

บทสรุปสำหรับคณะกรรมการ (One Page)

ชื่อโครงการ Smart & Effective KPIs DentPSU **หน่วยงาน** หน่วยงานยุทธศาสตร์และพัฒนางานองค์กร ร่วมกับ Power Team of DentPSU

ที่มาของโครงการและสถานการณ์ก่อนเริ่มโครงการ

ในสถานการณ์ปัจจุบันทุกองค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันที่สูงขึ้นและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี นโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ สังคม ตลอดจนสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้น เช่น การเกิดโรคระบาด รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาได้รับผลกระทบเหล่านี้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นความต้องการและความคาดหวังของคุณภาพบัณฑิตจากสังคม การเปิดใหม่ของสถานศึกษา คณะทันตแพทยศาสตร์ มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX)) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award (TQA)) มาเป็นกรอบแนวทาง เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตและดำรงอยู่อย่างยั่งยืน มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เหนือคู่แข่ง/คู่เทียบ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการวัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนกลายเป็นสิ่งสำคัญ ระบบตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) จึงเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับ

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อออกแบบกระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัด
2. เพื่อสร้างระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดเพื่อการบริหารจัดการที่ดี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. กระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพ
2. ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิผลเป็นเลิศ สะท้อนความยั่งยืนขององค์กร และสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

งบประมาณ: ไม่มี

รูปแบบการดำเนินงาน

นำ PDCA ร่วมกับ ADLI แสดงวิธีดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ปี 2562 – 2563

Plan: กำหนดตัวชี้วัดตามผลการดำเนินงาน

Do: รายงานผลตัวชี้วัดในรายงานผลการดำเนินงานประจำปี

Check: วิเคราะห์ผลลัพธ์เพื่อคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ

Act: ใช้ Balanced Scorecard ในการกำหนดตัวชี้วัด

ระยะที่ 2 ปี 2564 – 2565

Plan: ใช้ Balanced Scorecard และทบทวนระบบงานเพื่อพิจารณา

Lead, Lag Indicator ของแต่ละกระบวนการ

Do: ถ่ายทอด KPIs ลงสู่ระดับหน่วยงาน ทำแผนปฏิบัติการ

คำอธิบาย วิธีการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบและติดตามผลตาม

รอบระยะเวลา รวมถึงเปลี่ยนการรายงานผลตัวชี้วัดจาก

กระดาษเป็นระบบสารสนเทศ

Check: ตรวจสอบผลลัพธ์ตัวชี้วัดที่สำคัญ และเปรียบเทียบ

ผลลัพธ์กับคู่แข่ง/คู่เทียบ

Act: ออกแบบการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญและการคัดเลือกคู่

เทียบ

ระยะที่ 3 ปี 2566 – 2567

Plan: เพิ่มกระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการ

คัดเลือกคู่เทียบในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

Do: กำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานและของรายบุคคล

Check: ตรวจสอบผลลัพธ์ตัวชี้วัดที่สำคัญ และเปรียบเทียบ

ผลลัพธ์กับคู่แข่ง/คู่เทียบ

Act: จัดทำ KPIs Road Map

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ได้รับผลประโยชน์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์/คณะทันตแพทยศาสตร์/ผู้เรียน/
ลูกค้าทุกกลุ่ม/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ

ผลการดำเนินงาน (ย้อนหลัง 3 ปี)

ระยะที่ 1 ปี 2562 – 2563:

- การกำหนดให้ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในการกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ และสร้างสมดุลของตัวชี้วัดภาพรวมต่อกลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ส่งมอบ

ระยะที่ 2 ปี 2564 – 2565 : กระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการคัดเลือกคู่เทียบ

ระยะที่ 3 ปี 2566 – 2567:

1. KPIs Road Map

2. มีผลลัพธ์ของการดำเนินงาน คือ กระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัดและผลลัพธ์แยกได้ 6 มิติ คือ ด้านเวลา ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ งบประมาณ ผลกระทบ และความยั่งยืนขององค์กร

