันการจัดงานขององค์กรผู้สมัครนี้ได้

อนุญาต

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : การติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

### ประวัติและความเป็นมาโดยย่อ :

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นโรงพยาบาลและโรงเรียนแพทย์แห่งแรกที่ใหญ่และเก่าแก่ที่สุดของประเทศไทย ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวสถาปนาขึ้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2431 ได้รับพระราชทานนามว่า “โรงศิริราชพยาบาล” เพื่อเป็น “โรงพยาบาลที่พึงแก่ประชาชนทุกระดับ” และโปรดเกล้าจัดตั้งโรงเรียนแพทย์แห่งแรกของไทย “โรงเรียนศิริราชแพทยากร” และเริ่มเปิดสอนตั้งแต่วันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2433 ต่อมาใน พ.ศ.2512 ได้เปลี่ยนนามเป็น “คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล” ดำเนินการภายใต้ปรัชญา “ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทุกระดับ” ซึ่งเป็นพระราชดำรัสของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก พระบิดาของการแพทย์ไทย ที่ทรงพัฒนายกระดับมาตรฐานทางวิชาการแพทย์ และคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเข้าสู่มาตรฐานสากล ปัจจุบันมีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดินมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล” โดยมีพันธกิจหลัก 3 ด้าน คือ ให้บริการสุขภาพแก่ผู้ป่วยทุกระดับผลิตแพทย์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางทุกสาขาและนักวิทยาศาสตร์สุขภาพ และวิจัยทางการแพทย์เพื่อสร้างองค์ความรู้

การดำเนินงานของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดลให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพงานทั้งในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน และเริ่มมีการประยุกต์ใช้เกณฑ์ Thailand Quality Award (TQA) เพื่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคณะฯ โดยองค์รวมอย่างจริงจัง ควบคู่กับแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (KM) และการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตั้งแต่ พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา

### วิสัยทัศน์ค่านิยมวัฒนธรรมพันธกิจนโยบาย :

**วิสัยทัศน์ :** คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดินมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

**ค่านิยม :** ซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้ (Integrity) คิดสร้างสรรค์ (Innovation) บูรณาการ (Integration) คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Altruism) มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (Journey to Excellence and Sustainability)

**วัฒนธรรม:** รักกันดุจพี่น้อง (Seniority) ซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้ (Integrity) รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา (Responsibility) คิดสร้างสรรค์ (Innovation) ให้เกียรติ เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Respect) คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Altruism) มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (Journey to Excellence and Sustainability)

### พันธกิจ :

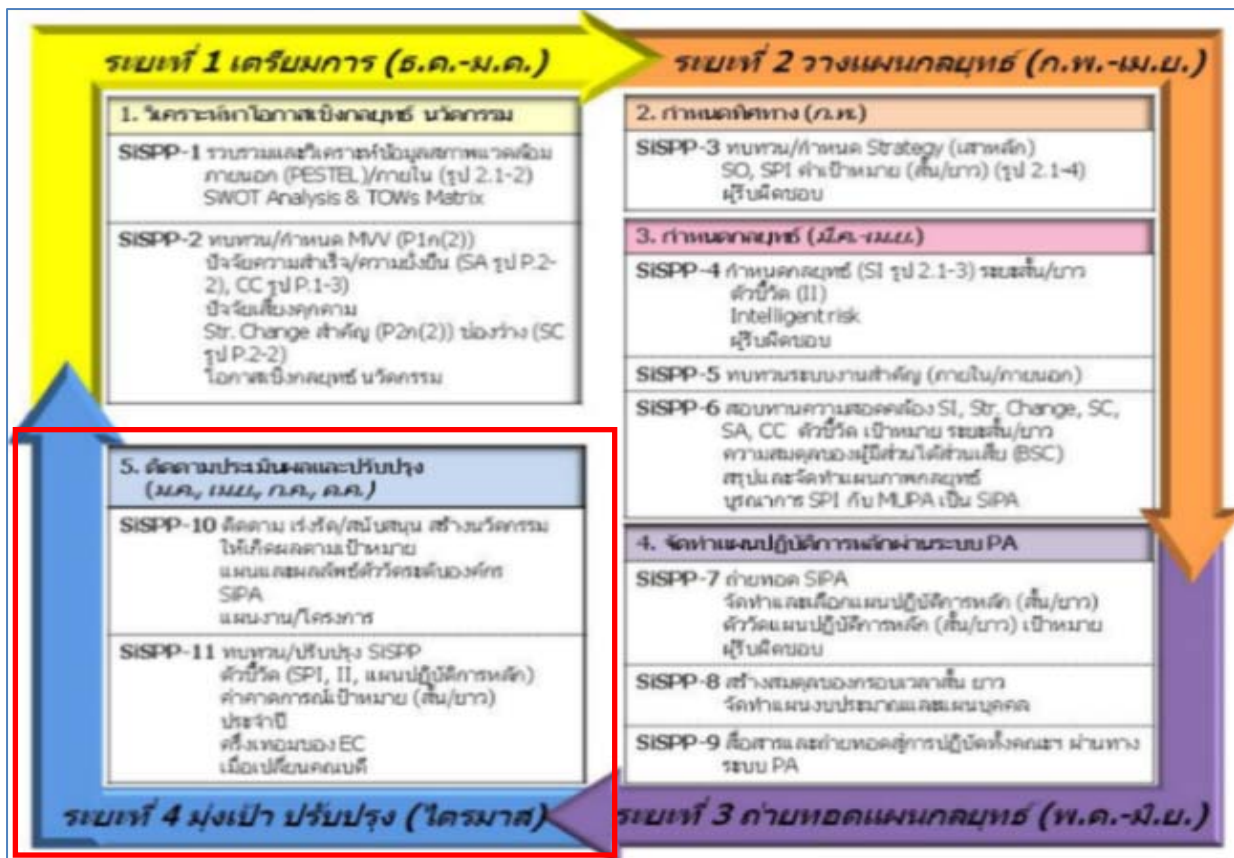
1. จัดการศึกษา เพื่อผลิตบัณฑิตและบุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับและแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง

2. ทำการวิจัยและให้บริการทางวิชาการ
3. ให้บริการทางการแพทย์

รายละเอียดเพิ่มเติมของวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยมที่สอดคล้องกับค่าประสิทธิผล :

1. การพัฒนากระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล มีวิวัฒนาการของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จาก “แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ฉบับที่ 8 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2542 – 2544)” และเริ่มพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบในปี 2548 เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย และ สังคมโลก โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ฉบับ พ.ศ. 2548 – 2551 ได้เน้นเฉพาะเรื่องการวางแผนกลยุทธ์เป็นหลัก หลังจากนั้นศิริราช เริ่มให้ความสำคัญในการนำเกณฑ์ TQA เข้ามาใช้พัฒนาและควบคุมกระบวนการบริหาร จึงนำมาสู่การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ โดยผลลัพธ์ที่ต้องการ คือกระบวนการแผนยุทธศาสตร์ที่วัดผลสำเร็จได้จริง และสามารถเก็บข้อมูลในอดีตมาใช้กำหนดทิศทางการพัฒนาในอนาคตได้ในแผนยุทธศาสตร์ฉบับ พ.ศ. 2555 – 2557 ได้กำหนดตัวชี้วัดยุทธศาสตร์สอดคล้องกับแนวทางเป้าหมายการพัฒนาแต่ละยุทธศาสตร์ และเริ่มพัฒนากระบวนการติดตามแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยจัดทำตามแผนภาพ “Siriraj Strategic Planning Process Model; SiSPP)” (แผนภาพ 1) กระบวนการที่ 5 การติดตามประเมินและปรับปรุง



แผนภาพ 1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศิริราชพยาบาล (Siriraj Strategic Planning Process (SiSPP))

เป็นกระบวนการที่สำคัญ พัฒนาการกระบวนการรายงานผลด้านยุทธศาสตร์คณะฯ เพื่อกระตุ้นให้เกิด Sense of

Belonging ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรทุกระดับ เริ่มต้นจากการรายงานผลตัวชี้วัดยุทธศาสตร์เป็นรายปี ปรับรอบระยะเวลาการรายงานผลยุทธศาสตร์ทุก 3 เดือนตั้งแต่ปี 2556- ปัจจุบัน และจัดทำ “ปฏิทินการรายงานผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์คณะฯ ประจำปี” เป็นปฏิทินกลางในการทำงานร่วมกันของหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดและโครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยกำหนดขึ้นตอน วันและเวลา เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบวางแผนการทำงานพร้อมทั้งวิเคราะห์ กำหนดแนวทางการปรับปรุงแผนปฏิบัติการได้ทันที่ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและจัดเตรียมการนำเสนอต่อผู้บริหารในการประชุมผู้บริหารคณะฯ

