# รายงานการประเมินตนเอง

(Self-Assessment Report: SAR)

ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

(Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx)

ประจำปีการศึกษา 2562

## คณะศิลปศาสตร์

## มหาวิทยาลัยพะเยา

## P1. ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร

### ก สภาพแวดล้อมขององค์กร

คณะศิลปศาสตร์ ในบริบทของมหาวิทยาลัยพะเยาเป็นส่วนงานวิชาการขนาดใหญ่มีจำนวนบุคลากรมากที่สุดในมหาวิทยาลัยฯ ได้จัดตั้งขึ้นมาเป็นระยะเวลารวม 23 ปี ก่อตั้งเป็นครั้งแรกในพ.ศ. 2538 ชื่อเดิมคือกลุ่มวิชาศิลปศาสตร์ ต่อมาเป็นสำนักวิชาศิลปศาสตร์ และคณะศิลปศาสตร์ในปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการเรียนการสอนภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษารวม 11 หลักสูตร และรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนรายวิชาศึกษาทั่วไปและรายวิชาบริการด้านภาษาให้กับทุกหลักสูตรในมหาวิทยาลัยฯ และมีศูนย์ภาษาในการจัดกิจกรรมบริการวิชาการทางภาษา

### (1) หลักสูตร และบริการ

ตาราง OP.1ก(1) หลักสูตรและบริการของคณะศิลปศาสตร์

| ด้าน | หลักสูตรและการบริการ | ลักษณะของหลักสูตรและการบริการ |
|---|---|---|
| **ด้านการศึกษา** | หลักสูตรระยะสั้น (non-degree) | การเพิ่มพูนความรู้และทักษะเชิงบูรณาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพและตอบโจทย์การพัฒนาภาคอุตสาหกรรมตามยุทธศาสตร์ชาติ |
| | หลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 5 หลักสูตร | การสร้างบัณฑิตที่มีองค์ความรู้และทักษะภาษาไทยและภาษาต่างประเทศตามมาตรฐานสากล พร้อมเพิ่มทักษะที่สำคัญเพื่อติดอาวุธในการการประกอบอาชีพ |
| | หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 6 หลักสูตร | การสร้างบุคคลากรทางการศึกษาที่มีองค์ความรู้และทักษะในระดับสูงในด้านภาษา โดยเน้นกระบวนการวิจัยและนวัตกรรม |
| **ด้านการวิจัย** | การพัฒนาบุคคลากรด้านการวิจัย | 1 การจัดกลุ่มและพัฒนานักวิจัยให้ตรงเป้าหมาย<br>2 ระบบการพัฒนานักวิจัย (กระบวนการวิจัย การสนับสนุนทุนและการแสวงหาแหล่งทุน การตีพิมพ์เผยแพร่) |
| **ด้านบริการวิชาการ** | การบริการวิชาการแบบแสวงหารายได้ | การบริการวิชาการด้านภาษาที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (การแปล การให้บริการห้องปฏิบัติการภาษา และ การอบรมภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ) |
| | การบริการวิชาการแบบไม่แสวงหารายได้ | การบูรณาการองค์ความรู้ทางภาษากับพันธกิจอื่นๆ (วิจัย การเรียนการสอน ทำนุฯ) เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน |

### (2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม

***วิสัยทัศน์ (Vision)*** **เป็นองค์กรแห่งการพัฒนาภาษาสู่สากล และพัฒนาคนด้วยวัฒนธรรมคุณภาพ**

***พันธกิจ (Mission)*** คณะศิลปศาสตร์จึงได้กำหนดพันธกิจการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยพะเยาทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) เตรียมคนและเสริมสร้างศักยภาพคนให้มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านภาษาในระดับสากล 2) พัฒนาศักยภาพของงานวิจัยและนวัตกรรม 3) บูรณาการองค์ความรู้ด้านภาษากับการบริการวิชาการ วิจัย การเรียนการสอน และทำนุฯ 4) บริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสเพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ

***ค่านิยม (Value)*** คณะฯ ได้มีการทบทวนค่านิยมที่ตั้งไว้ในช่วงปีงบประมาณ 2558 – 2561 จากเดิมคือ “มีจิตบริการ ชำนาญภาษา สร้างสรรค์ปัญญา พัฒนาชุมชน” โดยในปี 2562 ได้มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน โดยเปลี่ยนเป็น “การดำรงตนด้วยวัฒนธรรมคุณภาพ” ซึ่งหมายถึงการมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมคุณภาพบุคลากร กระบวนการทำงาน และผลงาน

***สมรรถนะหลัก (Core competencies)*** ความเชี่ยวชาญทางภาษา การประยุกต์ใช้ และการบูรณาการศาสตร์ทางภาษากับการเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการ รวมถึงการบูรณาการข้ามศาสตร์เพื่อพัฒนาวิชาชีพ

### (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ในปีงบประมาณ 2562 คณะศิลปศาสตร์มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 120 คน โดยจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการ ตามตาราง OP.1ก(2) และ OP.1ก(3)

**ตาราง OP.1ก(2)** จำนวนบุคลากรจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการ

| ประเภทบุคลากร | คุณวุฒิการศึกษา | | | ตำแหน่งทางวิชาการ | | | | | รวม |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ป.ตรี | ป.โท | ป.เอก | ผศ.(ป.โท) | ผศ.(ป.เอก) | รศ.(ป.โท) | รศ.(ป.เอก) | ศ.(ป.เอก) | |
| สายวิชาการ | 6 | 67 | 33 | 3 | 8 | 1 | 3 | 2 | 106 |
| สายสนับสนุน | 9 | 5 | - | - | - | - | - | - | 14 |
| รวม | 15 | 72 | 33 | 3 | 8 | 1 | 3 | 2 | 120 |

(ข้อมูล ณ เดือนกันยายน พ.ศ. 2562)

บุคลากรสายวิชาการของคณะแบ่งเป็น 5 สาขาวิชาคือ ภาษาไทย ภาษาจีน ภาษาฝรั่งเศส ภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษ มีประธานหลักสูตรกำกับดูแลและรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา และจัดกิจกรรมของศูนย์ภาษา นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการของคณะฯ ยังมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนรายวิชาศึกษาทั่วไปและรายวิชาบริการทางภาษาให้แก่ทุกหลักสูตรในมหาวิทยาลัย มีการจำแนกบุคลากรตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งสายวิชาการและสายสนับนุนซึ่งแบ่งเป็น 4 งาน คืองานบริหารทั่วไป งานแผนงาน งานบริการการศึกษา และงานปฏิบัติการและบริการทางภาษา (ศูนย์ภาษา) มีภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบในระดับคณะที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อแผนพัฒนาบุคลากรตามความเชี่ยวชาญ หน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนการพัฒนาผลงานทางวิชาการเพื่อให้บรรลุพันธกิจของคณะฯ โดยยึดมั่นในวัฒนธรรมคุณภาพ *ปัจจัยที่สร้างความผูกพันของบุคลากร*เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของคณะฯ สำหรับกลุ่มบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบและจรรยาบรรวิชาชีพ เงินเดือน การได้รับการสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการพัฒนาตนเอง แรงบันดาลใจในการพัฒนาผลงานตามสายงาน ระบบการให้ขวัญกำลังใจเมื่อประสบความสำเร็จ รวมถึง สวัสดิการด้านการประกันสุขภาพ และอุบัติเหตุหมู่