ประเด็นและจุดเด่นที่เสนอเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

1. แนวทางการกำหนด KPIs ที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการเป็น HPO
2. การถ่ายทอด KPIs ให้บุคลากรทุกระดับ เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าสูงสุดในการทำงานทิศทางเดียวกัน ในการตอบสนองลูกค้าทุกกลุ่ม

แผนดำเนินการต่อไป

1. โครงการ “Smarter KPIs” โดยมุ่งเน้นลักษณะ KPIs ที่ดี จำนวน KPIs ให้น้อยลงแต่มีคุณภาพมากขึ้น เป็นต้น
2. ทบทวนกระบวนการทำงานและวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของ Leading, Lagging Indicator
3. ทบทวนกระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัด/กระบวนการคัดเลือกคู่เทียบ
4. แผนในการทบทวน KPIs ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล และเพิ่มการกำหนด KPIs ระดับตำแหน่งงาน จนสามารถนำไปใช้ในการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แบบฟอร์มการนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี

1. แนวปฏิบัติที่ดีเรื่อง Smart & Effective KPIs DentPSU

2. โครงการ/กิจกรรมด้าน

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ด้านการเรียนการสอนและคุณภาพบัณฑิต | <input type="checkbox"/> ด้านการประกันคุณภาพ |
| <input type="checkbox"/> ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม | <input checked="" type="checkbox"/> ด้านบริหารจัดการ และการดำเนินงานที่ใช้เครื่องมือ Lean & Kaizen |
| <input type="checkbox"/> ด้านงานวิจัย | <input type="checkbox"/> ด้านเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs |
| <input type="checkbox"/> ด้านบริการวิชาการและพันธกิจเพื่อสังคม | |
| <input type="checkbox"/> ด้านนวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์ | |

3. หน่วยงาน หน่วยยุทธศาสตร์และพัฒนางองค์กร ร่วมกับ Power Team of DentPSU

4. ประเภทของโครงการ

- 4.1 สายวิชาการ 4.2 สายอำนวยการและวิชาชีพ

5. ผู้ร่วมโครงการ:

- | | | |
|------------------|-------------|----------------------------------|
| 1. นางสาวกนกวรรณ | สุวรรณรัตน์ | หน่วยยุทธศาสตร์และพัฒนางองค์กร |
| 2. นายอัฟฟาน | ยิ่งอ | หน่วยยุทธศาสตร์และพัฒนางองค์กร |
| 3. นางทศวรรณ | บิลยะแม | สำนักงานจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ |
| 4. นายกันตินันท์ | แก้วหนู | หน่วยบริหารทรัพยากรบุคคล |

6. ที่มาของโครงการ : การประเมินปัญหา/ความเสี่ยง

ในสถานการณ์ปัจจุบันทุกองค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันที่สูงขึ้นและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี นโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ สังคม ตลอดจนสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้น เช่น การเกิดโรคระบาด รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาได้รับผลกระทบเหล่านี้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นความต้องการและความคาดหวังของคุณภาพบัณฑิตจากสังคม การเปิดใหม่ของสถานศึกษา

คณะทันตแพทยศาสตร์ มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX)) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award (TQA)) มาเป็นกรอบแนวทาง เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ เป็นองค์กรสมรรถนะสูง กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตและดำรงอยู่อย่างยั่งยืน มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เหนือคู่แข่ง/คู่เทียบ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการวัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนกลายเป็นสิ่งสำคัญ ระบบตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) จึงเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

หน่วยยุทธศาสตร์และพัฒนางองค์กร เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาคุณภาพองค์กร จึงพัฒนาระบบตัวชี้วัดขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สะท้อนถึงคุณภาพและประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และความก้าวหน้าขององค์กร หน่วยงานบุคคล และส่งเสริมสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากร ดังนั้น การพัฒนาระบบตัวชี้วัดเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรและบุคคลที่ต้องการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ระบบตัวชี้วัดที่ดีไม่เพียงแต่ช่วยให้สามารถวัดผลสำเร็จของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา เพิ่มขีดความสามารถ และสร้างการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ

7. เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อออกแบบกระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัด
2. เพื่อสร้างระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดเพื่อการบริหารจัดการที่ดี

8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. กระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพ
2. ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิผลเป็นเลิศ สะท้อนความยั่งยืนขององค์กร และสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

9. การออกแบบกระบวนการ

9.1 วิธีการ/แนวทางการปฏิบัติจริง (PDCA) ในอดีต และที่ได้ปรับปรุงใหม่ในปัจจุบัน

นำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการใช้วงจรการเรียนรู้ ADLI เพื่อพัฒนากระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัด โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ปี 2562 – 2563

Plan: หน่วยยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กร ใช้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดผลและติดตามความก้าวหน้าของแผนยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงาน โดยรวมของคณะฯ เพื่อประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงาน เริ่มวางระบบการวัดผลการดำเนินงานและพัฒนาให้มีการรวมศูนย์ข้อมูล

Do: กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดภาพรวมตามกรอบแนวทางการบริหารจัดการผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) แยกเป็น 5 มิติ คือ 1. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ 2. ผลลัพธ์ด้านลูกค้า 3. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร 4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร 5. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ และพัฒนาระบบรายงานผลการดำเนินงานจากการรายงานเป็นกระดาษ และเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นรายปี มาเป็นระบบสารสนเทศ คือ ระบบ Key Report เพื่อใช้ในการรายงานผลการดำเนินงานสามารถรายงานข้อมูลได้ตลอดเวลา

Check: มีการตรวจสอบผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดเพื่อประกอบการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี และทวนสอบคุณภาพของตัวชี้วัด ผ่านระบบ Key Report พบว่ายังขาดตัวชี้วัดที่สำคัญหลายด้าน ตัวชี้วัดบางตัวไม่สัมพันธ์กัน แสดงผลลัพธ์เชิงปริมาณ ขาดการแสดงผลเชิงคุณภาพ มีการวัดผลเหมือนเดิมทุกปี บางตัวชี้วัดไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ บางตัวชี้วัดขาดแผนรองรับ และขาดผู้รับผิดชอบในการรายงานผล

Act: หน่วยยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กร จึงกำหนดให้การกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในรอบปีถัดไป โดย

1. นำทฤษฎีเชิงระบบมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัด (Input Process Output Outcome)
2. นำเครื่องมือ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดผลองค์กรแบบสมดุลที่ช่วยให้เรามองเห็นภาพรวมขององค์กรใน 4 มุมมองที่สำคัญ เพื่อให้ครอบคลุมตามเกณฑ์คุณภาพ (EdPEX/TQA) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล ได้แก่
 - มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)
 - มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร (The Business Process Perspective)
 - มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective)
 - มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective)
3. วิเคราะห์ความสมดุลของตัวชี้วัดภาพรวมต่อผู้เรียน/ลูกค้ากลุ่มอื่น/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ส่งมอบ

ระยะที่ 2 ปี 2564 – 2565

Plan: นำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียน/ลูกค้ากลุ่มอื่น/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ส่งมอบ มีการกำหนดตัวชี้วัดและการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายมากขึ้น รวมทั้งกำหนดแผนในการทบทวนระบบงาน/กระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อพิจารณา Leading, Lagging Indicator ของแต่ละกระบวนการ เพื่อให้ครอบคลุม ครบถ้วนตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

