**4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (ตัวอย่างสมมุติ การรายงาน )**

**ก. การวัดผลการดำเนินงาน**

 **(1) ตัววัดผลการดำเนินการ**

 ABC มีการพัฒนาปรับปรุงงานมาเป็นระยะๆ จนมีความก้าวหน้าเทียบเคียงกับคณะวิชาอื่นๆ จากข้อมูลการจัดลำดับของ QS ranking ซึ่งสารสนเทศเหล่านี้ มาจากการกำกับ ติดตามผลการดำเนินการที่เข้มแข็ง โดยรวบรวมข้อมูล ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรและผลการดำเนินงานโดยรวมของคณะ โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

 1. รวบรวมผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมของภาควิชาและส่วนงานต่างๆ รวมทั้งผลการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร

 2. ประชุมเพื่อพิจารณาโครงการ/กิจกรรม จากส่วนงานและสำนักวิชาต่างๆ ที่เสนอเพื่อของบประมาณดำเนินงาน

 3. อนุมัติโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการประจำปีงบประมาณ ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด

 4. จัดทำแผนปฏิบัติราชการ กำหนดตัวชี้วัดในการทำโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัดระดับบุคคลสำหรับการปฏิบัติงานประจำวัน

 5. มอบหมายบุคลากรส่วนนโยบายและแผน รับผิดชอบแต่ละโครงการ/กิจกรรมตามแผน

 6. กำกับ ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผน

 7. ประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานครั้งต่อไป

 ABC . มีการประชุมผู้บริหาร กรรมการหลักสูตรและหัวหน้าส่วนงาน ตามตารางที่ 4.1-1 เพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ และทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ของคณะมีความถูกต้อง หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คณบดีและทีมบริหาร จะร่วมกันพิจารณาและหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานหรือจัดทำแผนงานปรับปรุง เพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดนั้นๆ ต่อไป

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ABC . ได้นำผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา ใช้ในการปรับปรุงการกำหนดโครงการ/กิจกรรมของคณะ ทำให้ในปี 2562 คณะได้มีการดำเนินงานโครงการ จำนวน 30 โครงการ และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม จำนวน 30 ตัวชี้วัด ซึ่งครอบคลุมงานตามพันธกิจ และตามยุทธศาสตรที่ได้กำหนดไว้ (ตาราง 4.1-1)

ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงินของ ABC . ได้กำหนดให้มีการติดตามความก้าวหน้าของโครงการและการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการรายงานผลเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี เพื่อการกำกับดูแลการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน และสรุปผลเสนอผู้บริหารประกอบการตัดสินใจในการวางแผนปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติในขั้นตอนต่างๆ รวมทั้งการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ประโยชน์แก่ผู้มารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก โดยมีวิธีการดังนี้ ดังนี้

1. นำข้อมูลจากระบบ ERP ของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอรายงานงบประมาณให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

2. นำข้อมูลจากระบบสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ที่แสดงถึงความก้าวหน้าของโครงการและการเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละโครงการ เพื่อจัดทำรายงานงบประมาณ ของคณะเสนอหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สปอว.

**ตารางที่ 4.1-1** ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติราชการ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ตัวชี้วัด | โครงการ/กิจกรรม | เครื่องมือที่ใช้ในการวัด | ผลการดำเนินงาน | ผู้รับผิดชอบ | ความถี่การรวบรวม |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่11…………. | 1. โครงการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะตามอัตลักษณ์ | 1. แบบสำรวจความต้องการสิ่งอำนวยความสะดวก 2. แบบประเมินผลโครงการ3. แบบประเมินความพึงพอใจ | 1. การจัดกิจกรรมออกค่ายชุมชนของนักศึกษา จำนวน 9 กิจกรรม โดยมีเข้าร่วม ทั้งหมด จำนวน1,057 คน ซึ่งทุกกิจกรรมมีการดำเนินการเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ2. มีการดำเนินการจัดหารถรับส่งตามต้องการ |  |  |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่12. ………. |  |  |  |  |  |
| ผลของโครงการ/แผนงาน |  |  |  |  |  |
| ผลการปฏิบัติงานประจำวัน |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (ตัวอย่างการรายงาน )**