**(4) สินทรัพย์**

คณะฯ มี*อาคารสถานที่*สำหรับจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมทางวิชาการ รวม 2 อาคาร ประกอบด้วยอาคารที่ตั้งของสำนักงานคณะฯ ห้องพักอาจารย์ประจำ 5 กลุ่มภาษา ห้องปฏิบัติการทางภาษาของศูนย์ภาษาด้วยระบบ I-Classroom พร้อมโปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการเรียนแบบออนไลน์และฝึกทักษะด้วยตนเอง ห้องเรียนขนาด 200 ที่นั่ง ห้องเรียนขนาดเล็กและห้องประชุม *ด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่สำคัญ* มีเครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องปฏิบัติการทางภาษาเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนจำนวนทั้งหมด 263 เครื่อง และระบบออนไลน์ที่พัฒนาขึ้นเองในหน่วยงาน เช่น ระบบการประชุมโดยใช้เอกสารออนไลน์ ระบบกรอกภาระงานสายสนับสนุนออนไลน์

**(5) กฎระเบียบข้อบังคับ**

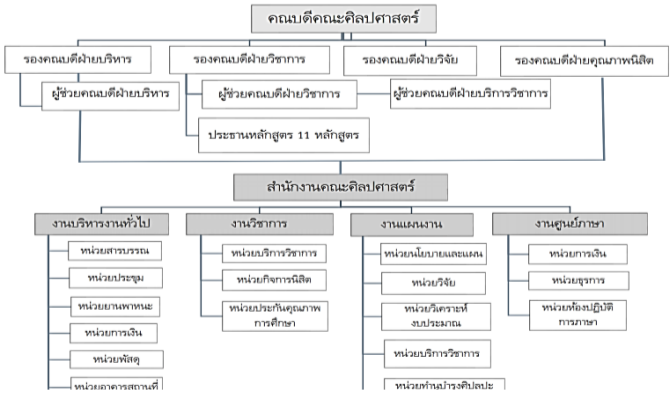
คณะฯ ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใสภายใต้ธรรมาภิบาลและการมุ่งการตอบสนองต่อผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงบริหารจัดการด้านหลักสูตรและบริการ และด้านอื่น ๆ ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศต่าง ๆ เพื่อให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง OP.1ก(5)

**ตาราง OP.1ก(5)** กฎระเบียบข้อบังคับที่กำกับการดำเนินงาน

| พันธกิจ | กฎหมาย/ระเบียบ/มาตรฐาน |
|---|---|
| การผลิตบัณฑิต | พรบ. มหาวิทยาลัยพะเยา ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยพะเยา เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2558 |
| การวิจัย | ระเบียบมหาวิทยาลัยพะเยาและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการวิจัย |
| การบริหาร | ระเบียบมหาวิทยาลัยพะเยา ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการบริหารงาน |

**ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ**

## (1) โครงสร้างองค์การ




คณะฯ แบ่งกลุ่มผู้รับบริการเป็น 4 กลุ่มเดแก นิสต ระดับปริญญาตรี นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา ผู้รับบริการวิชาการ และผู้ให้ทุนวิจัย แบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่า และผู้ปกครอง ดังตาราง OP.1ข(2)

**ตาราง OP.1ข(2)** ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้เรียนและผู้รับบริการ

| กลุ่มผู้เรียนและผู้รับบริการ | ผลิตภัณฑ์ | ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตรและบริการ |
|---|---|---|
| **ลูกค้า** | | |
| บุคคลทั่วไป/นิสิต/ศิษย์เก่า | หลักสูตรระยะสั้น (non-degree) | การพัฒนาภาษาเพื่อวิชาชีพ โอกาสในการมีงานทำ ความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ |
| นิสิตระดับปริญญาตรี | หลักสูตรระดับปริญญาตรี จำนวน 5 หลักสูตร | ทักษะและความรู้ในวิชาเอก การจัดการเรียนการสอน การสำเร็จการศึกษา และการมีงานทำ |
| นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา | หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 6 หลักสูตร | ความรู้และทักษะด้านการทำวิจัยและนวัตกรรม การจัดการเรียนการสอน การสำเร็จการศึกษา และการมีงานทำ |
| ผู้รับบริการวิชาการ | การบริการวิชาการแบบแสวงหารายได้ | ผลงานที่มีความถูกต้อง ได้มาตรฐาน องค์ความรู้/ทักษะจากการอบรม |
| | การบริการวิชาการแบบไม่แสวงหารายได้ | ความรู้และทักษะด้านภาษาเพิ่มขึ้น และด้านบริการที่มีมาตรฐานวิชาการ |
| ผู้ให้ทุนวิจัย | ผลงานวิจัย | ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ การเผยแพร่ผลงานที่ได้มาตรฐาน |

**ตาราง OP.1ข(3)** ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตรและบริการ

| ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ความต้องการและความคาดหวัง |
|---|---|
| ผู้ใช้บัณฑิต | บัณฑิตที่มีองค์ความรู้และทักษะด้านภาษาและพร้อมประยุกต์ใช้ในงาน ทักษะด้านอารมณ์ (soft skills) และทักษะด้านเทคโนโลยีและการสืบค้นข้อมูล |
| ศิษย์เก่า | กิจกรรมสานสัมพันธ์ ความภาคภูมิใจในสถาบัน |
| ผู้ปกครอง | บุตรหลานได้ความรู้/ทักษะด้านวิชาการ และได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร มีงานทำ และมีรายได้ |

## (3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

คณะฯ คำนึงถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบสำคัญของคณะได้แก่ 1) ผู้ปกครอง/โรงเรียนมัธยมศึกษา 2) ชุมชนและองค์กรภายนอก 3) มหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ มีคู่ความร่วมมือคือส่วนงานวิชาการที่ร่วมจัดการหลักสูตรควบ 2 ปริญญา เครือข่ายวิจัย กลุ่มความร่วมมือภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Noo-degree) รวมไปถึงการฝึกประสบการณ์และสหกิจศึกษา

## P.2 สภาวการณ์ขององค์การ

## ก. สภาพด้านการแข่งขัน

### (1) ลำดับในการแข่งขัน

เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันภายในมหาวิทยาลัยพะเยา คณะศิลปศาสตร์อยู่ในลำดับที่ 1 ในด้านการได้รับงบประมาณรายได้ และเป้ารับนิสิตในกลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และในการเปรียบเทียบนอกสถาบันพบว่า คณะศิลปศาสตร์เป็นหนึ่งใน 9 สถาบันในภาคเหนือที่มีการจัดการเรียนการสอนด้านภาษา มีขนาดขององค์กร (จำนวนบุคลากรและนิสิต) ใหญ่ในลำดับที่ 4 และมีความหลากหลายของหลักสูตรที่เปิดอย่างต่อเนื่องในลำดับที่ 3 (ม.เชียงใหม่ ม.แม่ฟ้าหลวง ม.นเรศวร ม.ราชภัฏเชียงใหม่ ม.ราชภัฏเชียงราย ม.ราชภัฏลำปาง ม.ราชภัฏอุตรดิตถ์) แต่ยังมีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงข้อมูลเพื่อประกอบการเปรียบเทียบในด้านอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการวัดความสามารถภาษาตามเกณฑ์มาตรฐาน

### (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติและบริบทของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมยังคงส่งผลให้ภาษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาได้ ทำให้หลักสูตรทางภาษายังเป็นที่นิยม แต่ต้องมีการปรับตัวในด้านการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Non-degree) เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศในกลุ่มอุตสาหรรม New S Curve ผ่านการบริหารจัดการของศูนย์ภาษา เน้นบูรณาการศาสตร์กับวิชาชีพ อาทิ ภาษาญี่ปุ่นเพื่อเทคโนโลยียานยนตร์ ภาษาอังกฤษสำหรับการโรงแรม รวมถึงหลักสูตรควบ 2 ปริญญา นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและหลักสูตรออนไลน์ทางภาษาที่เข้าถึงง่ายซึ่งส่งผลต่อการหลักสูตรระดับปริญญาตรี แต่เป็นโอกาสสำหรับคณะฯ ที่จะเร่งสนับสนุนและพัฒนาการจัดทำสื่อและรายวิชาออนไลน์เพื่อให้เข้าถึงต่อผู้เรียนมากยิ่งขึ้น