Do: ส่งผลให้คณะฯ มีตัวชี้วัดตามมุมมอง 4 มิติ ที่ครอบคลุมตามเกณฑ์ EdPEX/TQA มีการถอดเกณฑ์รายหมวดออกเป็นข้อคำถามรายข้อเพื่อกำหนดตัวชี้วัดให้มีความครอบคลุมต่อทุกข้อคำถามมากขึ้น มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้เรียน/ลูกค้ากลุ่มอื่น/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ส่งมอบ กำหนด Benchmarking ตัวชี้วัดมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มีการทบทวนระบบงาน/กระบวนการทำงาน ส่งผลให้คณะฯ มีตัวชี้วัด Leading Lagging Indicator นำตัวชี้วัดที่ได้มาประกาศใช้และถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ กระจาย KPIs ลงสู่ระดับหน่วยงาน จัดทำแผนปฏิบัติการ/โครงการเพื่อรองรับตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ จัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดและวิธีการเก็บข้อมูล (Dictionary) กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ติดตามผลการดำเนินงานตามรอบระยะเวลา และพัฒนาระบบ Key report เป็นระบบการรายงานในรูปแบบ Dashboard คือ ระบบ SODD System ซึ่งสามารถรายงานข้อมูลได้แบบ Real time รวมทั้งสื่อสารให้กลุ่มหัวหน้าหน่วยงานได้รับทราบถึง Growth Mindset KPIs เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายมากขึ้นเป็นเครื่องมือในการแสดงศักยภาพของบุคลากร

Check: จากการนำเกณฑ์คุณภาพ EdPEX/TQA มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างจริงจัง และเครื่องมือการสำรวจการเรียนรู้ ADLI เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน ทำให้พบว่าคณะฯ ยังขาดการจัดการที่มีความสำคัญในเรื่องของตัวชี้วัด คือ วิธีในการคัดเลือกตัวชี้วัด เพื่อการได้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมในหลายมิติ การคัดเลือกคู่เทียบ นำมาเปรียบเทียบทั้งผลลัพธ์และวิธีดำเนินงาน รวมทั้งยังคงพบว่าตัวชี้วัดบางตัวไม่สามารถไปต่อได้ เช่น เช่น ผลการดำเนินงานเป็น 0 หรือ 100%

Act: หน่วยยุทธศาสตร์และพัฒนางานองค์กร จึงออกแบบกระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการคัดเลือกคู่เทียบ วิเคราะห์ตัวชี้วัดที่ไม่สามารถไปต่อได้ให้มีการกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติม มีแนวคิดในการนำตัวชี้วัดไปสู่การบริหารผลงาน และศึกษาถึงคุณสมบัติของ KPIs ตามหลักของ SMART เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดรอบถัดไป

ระยะที่ 3 ปี 2566 – 2567

Plan: หน่วยยุทธศาสตร์และพัฒนางานองค์กร นำกระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ และกระบวนการคัดเลือกคู่เทียบมาใช้ เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่สำคัญ ตามหลัก SMART คือ Specific (เฉพาะเจาะจง) Measurable (วัดผลได้) Achievable (ทำได้จริง) Relevant (สอดคล้อง) Time-bound (มีกรอบเวลา) และสร้างเงื่อนไขในการกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มขึ้น และเริ่มระบบการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่เทียบ

Do: จากการดำเนินการตามแผน ทำให้คณะฯ ได้ตัวชี้วัดและตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดที่ตอบสนองต่อเกณฑ์ EdPEX/TQA ซึ่งมีความท้าทายมากขึ้น มีตัวชี้วัดในเรื่องที่สำคัญ ไม่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบ และมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน และของรายบุคคล และเพิ่มเงื่อนไขในการกำหนดตัวชี้วัด เช่น จำนวนหลักสูตรที่ผ่านการรับรองและมีคะแนน >4.00, ร้อยละของคลินิกที่มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 15 ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 50 เป็นต้น และตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์ทุกตัวจะมี Flagship Project รองรับเพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย

Check: จากผลการดำเนินงาน พบว่า คณะฯ มีตัวชี้วัดภาพรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดภาพรวมขององค์กรตามเกณฑ์ EdPEX/TQA มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานและระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ตอบสนองทุกระดับของการบริหารจัดการ (เชิงกลยุทธ์ ระดับปฏิบัติการ) แต่จากการกำหนดค่าเป้าหมายที่ท้าทายส่งผลให้ตัวชี้วัดบางตัวไม่บรรลุค่าเป้าหมาย ผลการดำเนินการบางตัวชี้วัดยังไม่สามารถเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบได้ และยังไม่สามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มรูปแบบ