**ก. การวัดผลการดำเนินงาน**

 **(1) ตัววัดผลการดำเนินการ**

 ABC . มีเป้าหมายของการวัดผลการดำเนินการเพื่อให้คณะประสบความสำเร็จและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (รูปที่ 4.1-1) โดยเลือกใช้ตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์และโครงการ/กิจกรรมประจำปี จากนั้นคณบดีและทีมบริหารกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องในทุกระดับ ABC .จึงสื่อสารถ่ายทอดตัวชี้วัดด้วยวิธี Catch ball process ลงสู่การปฏิบัติตามลำดับชั้นของโครงสร้างการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับกำกับติดตามผลการดำเนินงานระดับปฏิบัติการ เดือนละ 1 ครั้ง โดยส่วนงานนโยบายและแผน เป็นผู้รับผิดชอบรวบรวมและรายงานผลการดำเนินงานเพื่องานแผนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในภาพรวม และเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการหรือแผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรมหรือกระบวนการให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ABC .ได้ปรับระบบการกำกับติดตามตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการทุก 3 เดือนในปีงบประมาณ 2562 (ตาราง 4.1-1 ) จากเดิมทุก 6 เดือน กำหนดให้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานกับค่าเป้าหมายเพื่อทราบ Gap และค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ/แผนงาน สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน ABC . กำหนดให้รองคณบดี กำกับติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันตามพันธกิจ และตัวชี้วัดในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (ตาราง 6.1-1 ถึง 6.1-3) ผ่านการบังคับบัญชาตามโครงสร้างการบริหาร ส่งผลให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ข้อ 6.1 ข(3)) ได้แก่ การเรียนการสอน มีการติดตามการให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์ผ่านแบบรายงานความก้าวหน้าทุกภาคการศึกษา การปรับปรุงหลักสูตรให้แล้วเสร็จปีที่ 4 ให้อาจารย์ผู้สอนจัดส่ง มคอ. 3 ก่อนเปิดภาคการศึกษา 1 สัปดาห์ และมคอ. 5 ภายใน 30 วันหลังสิ้นสุดการเรียนการสอนผ่านระบบ TQF ออนไลน์ จัดส่งข้อสอบเพื่อวิเคราะห์ข้อสอบก่อนสอบ 7 วัน จัดส่งระดับคะแนนหลังการสอบภายใน 5 วัน ทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านข้อตกลงภาระงาน หากพบว่าบุคลากรมีความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ส่วนการเจ้าหน้าที่จะจัดให้เข้าโครงการพัฒนาเรียนรู้ (ข้อ 5.2 ข(1)) นอกจากนี้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีจากการปฏิบัติงานผ่านกิจกรรม KM-Sharing Day ของการจัดการความรู้ (ข้อ 4.2 ข )

รูปที่ 4.1-1กระบวนการวัดผลการดำเนินการ



ตาราง 4.1-1 แสดงการวัดผลการดำเนินการด้านยุทธศาสตร์

| เป้าหมาย/ประเด็นยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัดสำคัญ | เป้าหมาย | ความถี่ | ผลลัพธ์ | ปรับกระบวนการ/แผนปฏิบัติการ | วางแผนกลยุทธ์ | ผู้รับผิดชอบ |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**2.ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ**

 ***คณะมีวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิผลอย่างไร***

ABC . มีคณะการศึกษาที่มีการดำเนินการและให้บริการในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ได้แก่ ……………… แต่เนื่องจากมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จึงไม่สามารถนำมาเป็นคู่เทียบได้ ABC . จึงใช้คู่เทียบจาก THE ranking และคณะวิชาที่มีอายุการก่อตั้ง ที่ใกล้เคียงกัน แต่กำลังอยู่ในระหว่างการประสานงาน

นอกจากนี้ ABC . มีการเปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของ สปอว. รวมทั้ง จากผลการประเมินด้านการเงิน จำนวน 2 ตัวชี้วัด คือ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ที่** | **ตัวชี้วัด** | **ค่าเป้าหมาย** | **ผลการดำเนินงาน** |
| พ.ศ.2559 | พ.ศ.2560 | พ.ศ.2561 |
| 1 | ผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา | 4.0 คะแนน | ……… | ……………… | …………… |
| 2 | ผลการติดตาม ตรวจสอบ การคลัง การเงิน | 0 ข้อสังเกต | 0 | 0 | 0 |