### (3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

**ตาราง OP.2ก(3)** ตัวชี้วัดตามพันธกิจ

| ข้อมูล | ตัวชี้วัด | **แหล่งที่มา** | ข้อจำกัด |
|---|---|---|---|
| **การเรียนการสอน สอน** | 1.ร้อยละของการมีงานทำของบัณฑิต<br>2.ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต<br>3.ความพึงพอใจของผู้เรียนในหลักสูตรระยะสั้น (Non-degree)<br>4. จำนวนรายวิชา/หลักสูตรออนไลน์ | สถาบันคู่เทียบ<br>ข้อมูลจากระบบสารสนเทศของหน่วยงาน | การเข้าถึงข้อมูลของสถาบันคู่เทียบระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ที่สามารถเทียบเคียงกันได้ |
| **ผลงานวิจัย** | 1.จำนวนผลงานตีพิมพ์ในสารสาระดับนานาชาติ<br>2.เงินสนับสนุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก | ฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (SCOPUS) สถาบันคู่เทียบ | |
| **ด้านบริการวิชาการ** | 1.ความพึงพอใจของผู้รับบริการ<br>2. จำนวนโครงการบริการวิชาการบูรณาการพันธกิจที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม | ข้อมูลจากระบบสารสนเทศของหน่วยงาน | การเข้าถึงข้อมูลของสถาบันคู่เทียบระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ที่สามารถเทียบเคียงกันได้ |

## ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

| ความท้ายทายเชิงกลยุทธ์ | **ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์** |
|---|---|
| 1) แนวโน้มประชากรและผู้เข้าศึกษาลดลง<br>2) ช่องทางการศึกษาในหลักสูตรออนไลน์จากมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก สื่อการเรียนรู้ออนไลน์และแอพพลิเคชั่นฝึกภาษาต่าง ๆ<br>3) อาจารย์มีภาระงานสอนสูงและมีพันธกิจอื่น อาทิ วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม<br>4) แนวโน้มผู้เข้าศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาลดลง<br>5) นิสิตระดับบัณฑิตศึกษาบางหลักสูตรไม่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร<br>6) ระบบการวัดระดับความสามารถทางภาษาของนิสิตก่อนสำเร็จการศึกษาเทียบตามเกณฑ์มาตรฐานสากล | 1) องค์ความรู้และทักษะทางภาษายังเป็นที่ต้องการในบริบททางสังคมและเศรษฐกิจ<br>2) ยังมีความต้องการของผู้เรียนจำนวนมากที่จะเข้าศึกษาและปฏิบัติจริงกับหลักสูตรภาษาเชิงบูรณาการที่มีความร่วมมือกับองค์กรภาคอุตสาหกรรมและวิชาชีพทั้งระยะสั้น และปริญญาตรี และได้เรียนกับผู้สอนจริงและฝึกปฏิบัติจริงจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความแตกต่างอย่างมากจากการเรียนผ่านระบบออนไลน์<br>3) การสนับสนุนการจัดการศึกษาแบบออนไลน์ของมหาวิทยาลัยและคณะอย่างเป็นรูปธรรม ในด้านการพัฒนาสื่อและงบประมาณ<br>4) คณะฯ เน้นการบูรณาการพันธกิจด้านบริการวิชาการทางภาษากับพันธกิจอื่นๆ อาทิ การเรียนการสอน การวิจัย และทำนุฯ และก่อให้เกิดผลงานที่เป็นรูปธรรมได้<br>5) คณะฯ มีศูนย์ภาษาเพื่อเป็นช่องทางในการบริการวิชาการเพื่อชุมชนและแบบแสวงหารายได้<br>6) ความสามารถในการเปิดหลักสูตรควบ 2 ปริญญาทั้งภายในคณะ และควบกับภายนอกคณะโดยจัดการศึกษาแบบ 4 และ 5 ปีการศึกษา<br>7) คณะฯ มีศูนย์ภาษาช่วยในพันธกิจด้านกิจกรรมบริการวิชาการและแสวงหารายได้<br>8) องค์ความรู้ทางภาษาและคติชนวิทยาสามารถตอบสนองความต้องการรับการบริการวิชาการโดบชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม |

**ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ**

คณะฯ มีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยใช้หลักการวงจรคุณภาพ P-D-C-A ในการปรับปรุงกระบวนการและผลการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ทั้งในระดับงาน หลักสูตร พันธกิจ โดยการใช้ข้อมูลจากผลการดำเนินงานจากการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการ แผนการเงินและงบประมาณ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตร (AUN-QA) และระดับคณะ (CUPT-QA) การจัดการความรู้ (KM) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากนั้นนำมาปรับปรุงตามรอบระยะเวลา 1 ปี โดยมีทั้งการติดตามรายเดือน 3 เดือน และ 6 เดือน จากผู้รับผิดชอบและคณะกรรมการประจำคณะฯ เมื่อครบรอบการดำเนินการใน 1 ปี มีการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ ในภาพรวมการปรับปรุงผลการดำเนินการของคณะฯ จะใช้แนวทางของ EdPEx เป็นเครื่องมือในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อสะท้อนตัวตนและสร้างศักยภาพในการแข่งขัน โดยจะเน้นการวางรากฐานการพัฒนาระบบต่างๆ ในปีงบประมาณแรก และเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากผลการปรับปรุงในระยะต่อมาโดยคำนึงถึงกลยุทธ์ของสถาบัน และสภาพบริบทของสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

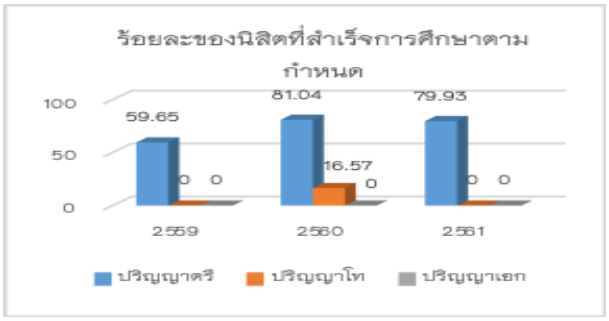
**ส่วนที่ 2 ข้อมูลตัวชี้วัดในผลลัพธ์องค์กรในหมวด 7 ตามเกณฑ์ EdPEx**

**7.1 ผลลัพธ์ด้านผลผลิตและกระบวนการ**

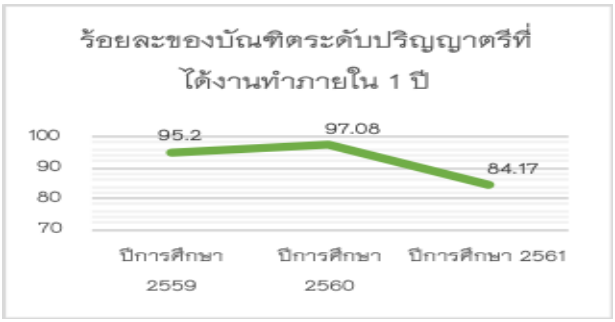
**ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า**

ผลลัพท์การเรียนรู้ตามพันธกิจด้านการศึกษา พบว่าร้อยละของนิสิตที่สำเร็จการศึกษาตามกำหนด **(รูปที่7.1 ก-1)** ปีการศึกษา 2559 อัตราการสำเร็จการศึกษาของผู้เรียนระดับปริญญาตรีต่ำกว่าเป้าหมาย คณะฯ ได้พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ทำให้ร้อยละของนิสิตระดับปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษาตามกำหนดมีแนวโน้มที่ดีและ ในปีการศึกษา 2560 จำนวนร้อยละของนิสิตระดับปริญญาตรีได้ลดลงในปีการศึกษา 2561 ส่วนนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโทยังมีอัตราการสำเร็จการศึกษาค่อนข้างต่ำและนิสิตระดับปริญญาเอกยังไม่มีผู้สำเร็จการศึกษา ในด้านของอัตราร้อยละของบัณฑิตที่ได้งานทำภายใน 1 ปี **(รูปที่ 7.1 ก-2)** พบว่ามีผลลัพธ์สูงกว่าเป้าหมาย โดยในปีการศึกษา 2559-2561 มีบัณฑิตที่ได้งานทำภายใน 1 ปี เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