Act: หน่วยยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กรจึงได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และศึกษาถึงปัจจัยของการนำ KPIs มาใช้ในองค์กรเพื่อใช้ในการบริหารผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ โดยจัดทำ KPIs Road Map เพื่อวางแผนการดำเนินงานในรอบถัดไป

9.2 งบประมาณที่ใช้ในการจัดโครงการ-กิจกรรม (ถ้ามี) ---ไม่มี---

10. การวัดผลและผลลัพธ์ (Measures) แสดงระดับแนวโน้มข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (3 ปี) และ/หรือเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายใน/ภายนอก

ตั้งแต่ปี 2566 คณะทันตแพทยศาสตร์ มีกระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัดสำคัญ ดังนี้

| ระดับ | เกณฑ์การคัดเลือกตัวชี้วัด | เครื่องมือที่ใช้ | ผู้รับผิดชอบ | ระบบแสดงผลและติดตาม |
|------------|---|---------------------|-----------------------------------|---------------------|
| ยุทธศาสตร์ | 1. บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2. ตัวชี้วัดที่เป็นสากล เหนือคู่แข่ง 3. เป็นไปตามหลัก SMART | Balanced Scorecard | ผู้บริหารที่กำกับดูแลแต่ละพันธกิจ | SODD |
| ปฏิบัติการ | 1. สอดคล้องตามข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน | Lead-Lagg Indicator | หัวหน้าหน่วยงาน | SODD |

และมี Benchmarking process คือ 1) เกณฑ์การคัดเลือกคู่แข่ง ได้แก่ 1.เป็นคู่แข่งในระดับ World class 2.เป็นคู่แข่งที่มีพันธกิจหลักเดียวกัน 3.เป็นคู่แข่งที่เสริมศักยภาพในการแข่งขัน 2) นำข้อมูลคู่แข่งมากำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด 3) กำกับดูแล ติดตาม วิเคราะห์ผลดำเนินงานใน SODD System

นอกจากนี้ คณะทันตแพทยศาสตร์ ยังได้คุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดแยกได้ 6 มิติ และมีระบบการวัดผลที่ครอบคลุมตามเกณฑ์ EdPEX/TQA ดังนี้

| มิติของการวัดผล | ระยะที่ 1 ปี 2562 – 2563 | ระยะที่ 2 ปี 2564 – 2565 | ระยะที่ 3 ปี 2566 – 2567 |
|---|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| เวลา: สำเร็จตามเวลาภายในเดือนกันยายนขอทุกปี | ✓ | ✓ | ✓ |
| ปริมาณ: มีตัววัดที่ครอบคลุมตอบสนองต่อทุกกลุ่มผู้เรียน/ลูกค้ากลุ่มอื่น/ผู้มีส่วนได้เสีย/ผู้ส่งมอบ และครอบคลุมตามเกณฑ์ EdPEX/TQA | - | ✓ | ✓ |
| คุณภาพ: | | | |
| - มีระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมตามเกณฑ์คุณภาพ (EdPEX/TQA) | - | ✓ | ✓ |
| - มีตัววัด/ตัวชี้วัดภาพรวมขององค์กรรองรับการประเมินคุณภาพทุกสถาบัน | ✓ | ✓ | ✓ |
| - มีตัววัด/ตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิผลของระบบการนำองค์กร (คณะกรรมการตามพันธกิจ 7 ชุด:7Coms) | - | - | ✓ |
| - มีการรายงานตัววัด/ตัวชี้วัดต่อองค์กรภายนอก (Sharing) ในฐานข้อมูลที่สำคัญ เช่น องค์กรผู้บริหาร คณะทันตแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย (อ.บ.ท.ท.) และฐานข้อมูล CHEQA Online | ✓ | ✓ | ✓ |
| งบประมาณ (บาท) | 0 | 0 | 0 |
| ผลกระทบ: เกิดผลงาน/ผลิตภัณฑ์ใหม่ | - | Premium Clinic | SROI |
| ความยั่งยืนขององค์กร | - | มูลค่า licensing | มูลค่า licensing AUNQA Interป.เอก |