1. **ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ**

 ***คณะมีวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิผลอย่างไร***

 เพื่อให้การดำเนินการของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างก้าวกระโดด ABC . นำข้อมูลเทียบเคียง (ตาราง OP 2 -4) เข้าสู่ขั้นตอนการวัดผลในขั้นตอนที่ 2 (รูป 4.1-1) โดยข้อมูลเหล่านี้ จะถูกพิจารณาจาก ทีมบริหารมหาวิทยาลัย แล้วนำใส่ในตารางตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์(ตาราง2.2 -2) รวมทั้งการพิจารณานำ Leading indicator/Lagging indicator (ตาราง 6.1-1 ถึง 4 )สู่การเทียบเคียงเท่าที่ค้นหาข้อมูลได้ ABC .มีแนวทางการหาข้อมูลเทียบเคียงคือ 1) ข้อมูลจากคณะที่มีลักษณะใกล้เคียงกันทั้งอายุการก่อตั้งและขนาด 2) ข้อมูลจากฐานข้อมูลเดิม เช่น CHE online, Baldrige winner

3) ข้อมูลที่ได้ต้องมีความน่าเชื่อถือ และ4) QS World Ranking มาพิจารณาเทียบผลงานด้านวิจัย

 นอกจากนี้ ABC . ยังให้ความสำคัญกับข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนมาจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อใช้

ประกอบการดำเนินงานตามพันธกิจหลักและการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เมื่อพบว่าพบว่ามีคณะที่มีผลการดำเนินงานที่ดี ในด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนานักศึกษา และการวิจัย ABC . สนับสนุนให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบในด้านต่างๆ ดำเนินการแลกเปลี่ยนรู้วิธีการปฎิบัติที่ดีของคณะการศึกษาอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อปรับปรุงให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

ก(3) **ความคล่องตัวของการวัด**

 ***คณะมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของคณะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกคณะที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด***

 ABC . มีการทบทวนผลการดำเนินงานตามวงรอบที่มีความแตกต่างกัน (ตาราง 4.1-....) และกำกับติดตามตัวชี้วัดตามโครงการ/กิจกรรมทุก 3 เดือน โดยมอบหมายให้รองคณบดี ปรับแผนปฏิบัติการได้ทันที เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนกิจกรรมได้ทันเหตุการณ์ กรณีเป็นประเด็นระดับยุทธศาสตร์หรือกระทบต่อเป้าหมายของวิสัยทัศน์ จะรายงานต่อคณะกรรมการชุดต่างๆ หรือที่ประชุมทีมบริหาร เพื่อให้ที่ประชุมปรับปรุงแผนตามความเหมาะสม กรณีสถานการณ์ปกติ ABC . มีการทบทวนแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี โดยส่วนนโยบายและแผน วิเคราะห์หาสาเหตุจากปัจจัยภายใน (ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา) และภายนอก (ข้อมูลจากการไปประชุมเครือข่ายวิชาการภายนอกมหาวิทยาลัย) ร่วมกับคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงกระบวนการ/ปรับแผนต่อไป

**ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ**

***คณะมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของคณะ***

 ABC . ทบทวนผลการดำเนินงานและขีดความสามารถ โดยการติดตามและวิเคราะห์ผลการดำเนินการ เพื่อหาแนวโน้มผลการดำเนินงาน (Trend Analysis) โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ เช่น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และกราฟ และวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและคู่เทียบ (GAP Analysis , Impact analysis ) เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวางแผนร่วมกับคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรอบ 12 เดือน ต่อ Inner และ สภามหาวิทยาลัย เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและความสำเร็จที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์

**ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ**

***คณะมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของคณะ***

การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานของABC . ดำเนินการโดยการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการแล้วนำผลมาวิเคราะห์ ทบทวนการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการปรับปรุง/พัฒนาการดำเนินงาน โดยมีขั้นตอนดังนี้

แผนปฏิบัติราชการประจำปี

กำหนดตัวชี้วัด

กำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลา

ในการดำเนินการ (ตาราง 4.1-1)

 รวบรวมและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

 เสนอที่ประชุม Inner

ที่ประชุมพิจารณาและทบทวนผลการดำเนินงาน

บรรลุเป้าหมาย

ไม่บรรลุเป้าหมาย

การดำเนินงานตามแผน

ปรับปรุงและดำเนินการแก้ไข

**ภาพที่ 4.1 ขั้นตอน** การทบทวนวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ ABC .