7.1 ก-1 ร้อยละของนิสิตที่สำเร็จการศึกษาตามกำหนด




7.1 ก-2 ร้อยละของบัณฑิตป.ตรีที่ได้งานทำภายใน 1 ปี รูปที่



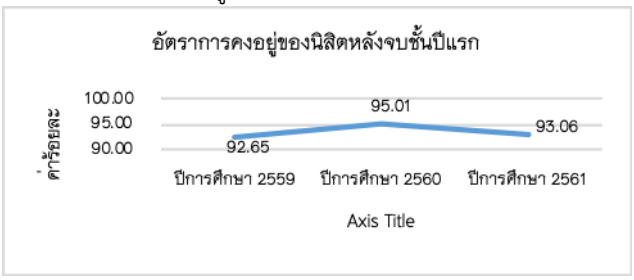

**ข. ผลลัพท์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน**

**(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ**

คณะฯ สามารถรับนิสิตใหม่ในหลักสูตรระดับปริญญาตรีได้ตามเป้าหมาย **(7.1ข-1)** อย่างต่อเนื่อง และบางหลักสูตรสามารถรับนิสิตใหม่ได้สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้านอัตราการคงอยู่ในนิสิตของนิสิตหลังจบชั้นปีแรก **(7.1--2)** ตั้งแต่ปีการศึกษา 2559-2561 อยู่ที่ร้อยละ 92.65 ร้อยละ 95.01 และร้อยละ 93.08 ตามลำดับ ซึ่งเกินกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ร้อยละ 90

รูป7.1ข-1 ร้อยละของนิสิตใหม่เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

รูป7.1ข-2 อัตราการคงอยู่ของนิสิตหลังจบชั้นปีแรก




**(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน**

ตามที่คณะฯ ได้รับการรับรองสำนักงานสีเขียว ทำให้มีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับภาวะฉุกเฉินที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของบุคลากรและการดำเนินงานด้านการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ในด้านการป้องกันการเกิดอัคคีภัย มีแผนปฏิบัติการฉุกเฉินเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับอัคคีภัยและเหตุการณ์ฉุกเฉินอื่นๆ โดยผลการดำเนินการที่ผ่านมาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผลการดำเนินการด้านการเตรียมพร้อมและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อเตรียมรับกรณีฉุกเฉินที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานของบุคลากร ส่งผลให้คณะศิลปศาสตร์ผ่านการประเมินสำนักงานสีเขียวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในระดับเงิน ในปี 2561

**ค. ผลลัพท์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน**

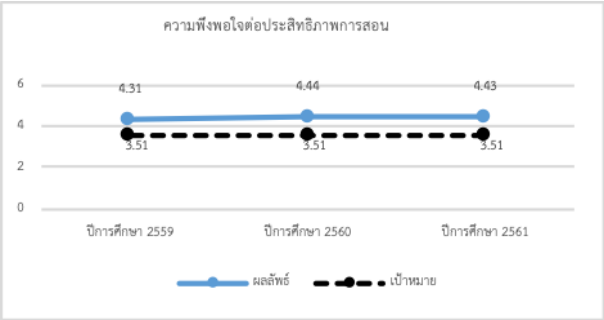
คณะฯ ยังขาดการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนในหลักสูตรระยะสั้น (Non_degree) รายวิชาและหลักสูตรออนไลน์เนื่องจากยังอยู่ระหว่างการพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรม

**7.2 ผลลัพท์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า**

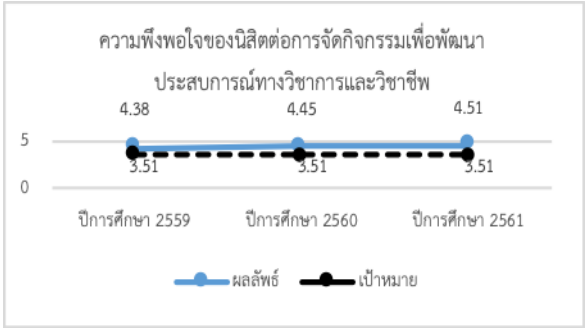
**ก. ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น**

ในหลักสูตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา คณะฯ ได้สำรวจ ติดตาม และรวบรวมความพึงพอใจของนิสิตในปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของนิสิตด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนและกระบวนการสนับสนุนเพื่อคุณภาพผู้เรียนและตอบสนองความความต้องการของผู้เรียน ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนด้านประสิทธิภาพการสอน (7.2ก-1) ในภาพรวมสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ความพึงพอใจต่อกระบวนการสนับสนุนด้านคุณภาพผู้เรียนด้านการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพ (7.2ก-2) มีระดับความพึงพอใจสูงกว่าค่าเป้าหมาย กระบวนการมุ่งเน้นผู้เรียนดังกล่าวยังส่งผลให้ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต (7.2ก-3) สูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด

รูป7.2ก-1 ความพึงพอใจของนิสิตด้านประสิทธิภาพการสอน

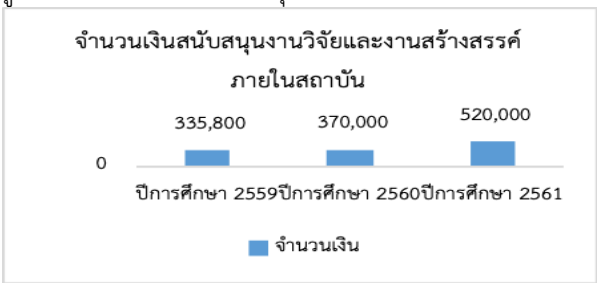



รูป7.2ก-2 ความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสบการณ์ฯ

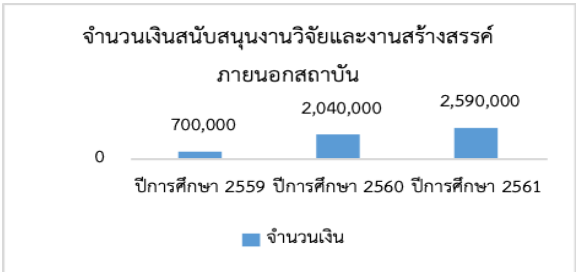



คณะฯ มุ่งเน้นด้านกระบวนการจัดความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นได้แก่ผู้ให้ทุนวิจัยผ่านกระบวนการสนับสนุนให้ผู้เรียนและบุคลากรดำเนินการวิจัยที่มีคุณภาพ ส่งผลให้ผู้ให้ทุนวิจัยเกิดความผูกพันกับคณะฯ สะท้อนจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ภายในสถาบัน (7.1ข-1) และจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบัน (7.1ข-2) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนความผูกพันของผู้ให้ทุนวิจัยทั้งภายในและภายนอกคณะซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้น

รูป7.1ข-1 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายในสถาบัน




รูป7.1ข-2 จำนวนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยภายนอกสถาบัน




**7.3 ก ผลลัพท์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร**

**1. อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร**

จากข้อมูลจำนวนบุคลากรของคณะฯ มีอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาโทและไม่มีตำแหน่งทางวิชาการร้อยละ 47 เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีและรายวิชาศึกษาทั่วไปซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาด้านตำแหน่งทางวิชาการและคุณวุฒิที่สูงขึ้นต่อไป ในระดับหลักสูตรบัณฑิตศึกษามีอัตราอาจารย์ที่มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการร้อยละ 53 ซึ่งเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา รวมถึงมีอาจารย์ชาวต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษาอาทิ ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส และภาษาจีนร้อยละ 12 ซึ่งถือว่ายังมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนเพื่อฝึกประสบการณ์ด้านการฟังพูดให้กับนิสิตที่เรียนเป็นรายวิชาบริการ นอกจากนี้ กลุ่มเจ้าของภาษานี้ยังต้องปฏิบัติงานที่ศูนย์ภาษาได้อีกด้วย