11. การเรียนรู้ (Study/Learning)

11.1 แผนหรือแนวทางการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องในอนาคต

1. จากการจัดทำ KPIs Road Map มีแผนพัฒนาโครงการ “Smarter KPIs” โดยมุ่งเน้น
 - ศึกษาถึงคุณลักษณะของ KPIs ที่ดี
 - เพิ่มคุณค่าให้ KPIs ในมิติอื่น ๆ และเพิ่มนัยสำคัญ
 - จำนวน KPIs ให้น้อยลงแต่มีคุณภาพมากขึ้น
 - เน้นการวิเคราะห์ข้อมูลให้มากขึ้น
 - เน้นการวัดเชิงกลยุทธ์ การพัฒนา/ปรับปรุง ไม้วัดงานประจำ
 - เน้น KPIs ที่ทำงานเป็นทีม โครงการพัฒนางาน ปรับปรุงงาน (นำเทคโนโลยีมาใช้/ลดต้นทุน)
2. ทบทวนกระบวนการทำงานและวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ ของ Leading, Lagging Indicator
3. ทบทวนกระบวนการคัดเลือกตัววัด/กระบวนการคัดเลือกคู่เทียบ
4. แผนในการทบทวน KPIs ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล และเพิ่มการกำหนด KPIs ระดับตำแหน่งงาน จนสามารถนำไปใช้ในการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

11.2 จุดแข็ง (Strength) หรือ สิ่งที่ทำได้ดีในประเด็นที่นำเสนอ

การมี KPIs ที่ครอบคลุมภาพรวมขององค์กร มีแนวทางในการกำหนด KPIs รวมถึงมีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง “เพราะเชื่อว่า KPIs ไม่ใช่แค่ตัวชี้วัดผลงาน แต่คือกระดุมเม็ดแรกของความสำเร็จ”

11.3 กลยุทธ์ หรือ ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

กลยุทธ์

- นโยบายของมหาวิทยาลัยในการใช้เกณฑ์ TQA/EdPEX เป็นกรอบแนวคิด/เครื่องมือในการบริหารจัดการ
- มีแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายของคณะฯ ที่ชัดเจน ส่งผลให้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด KPIs

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

| ผู้นำระดับสูง | บุคลากร |
|--|--|
| 1. มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ | 1. บุคลากรยึดถือเป้าหมายขององค์กรในการปฏิบัติงาน |
| 2. มีการถ่ายทอดตัววัดลงสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนตามลำดับขั้น | 2. บุคลากรให้ความสำคัญต่อการรายงานผลการดำเนินงานในระบบ |
| 3. มีการกำหนดความถี่ของการรายงานตัววัด/ตัวชี้วัด ส่งผลให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการได้ทันทั่วทั้งที่ | |

11.4 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

| ปัญหา อุปสรรค | แนวทางแก้ไข |
|---|-------------------------------------|
| 1. KPIs ไม่สัมพันธ์กัน ต่างคนต่างทำ | จัดทำแผนพัฒนาโครงการ “Smarter KPIs” |
| 2. ความกังวลของหน่วยงาน/บุคคล ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | |

12. ประเด็น (จุดเด่น) ที่เสนอเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการเผยแพร่แนวปฏิบัติสู่ภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย

1. แนวทางการกำหนด KPIs ที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
2. การถ่ายทอด KPIs ให้บุคลากรทุกระดับ เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าสูงสุดในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน/ลูกค้ากลุ่มอื่น/ผู้ส่งมอบ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

13. เอกสารอ้างอิง

1. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาแห่งการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563 – 2566
2. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565 – 2566