เมื่อเริ่มเข้าสู่การบริหารคณะฯ ของผู้บริหารชุดปัจจุบัน ในปี 2558 คณะฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาให้ “ศิริราชเป็นมากกว่าโรงเรียนแพทย์ (Siriraj is Beyond a Medical School)” จึงกำหนดให้มีหน่วยงานหลักในการประสานงานกลางและนำระบบสารสนเทศมาใช้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างครบวงจร ตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศิริราชพยาบาล (SiSPP) ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนี้

1. โครงสร้างการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์: หน่วยงานกลางรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และนำเสนอภาพรวมผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์คณะฯ ได้จัดตั้ง “หน่วยยุทธศาสตร์” เป็นหน่วยที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผน ติดตามและประเมินผลสำเร็จของยุทธศาสตร์และวิเคราะห์ข้อมูลเสนอผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอซึ่งต่อมาได้กลายเป็น “งานบริหารยุทธศาสตร์” และเพื่อพัฒนาระบบการติดตาม ประเมินผลยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้กระบวนการ PDCA พร้อมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ประสานงานยุทธศาสตร์เพื่อกระตุ้นให้เกิด Sense of Belonging ภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้จัดตั้งกลุ่ม “CoP ผู้ประสานงานยุทธศาสตร์ในระดับคณะฯ และภาควิชา (Strategy Team)” มีการพัฒนาองค์ความรู้กระบวนการด้านยุทธศาสตร์คณะฯ อย่างต่อเนื่องและบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ ภายในคณะฯ โดยกลุ่ม CoP ได้พัฒนาศักยภาพของผู้ประสานงานยุทธศาสตร์มีการอบรมการจัดทำข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ผลแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์การทำงาน สร้างความเข้าใจกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงและมีมุมมองในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการระดมสมองเพื่อแก้ไขปรับปรุงกระบวนการร่วมกัน



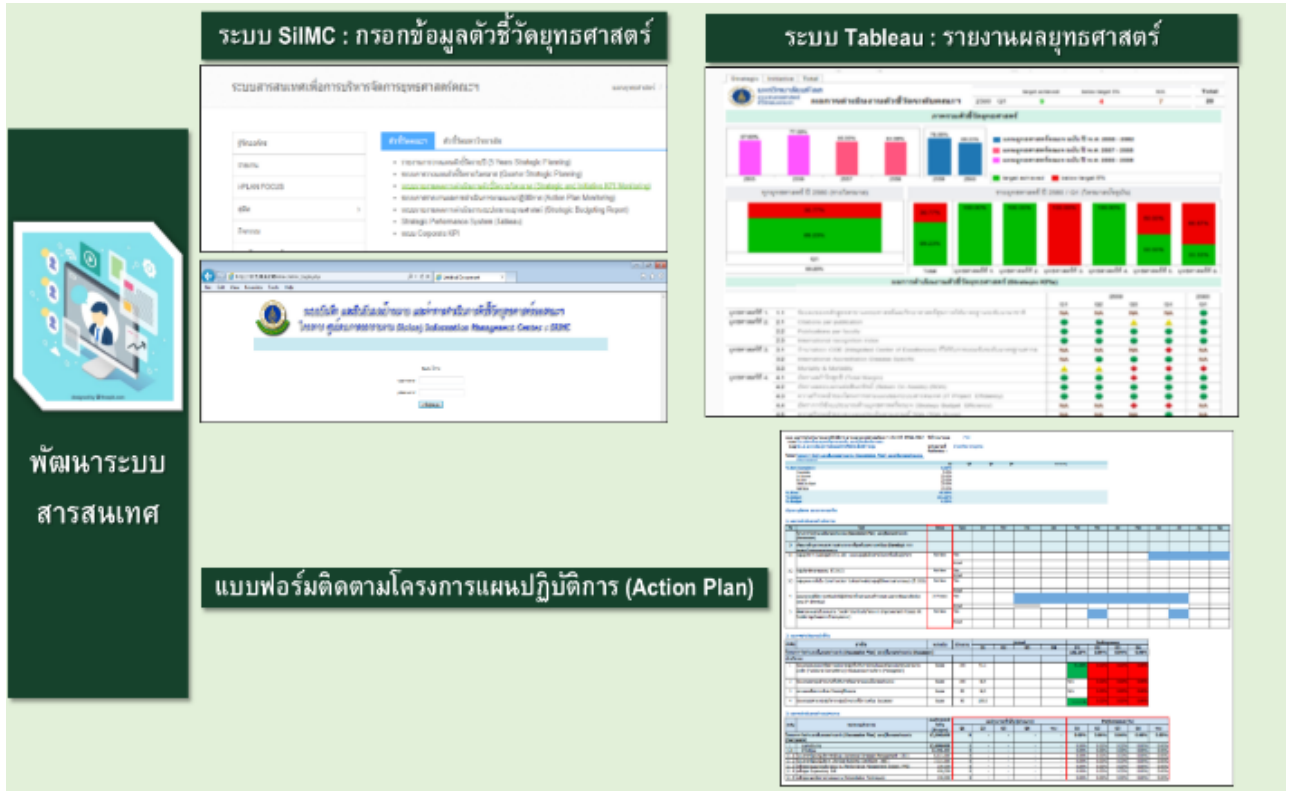
แผนภาพ 2 CoP ผู้ประสานงานยุทธศาสตร์ในระดับคณะฯและภาควิชา (Strategy Team)