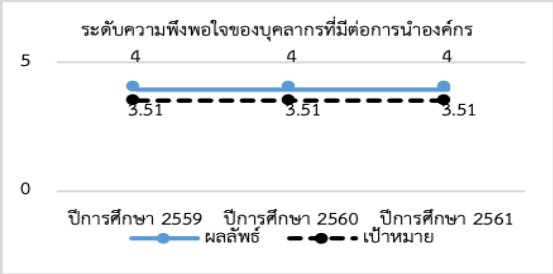
**2. บรรยากาศการทำงาน**

คณะฯ คำนึงถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร โดยได้รับการรับรองสำนักงานสีเขียว (Green Office) ในระดับเงิน ได้รับรางวัลด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรในระดับมหาวิทยาลัยต่อเนื่องกัน 3 ปี ในด้านการคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร คณะฯ สนับสนุนด้านงบประมาณและการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปีและประกันสุขภาพ เกินร้อยละ 90 รวมถึงการเบิกจ่ายสวัสดิการบุคลากร ด้านประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคลกลุ่ม สวัสดิการรักษาพยาบาล โครงการเยี่ยมไข้และให้กำลังใจบุคลากร

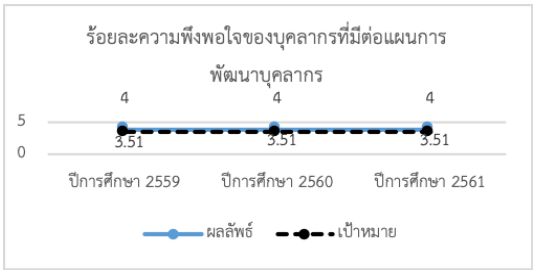
**3. ความผูกพันของบุคลากร**

คณะฯ ให้ความสำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากรซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยมีกระบวนการสำรวจและวิเคราะห์ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กร (7.3ก-1) ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการพัฒนาบุคลากร (7.3ก-2) เพื่อนำข้อมูลไปทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากร และนำไปเป็นแนวทางการกำหนดแผนกลยุทธ์ของคณะฯ

รูป7.3ก-1 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กร




รูป7.3ก-2 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อแผนการพัฒนาบุคลากร




**1. การพัฒนาบุคลากร**

คณะฯ มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การดำเนินการของคณะบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ โดย 1)จัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีการปรับงบพัฒนารายบุคคลเพิ่มขึ้นในปี 2562 เป็น 20,000 บาทต่อคน 2) จัดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร 3) ติดตามความก้าวหน้าการพัฒนาบุคลากร

ตาราง7.4-1 ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน

| ตัวชี้วัด | ปีการศึกษา 2559 | ปีการศึกษา 2560 | ปีการศึกษา 2561 |
|---|---|---|---|
| 1. จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งวิชาการเพิ่มขึ้นปีละ 2 คน | 2 คน | รอผล 3 คน | 3 คน |
| 2. บุคลากรสายวิชาการทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง | 87 คน (บรรลุ) | 86 คน (บรรลุ) | 106 คน (บรรลุ) |
| 3. อาจารย์ใหม่ทุกคนได้รับการปฐมนิเทศ | บรรลุ | บรรลุ | บรรลุ |
| 4. ผลการประเมินบุคลากรได้ไม่น้อยกว่า 3.51 | ≥3.51 | ≥3.51 | ≥3.51 |
| 5.บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการสนับสนุนให้ไปเพิ่มพูนความรู้ในสายงานที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 100% | 100% (บรรลุ) | 100% (บรรลุ) | 100% (บรรลุ) |
| 6. บุคลากรสายสนับสนุนมีการทำวิจัยสถาบันอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง | 5 เรื่อง | 1 เรื่อง | 3 เรื่อง |
| 7. บุคลากรสายสนับสนุนได้รับผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า 3.51 | ≥3.51 | ≥3.51 | ≥3.51 |
| 8. งบพัฒนารายบุคคล | 10,000 | 10,000 | 10,000 |

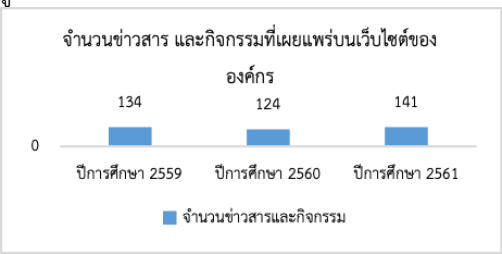
## 7.4 ผลลัพท์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล

## ก. ผลลัพท์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

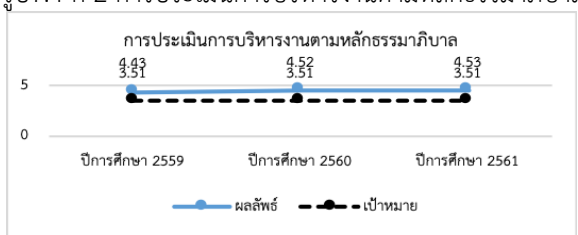
**1. การนำองค์การ**

คณะฯ ได้มีการถ่ายทอดทิศทางองค์กรรวมถึงข่าวประชาสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อใช้ติดตามประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กร ในด้านการประชาสัมพันธ์ คณะเป็น Best practice ด้านการสื่อสารองค์กรของมหาวิทยาลัยติดต่อกันเป็นปีที่ 3

รูป7.4ก-1 จำนวนข่าวสารที่ประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์




รูป7.4 ก-2 การประเมินการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล



**2. การกำกับดูแล**

ผู้บริหารและคณะกรรมการประจำคณะมีกระบวนการกำกับดูแลบริหารคณะฯ ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และส่งผลต่อผลการประเมินโดยรวมขององค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐได้รับผลประเมินในระดับ A (คะแนนรวม 87.21) นอกจากนี้ผลการประเมินการบริหารงานตามหลักธรรมาภิธรรม

**3. กฎระเบียบ ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน**

คณะฯ มีความมุ่งมั่นให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน

| ตัวชี้วัด | 2559 | 2560 | 2561 |
|---|---|---|---|
| 1. ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการปรับปรุงตามเกณฑ์ TQF | 100 | 100 | 100 |
| 2. ร้อยละของหลักสูตรที่ไดรับการประเมินภายในตามเกณฑ์ AUN-QA | 100 | 100 | 100 |

**4.จริยธรรม**

คณะฯ มุ่งเน้นให้มีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมของบุคลากร การถ่ายทอดจรรยาบรรณบุคลากร ซึ่งผลการดำเนินงานไม่พบข้อร้องเรียนในที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อคณะ และจำนวนนิสิตที่มีสถิติทางวินัยร้ายแรงยังไม่เกิน 50 ราย

**5.สังคม**

คณะฯ ให้ความสำคัญต่อสังคมและชุมชนโดยในปีงบประมาณ 2559-2562 คณะฯ มีการจัดโครงการในพื้นที่ชุมชนเป้าหมายภายในจังหวัดพะเยา ส่งผลให้ได้รับรางวัล Popular Vote ในปี 2560 นอกจากนี้การดำเนินการที่คำนึงถึงการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมยังส่งผลให้คณะฯ ได้รับรางวัลสำนักงานสีเขียวระดับดีมาก จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ในปี 2561

**ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ**

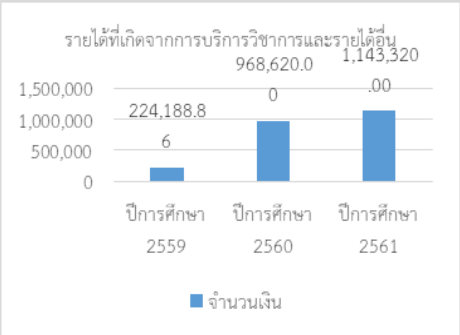
คณะฯ มีการนำผลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านโครงการ/กิจกรรมให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ในแต่ละยุทธศาสตร์ และจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการในแผนปฏิบัติการ ในปีงบประมาณ 2559-2561

**7.5 ผลลัพท์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด**

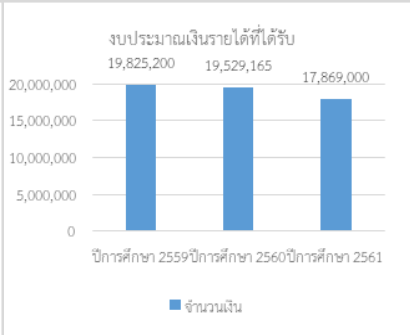
**1. ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน**

คณะฯ มีกระบวนการบริหารงบประมาณ ได้แก่งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณรายได้ งบประมาณสะสม เงินรายได้จากการให้บริการศูนย์ภาษา และเงินสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก คณะฯ มีกระบวนการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการในแต่ละพันธกิจ มีการรายงานข้อมูลทางการเงินในที่ประชุมประจำคณะกรรมการประจำคณะทุกเดือน

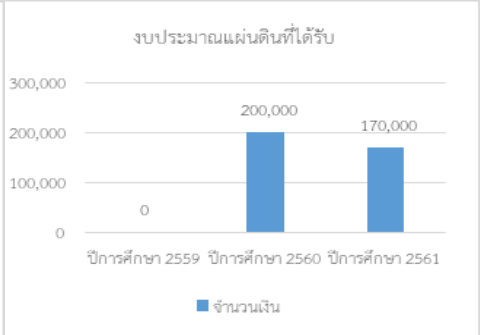
รูป7.5ก-1 งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับ




รูป7.5ก-2 งบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับ



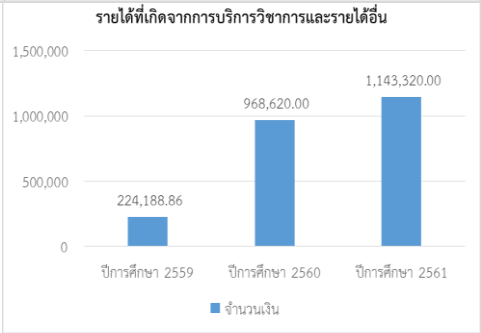

รูป7.5ก-3 รายได้ที่เกิดจากการบริการวิชาการและรายได้อื่น




**2. ผลการดำเนินการด้านการตลาด**

ผลการดำเนินการด้านการตลาดด้านการวิจัยงานจากการสนับสนุนพันธกิจด้านการวิจัย โดยได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากแหล่งทุนวิจัยภายในและภายนอกแก่บุคลากรในคณะฯ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพด้านการทำวิจัยให้มีประสิทธิภาพ ทำให้คณะฯ มีรายได้ที่เกิดจากการบริการวิชาการและรายได้อื่น

รูป 7.5ก2-1 รายได้อื่น



**2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ**

**2.2 ก(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ**

**(1) แผนปฏิบัติการ**

คณะฯ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะ โดยใช้แผนกลยุทธ์ของคณะฯ เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน โดยมีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการหลังจากที่คณะกรรมการประจำคณะประชุมลงมติเห็นชอบแผนกลยุทธ์คณะศิลปศาสตร์ระยะยาว 4 ปี (1) คณะผู้บริหารประกอบด้วยคณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี ประชุมเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น 1 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ (2) คณะผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับมอบหมายจากคณบดี โดยกำหนดตัวชี้วัดให้สัมพันธ์กับเป้าประสงค์ ตั้งค่าเป้าหมายในแต่ละปีงบประมาณ กำหนดชื่อโครงการ/กิจกรรม งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ (3) เสนอแผนปฏิบัติการในที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของคณะ เพื่อให้ความเห็นชอบและจัดสรรงบประมาณ (4) หน่วยงานแผนของคณะฯ รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ทบทวนแผนปฏิบัติงาน และสรุปผลการดำเนินงานทุกไตรมาส เพื่อนำปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะจากผู้รับผิดชอบโครงการมาพัฒนาปรับปรุงแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณต่อไป

**(2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ**

คณะฯ มีการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ โดยการประชุมเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์โดยผ่านการประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ แล้วจึงมีการประชุมบุคลากรเพื่อรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม จากนั้นเน้นการสื่อสารกับบุคลากรผ่านช่องทางเอกสารและออนไลน์เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันและรับฟังข้อคิดเห็น

**2.2 ก(3) การจัดสรรทรัพยากร**

คณะฯ ได้รับการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีงบประมาณตามพันธกิจและจำนวนนิสิตของคณะฯ จากนั้นจึงได้จัดสรรงบประมาณแบ่งเป็น 1) ส่วนกลางของคณะฯ เป็นการจัดสรรสำหรับค่าใช้สอย ค่าตอบแทน วัสดุ งบพัฒนาบุคลากร รายบุคคลและตามพันธกิจ งบพัฒนานิสิตจากส่วนคณะฯ งบสนับสนุนทุนวิจัยและการบริหารงานวิจัย ครุภัณฑ์และวัสดุสำนักงาน และการจัดโครงการตามแผนปฏิบัติการของคณะฯ ในพันธกิจบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม 2) งบประมาณสำหรับจัดโครงการในแผนปฏิบัติการของสาขาวิชา 5 สาขาวิชา และบัณฑิตศึกษา ตามพันธกิจ การเรียนการสอนและการพัฒนานิสิต

ในการดำเนินงานตามแผนของคณะและหลักสูตร คณะได้เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามกฎระเบียบทางด้านการคลังของมหาวิทยาลัย และได้กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการผ่านคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของคณะ นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้กรอบเวลาให้ผู้ดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการรายงานผลการใช้งบประมาณ และมีระบบการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่อคณะกรรมการประจำคณะและมหาวิทยาลัยภายในระยะเวลา 3 เดือน และ 6 เดือน

**2.2 ก(4) แผนด้านบุคลากร**

คณะฯ มีระบบจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบและความเปลี่ยนของความต้องการการพัฒนาบุคลากร วิเคราะห์อัตรากำลังของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของคณะฯ โดยนำข้อมูลผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและแผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการมุ่งเน้นให้บุคลากรพัฒนาตามสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการ ด้านการเรียนการสอน ผลงานวิชาการ ผลงานวิจัยตามกลุ่มการวิจัย และช่องทางการเผยแพร่ผลงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรสายวิชาการ แผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมุ่งเน้นให้บุคลากรมีสมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี

เชี่ยวชาญในงานอาชีพ ทำงานเป็นทีม ยึดมั่นในคุณธรรมและจรรยาบรรณพนักงาน และมุ่งสานความคิดสร้างจิตใจให้เกิดพลังสามัคคี นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การทำวิจัยR2R เพื่อพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละหน่วยงาน และส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในสายงาน

**2.2 ก(5) การวัดผลดำเนินงาน**

คณะฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลเพื่อติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ โดยมีแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ของคณะฯ กระบวนการตั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ Super KPI ของคณบดี และ ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการ หรือKPIs ของรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดีตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับมอบหมายจากคณบดี เพื่อให้การวัดผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกันทั้งคณะ กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดลำดับจาก คณบดี ผ่านรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี และผ่านหัวหน้าสาขา คณะฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ โดยหน่ วยงานนโยบายและแผนและรองคณบดีผู้รับผิดชอบงานแผนได้รายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะทุก 6 เดือน แล้วรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์วัดผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงตัวชี้วัด

