

ถอดบทเรียนของการบริหารยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกลุ่มงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ  
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีพะเยา

ปีงบประมาณ ๒๕๕๒

๑. แผนปฏิบัติการประจำปีของวิทยาลัยมีการจัดทำแผนให้มีความสอดคล้องกับตัวบ่งชี้คุณภาพ การศึกษาตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ ทำให้ฝ่ายมาตรฐานการศึกษาของวิทยาลัยมีการขับเคลื่อน อย่างไม่รู้จบตามยังพบว่า มีจุดอ่อนบางประการที่จะต้องมีการทบทวนและสร้างความเข้าใจกับอาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนดังนี้

1.1 ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน ตามตัวบ่งชี้และมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ จะต้องศึกษาและมีความเข้าใจถึง กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้และมาตรฐานคุณภาพให้ได้ตามเกณฑ์ ประเมินที่กำหนดไว้อย่างลึกซึ้งและมองเห็นภาพเป้าหมายที่ต้องการสูงสุด และมองภาพย้อนหลัง ถึงสิ่งที่ได้ดำเนินการที่ผ่านมาว่า วิธีการพัฒนาที่ได้ดำเนินการไปแล้วมีผลกระทบมีจุดแข็ง จุดอ่อน อะไร ที่ต้องมีการปรับปรุงต่อไป ไม่ใช่เป็นการดำเนินงานแบบงานประจำ เช่น แผนปฏิบัติการ พัฒนา KPI ของปีงบประมาณ 2550 เป็นอย่างไร แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2551 ก็คัดลอกมาใส่ เหมือนกันเพื่อให้ได้ชื่อมีแผนครบตาม KPI หรือให้เหตุผลว่า “ก็ไม่ว่าจะต้องทำอะไรต่อไป หรือ มันก็ต้องทำเหมือนเดิมนั่นแหละ” ผลที่ตามมาคือจะทำให้แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่ไม่มีคุณค่า เท่าไรว่าจะช่วยให้งานนั้น ๆ เกิดการพัฒนาได้อย่างแท้จริง สรุปก็คือ ต้องมีการทำ PDCA ของ การจัดทำแผนปฏิบัติการ

1.2 สำหรับผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้บางท่านที่ยังไม่ค่อยเข้าใจถึงวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพว่า จะทำอะไรให้ได้ตามเกณฑ์นั้น ในปัจจุบัน เกณฑ์การประเมินคุณภาพ ในคู่มือ ของ สบข. และ คู่มือของ สกอ. (เล่มสีขาว) ได้ระบุรายละเอียดและขั้นตอนของการพัฒนาไว้ค่อนข้างชัดเจน ตาม ระดับคุณภาพและแนวทางการพัฒนา ฉะนั้น เวลาจัดทำแผนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เราสามารถหยิบมา ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาได้ กรณีที่ได้จัดทำครบตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ คุณภาพสามารถคิดพัฒนาวิธีการอื่น ๆ ได้เพิ่มเติมได้อีก สรุปก็คือ ผู้รับผิดชอบในการจัด แผนปฏิบัติการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพ ต้องรู้ว่าแผนในแต่ละปีจะทำให้ได้รับการประเมินคุณภาพตัว บ่งชี้ อยู่ในระดับไหน ได้คะแนนเท่าไร ในประเด็นดังกล่าว ทางสำนักงานประกันคุณภาพได้ จัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เทคนิคการบริหารตัวบ่งชี้คุณภาพ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมา ถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับอาจารย์ให้มีความรู้และทักษะในการบริหารตัวบ่งชี้คุณภาพ

1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ไม่ครอบคลุม ตัวบ่งชี้ที่จำเป็นตามเกณฑ์ เนื่องจากสาเหตุ หลายประการ เช่น การมอบหมายตัวบ่งชี้คุณภาพไม่ชัดเจน ผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้คุณภาพไม่ทราบ

จะต้องส่งแผน ขาดการตรวจสอบจากผู้ที่เกี่ยวข้องที่ละเอียดพอ แนวทางการแก้ไขดังกล่าว การจัดทำแผนในครั้งต่อไป ควรจัดให้เวทีนำเสนอแผนปฏิบัติการ การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพจากผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ ด้วยเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มาจากผู้รับผิดชอบจริง ๆ และจะส่งผลให้มีความครอบคลุมของแผนมากยิ่งขึ้น

2. ประเด็นการบริหารแผนให้ได้ตามเวลาที่กำหนดไว้ พบว่ามีจุดอ่อนและเสนอแนวทางการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

2.1 แผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ พบว่ายังเป็นแผนที่นิ่งอยู่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก

2.1.1 เอกสารของแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ เล่มก่อนข้างหนา เปิดอ่านค่อนข้างลำบาก ส่งผลให้ไม่ค่อยมีใครเปิดอ่าน เสนอให้มีการแยกแผนปฏิบัติออกเป็นแต่ละกลุ่มงานจะทำให้อาจารย์และบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มงานนั้น ๆ ได้รู้ว่าแผนปฏิบัติงานเล่มนี้เป็นของกลุ่มงานที่ตนเองอยู่ส่วนเล่มรวมทุกงานก็ใช้อยู่เฉพาะสำหรับเป็นคู่มือของแต่ละกลุ่มงานหรือแต่ละห้อง

2.1.2 เมื่อมีการจัดทำแผนปฏิบัติการเสร็จ ไม่ได้ตั้งประเด็นสำคัญเฉพาะของแผนออกมารจัดทำแผนกำกับติดตามของกลุ่มงาน เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารแผนได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น หรือ โดยรองผู้อำนวยการและอาจารย์กลุ่มงานนั้นต้องร่วมกันดำเนินการ เมื่อจัดทำเสร็จแล้วแจกให้อาจารย์ในกลุ่มงานทุกคนได้รับทราบ พร้อมส่ง งานนโยบายและแผน เพื่อนำมาจัดทำแผนกำกับติดตามโดยรวมของวิทยาลัย โดย คณะกรรมการบริหารวิทยาลัยจะต้องมีการติดตามผลทุกเดือน

2.1.3 การติดตามความก้าวหน้าของการบริหารแผนปฏิบัติการ ควรจะมีการดำเนินการสรุปผลการบริหารหรือการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพควบคู่กันกันไปด้วย โดยให้ผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้เป็นผู้รายงานผลในเวทีนำเสนอผลงาน พร้อมกระบวนการพัฒนา PDCA ไปด้วย ส่วนรองผู้อำนวยการก็จะเป็นผู้รายงานผลการบริหารแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปด้วย

กลุ่มงานยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