2. จัดการประชุมรายงานผลยุทธศาสตร์ทุก 3 เดือน เป็นวาระพิเศษจากการประชุมผู้บริหารปกติ เพื่อเพิ่มเวลาในการประชุมร่วมกัน เน้นถึงแผนยุทธศาสตร์เป็นหลักเจาะลึกถึงปัญหาและอุปสรรค เพื่อหาแนวทางแก้ไข และมีการปรับรูปแบบการนำเสนอให้กระชับ และเปลี่ยนบทบาทของหัวหน้าหน่วยงานสายสนับสนุนจากเดิมเป็นผู้สนับสนุนข้อมูลแก่รองคณบดีมาเป็นผู้นำเสนอผลการดำเนินงานในแต่ละด้าน เพื่อสร้าง Responsibility รวมถึงการสร้าง Enabling Staff และ Successor ในอนาคตของหน่วยงานในส่วนของผู้บริหารจะมีบทบาทในการซักถาม แสดงความเห็นในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

3. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการติดตามและประเมินผล 2 ระบบและแบบฟอร์มการติดตามโครงการ แผนปฏิบัติการ 1 แบบฟอร์ม ดังนี้



3.1 พัฒนาระบบที่กรอกข้อมูลผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์ จากการกรอกข้อมูลในไฟล์ Excel เป็นการ

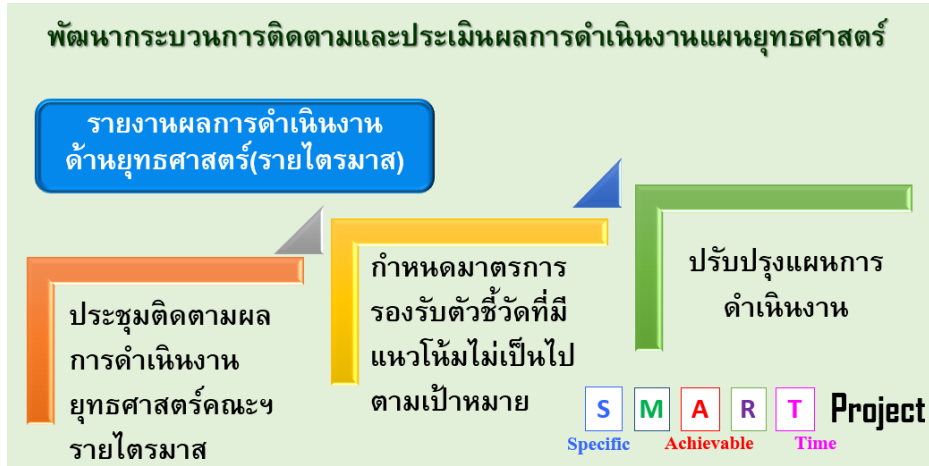


แผนภาพ 3ระบบสารสนเทศSiriraj Information Management Center (SiIMC) และTableau

ออกแบบการกรอกข้อมูลผ่านWeb Applicationใน“ระบบสารสนเทศ Siriraj Information Management Center (SiIMC)”ซึ่งหน่วยงานสามารถกรอกข้อมูลได้ตั้งแต่การวางแผนค่าเป้าหมายรายไตรมาส รายปี และผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์ตามรอบที่รายงานผล และข้อมูลดังกล่าวจะถูกส่งไปยังหน้า Dash board เพื่อแสดงผลต่อไป