**2.2 ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัวชี้วัดสำคัญ ตามกรอบเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยที่ประชุมผู้บริหารประกอบด้วยรองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี ประชุมร่วมกันเพื่อคาดการณ์ตัวชี้วัดสำคัญอย่างเป็นระบบดังนี้ (1) คาดผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จากการประชุมของผู้บริหารเพื่อสะท้อนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากเกิดดำเนินงานที่ผ่านมา แนวทางแก้ไขปัญหาและการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (2) คาดการณ์จากระบบติดตามผลการดำเนินการจากการประชุมผู้บริหารระดับคณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานในระหว่างปีงบประมาณ (3) คาดการณ์จากระบบการทบทวนผลหลังการดำเนินการ จากการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะ และอภิปรายปัญหาและอุปสรรค แนวทางป้องกัน ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานแผนปฏิบัติการ

**2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ**

คณะกรรมการประจำคณะฯ มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ ทุก 6 เดือน เพื่อทบทวนและติดตามพิจารณาผลดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบและผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ โครงการ กิจกรรม เมื่อการดำเนินการมีปัญหาหรืออุปสรรคจากปัจจัยภายในหรือภายนอกจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง โดยงานนโยบายและแผนจะรวบรวมแผนปฏิบัติการ โครงการ กิจกรรมของแต่ละพันธกิจ เพื่อเสนอการขอปรับแผนปฏิบัติการต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะเพื่อขอปรับแผนปฏิบัติการในที่ประชุมประจำคณะทุกเดือน กรณีที่มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการของคณะฯ คณบดีเป็นผู้ตัดสินใจ โดยประชุมพิจารณาร่วมกับทีมผู้บริหารระดับรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการ และแจ้งให้คณะกรรมการประจำคณะทราบในที่ประชุม เพื่อให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้นๆ ประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงการต่อไป

**4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การ:**

**ก. การวัดผลการดำเนินการ**

การจัดการสารสนเทศด้าน**การวัดผลการดำเนินการ**ของคณะศิลปศาสตร์ จัดแบ่งได้สองระดับ คือ ระดับโครงการ/พันธกิจ เพื่อวัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และระดับกลยุทธ์ เพื่อทบทวนกลยุทธ์ และจัดทำแผนปฏิบัติการในปีต่อไป โดยในการวัดผลแต่ละระดับนั้น ทีมบริหารคณะฯจะ**กำหนดคู่เทียบหรือข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ**ใน 3 ลักษณะ คือ การคาดการณ์ผลการดำเนินการ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา และ การคัดเลือกหน่วยงานเปรียบเทียบ

(benchmarking) ที่มีการดำเนินการและให้บริการในลักษณะใกล้เคียงกัน โดยเป็นหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานสูงกว่า นอกจากตัววัดผลการดำเนินการดังกล่าวแล้ว ทีมบริหารคณะฯยังได้กำหนดให้มี**การกำหนดประเด็นการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ** เพื่อนำมาประกอบการปรับกระบวนการทำงาน ปรับปรุงหลักสูตร และปรับแผนกลยุทธ์อีกด้วย เมื่อมีการกำหนดตัวชี้วัด คู่เทียบและประเด็นการรับฟังเสียงสะท้อนเรียบร้อยแล้ว ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะกระจายไปสู่ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ พันธกิจ หรือ โครงการในระดับต่าง ๆ เช่น รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ประธานหลักสูตร หัวหน้าหน่วยงาน คณะกรรมการดำเนินงาน และบุคลากร เพื่อดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยทุกกลยุทธ์ พันธกิจ หรือ โครงการจะมีการติดตามรอบระยะเวลาของกระบวนการ

**ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ**

ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ พันธกิจ หรือ โครงการต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการจะต้องกำกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ แล้วนำผลการดำเนินงานนั้น ๆ มาวิเคราะห์โดย 1. ทำการตรวจประเมินเบื้องต้นเพื่อหาความแตกต่างของระบบที่เป็นอยู่ปัจจุบันขององค์กรกับข้อกำหนดของมาตรฐานที่ต้องการจัดทำ (Gap Analysis) ซึ่งจะทำให้ทราบว่าต้องทำอะไรเพิ่มเติมอีกเพื่อสอดคล้องตามข้อกำหนดมาตรฐาน หรือ เพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการนั้นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆของแผนกลยุทธ์ พันธกิจ หรือ โครงการต่าง ๆ (SWOT Analysis) ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ หากเป็นจุดแข็งจะนำมากำหนดทิศทาง หรือกำหนดเป้าหมายการทำงาน และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม ส่วนจุดอ่อนจะนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรค หรือทำให้ปัญหาอุปสรรคลดน้อยลง ข้อมูลที่ได้จากการทำ Gap และ SWOT Analysis คณะผู้บริหารคณะฯ จะนำมาเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ พันธกิจ หรือ โครงการต่าง ๆ ตามกระบวนการ PDCA เพื่อกำหนดมาตรการแก้ไขและปรับเปลี่ยนแผนงาน อย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

**ค. การปรับปรุงการดำเนินงาน**

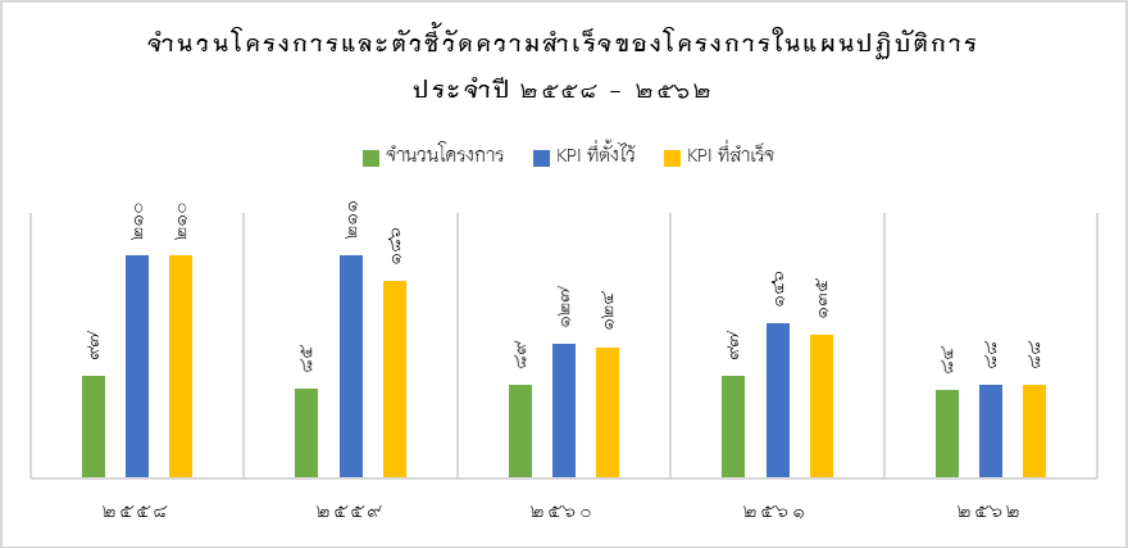
การปรับปรุงผลการดำเนินงานจะทำโดย **1. การกำหนด Best Practice** ในแต่ละกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่มีการประเมินทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ และทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ **2. กำหนดผลการดำเนินงานในอนาคตและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** ผู้รับผิดชอบแผนกลยุทธ์ พันธกิจ หรือ โครงการต่าง ๆ ทำการนำผลการดำเนินงานที่ผ่านการวิเคราะห์ทบทวนมาเรียงลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาจากความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และคณะฯ ซึ่งหัวข้อที่มีความสำคัญมากที่สุดจะได้รับการกำหนดให้อยู่ในแผนกลยุทธ์สำหรับปีถัดไป รวมถึงการพิจารณางบประมาณเป็นอันดับแรก เมื่อได้ร่างแผนกลยุทธ์การดำเนินงานของคณะศิลปศาสตร์ จึงนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารคณะฯ และ ที่ประชุมบุคคลากร เพื่อปรับปรุงร่าง พิจารณาโครงการและงบประมาณ รวมถึงปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

**ตาราง 2.2-1 แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.2563**

| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมคนและเสริมสร้างศักยภาพคน** | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | โครงการสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาเพื่อเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยพะเยา | 29 | โครงการประกวดดาว-เดือน คณะศิลปศาสตร์และLib' Arts Smart Idol |
| 2 | โครงการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นทางภาษา | 30 | โครงการสรรค์สร้างวรรณกรรมอย่างสร้างสรรค์ |
| 3 | โครงการพัฒนานิสิตระดับบัณฑิตศึกษา | 31 | โครงการปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศนิสิตฝึกงาน |
| 4 | โครงการ Pre-U คณะศิลปศาสตร์ | 32 | โครงการพัฒนาอาจารย์สาขาวิชาภาษาไทย |
| 5 | โครงการสนับสนุนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูออนไลน์ | 33 | โครงการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวิชาเอกสาขาวิชาภาษาอังกฤษ |
| 6 | โครงการสหกิจศึกษา | 34 | โครงการปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศนิสิตฝึกงานและสหกิจศึกษา |
| 7 | โครงการนำเสนอผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองบัณฑิตศึกษา | 35 | โครงการแนะแนวอาชีพสำหรับนิสิตสาขาวิชาภาษาอังกฤษ |
| 8 | โครงการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่และอบรมกรอบมาตรฐานวิชาชีพ | 36 | โครงการ English in Films |
| 9 | โครงการพัฒนาอาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ | 37 | โครงการพัฒนาอาจารย์สาขาวิชาภาษาอังกฤษ |
| 10 | โครงการ UP Game (กีฬามหาวิทยาลัย) | 38 | โครงการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวิชาเอกสาขาวิชาภาษาฝรั่งเศส |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 11 | โครงการ UP Freshmen Day (กีฬาน้องใหม่) | 39 | โครงการพัฒนาอาจารย์สาขาวิชาภาษาฝรั่งเศส |
| 12 | โครงการสร้างเสริมสุขภาพจิตในวัยเรียน | 40 | โครงการฝึกปฏิบัติงานภาษาฝรั่งเศสในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว |
| 13 | โครงการค่ายศิลป์ฯ อาสา คนทำดี | 41 | โครงการภาษาและวัฒนธรรมฝรั่งเศส |
| 14 | โครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำนิสิตคณะศิลปศาสตร์ | 42 | โครงการเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นมืออาชีพ |
| 15 | โครงการประชุมเชียร์คณะศิลปศาสตร์ | 43 | โครงการเตรียมความพร้อมนิสิตสหกิจศึกษาสาขาภาษาฝรั่งเศส |
| 16 | โครงการรับน้องใหม่คณะศิลปศาสตร์ | 44 | โครงการฝรั่งเศสวิชาการ |
| 17 | โครงการพัฒนาองค์ความรู้เชิงวิชาการสู่ตลาดแรงงานยุค 4.0 | 45 | โครงการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนภาษาและวัฒนธรรมจีน |
| 18 | โครงการ UP Freshmen Night (ประกวดดาว-เดือนมหาวิทยาลัย) | 46 | โครงการจีนวิชาการ |
| 19 | โครงการน้องยินดีพี่รับปริญญา | 47 | โครงการจีนมัคคุเทศก์ |
| 20 | โครงการสำรวจภาวะการมีงานทำบัณฑิตคณะศิลปศาสตร์ | 48 | โครงการการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวิชาเอกสาขาวิชาภาษาจีน |
| 21 | โครงการประชุมผู้ปกครองนิสิตใหม่คณะศิลปศาสตร์ | 49 | โครงการปฐมนิเทศนิสิตฝึกงานชั้นปีที่ 4 |
| 22 | โครงการสร้างเสริมทักษะการประกอบอาชีพ | 50 | โครงการปัจฉิมนิเทศนิสิตฝึกงานชั้นปีที่ 4 |
| 23 | โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ | 51 | โครงการพัฒนาอาจารย์สาขาวิชาภาษาจีน |
| 24 | โครงการอบรมบุคลากรและนิสิตในการให้คำปรึกษา | 52 | โครงการพัฒนาอาจารย์สาขาวิชาภาษาญี่ปุ่น |
| 25 | โครงการสร้างระบบและกลไกในการสร้างเครือข่ายศิษย์เก่า | 53 | โครงการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวิชาเอกภาษาญี่ปุ่น |
| 26 | โครงการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวิชาเอกสาขาวิชาภาษาไทย | 54 | โครงการแนะแนวอาชีพ |
| 27 | โครงการเพชรภาษาไทย | 55 | โครงการวัฒนธรรมญี่ปุ่น (นิฮงไซ) |
| 28 | พัฒนาสัมฤทธิผลทางการเรียนของนิสิตด้วยการศึกษานอกระบบ | 56 | โครงการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมไทยญี่ปุ่นระยะสั้น |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมและการเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ** | | | |
| 1 | โครงการ Meeting พี่เลี้ยง | 4 | โครงการ Workshop ขอทุนภายนอก |
| 2 | โครงการ จัดสรรทุนวิจัย | 5 | โครงการ Talent Matching |
| 3 | โครงการสร้างเครือข่ายเจ้าภาพร่วมงานประชุมระดับชาติและนานาชาติ | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ** | | | |
| 1 | โครงการ 1 คณะ 1 โมเดล | 4 | โครงการจัดสอบวัดระดับทางภาษา |
| 2 | โครงการฝึกอบรมทางภาษา | 5 | โครงการบริการด้านการแปล |
| 3 | โครงการบริการวิชาการบูรณาการพันธกิจ (พื้นที่โครงการพัฒนาตามพระราชดำริ ศูนย์การเรียนรู้อินทรีอาสา) | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการเสริมสร้างและส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมให้ยั่งยืน** | | | |
| 1 | โครงการสืบสานตำนานแห่งสายนที | 6 | โครงการถวายเทียนส่องธรรม |
| 2 | โครงการประเพณีแห่ผ้าห่มพระธาตุจอมทอง | 7 | โครงการไหว้ครูคณะศิลปศาสตร์ |
| 3 | โครงการสุขสะหรี่ ปีใหม่เมือง และทำบุญคณะศิลปศาสตร์ | 8 | โครงการรณรงค์แต่งกายชุดพื้นเมือง |
| 4 | โครงการศักดิ์ศรี ศักดิ์สิทธิ์ สัมฤทธิ์พระนาม | 9 | โครงการสืบสานตำนานแห่งสายนที |
| 5 | โครงการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศทางศิลปวัฒนธรรมหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นจังหวัดพะเยา | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการเสริมสร้างและพัฒนาความเป็นสากลหรือนานาชาติ** | | | |
| 1 | โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติ | | |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส** | | | |
| 1 | โครงการประกันคุณภาพการศึกษา | 4 | โครงการการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง |
| 2 | โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน | 5 | โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์และสำนักงานสีเขียว |
| 3 | โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการตัดสินใจ | 6 | โครงการประชุมบุคลากร และการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร |

**ภาพ 2.2-1 จำนวนโครงการและตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2558-2562**




การวิเคราะห์และเปรียบเทียบตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี 2558-2562 โดยผ่านกระบวนการบริหารจัดการงานแผนและงบประมาณภายใต้นโยบายของคณะศิลปศาสตร์ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เห็นได้ คือ ตัวชี้วัดของโครงการที่สำเร็จแล้วมากกว่าร้อย 80 ของตัวชี้วัดที่กำหนดเอาไว้ในแต่ละปี (แท่งสีเหลือง) โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ตัวชี้วัดของโครงการสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ร้อยละ 100