3.2 พัฒนาระบบการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย โดยการแสดงรายงานแบบDash board โดยใช้ “Tableau” ในการรายงานผลสามารถ Drill Down ข้อมูลเชื่อมโยงตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งนำมาวิเคราะห์ได้ถึงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดทั้งสามระดับ

3.3 พัฒนาแบบฟอร์มติดตามโครงการแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อวัดผลสำเร็จ 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านกิจกรรม 2) มุมมองด้านเวลา 3) มุมมองด้านผลผลิต และ 4) มุมมองด้านการใช้งบประมาณ ซึ่งนำผลที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงโครงการให้สอดคล้องและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์มากยิ่งขึ้น โดยพัฒนาเป็น Excel Template ที่อำนวยความสะดวกต่อผู้รับผิดชอบโครงการให้กรอกข้อมูลได้ง่าย และได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในเชิงวิเคราะห์ โดยข้อมูลดังกล่าวจะถูกส่งเข้าไปแสดงผลในรายงาน Dash Board



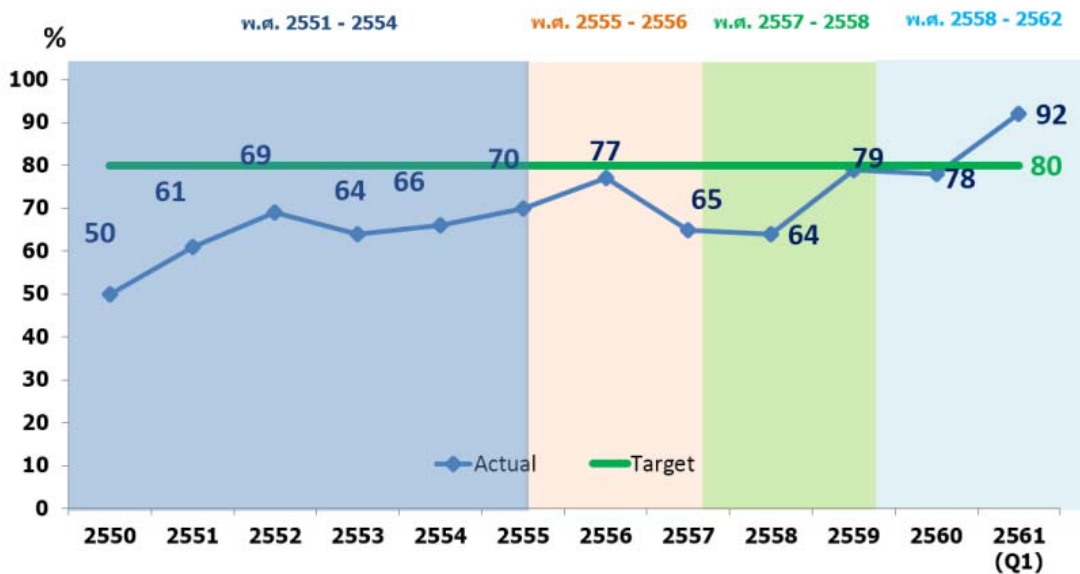
แผนภาพ 4 พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์

ประสิทธิผลจากการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์คณะแพทยศาสตร์

ศิริราชพยาบาลดังนี้

1. ผลสำเร็จการดำเนินงานยุทธศาสตร์คณะฯ ดีขึ้นเป็นลำดับหลังการมีการปรับปรุงกระบวนการติดตามและประเมินผล (ตามแผนภาพ 5)

### ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์คณะฯ ประจำปี 2550-2561



แผนภาพ 5 ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์คณะฯ ประจำปี

2. สามารถลดระยะเวลาในการประสานงานและรวบรวมข้อมูลจากเดิม 20-30 วันลดลงเหลือประมาณ 15 วัน และเพิ่มเวลาในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอุปสรรค เพื่อหาแนวทางแก้ไข และซักซ้อมเตรียมการนำเสนอผลการดำเนินงานของหัวหน้างานและหัวหน้าฝ่าย

3. เกิดการพัฒนาต่อยอดกระบวนการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์คณะฯ สู่การติดตามและประเมินผลข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับภาควิชา (Department Performance Agreement)