รายงานการประเมินตนเอง

SELF-ASSESSMENT REPORT : SAR

ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
(Education Criteria for Performance Excellence)

คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
ประจำปีการศึกษา 2568







สารบัญ

หน้า

บทนำ : โครงร่างองค์กร

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์กร 4

ส่วนที่ 2 สภาวการณ์ขององค์กร 13

หมวด 1 การนำองค์กร **17**

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง 17

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม 24

หมวด 2 กลยุทธ์ 31

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ 31

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 44

หมวด 3 ลูกค้า 53

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า 53

3.2 ความผูกพันของลูกค้า 65

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 73

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน 73

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ 76

หมวด 5 บุคลากร 84

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร 84

5.2 ความผูกพันของบุคลากร 92

หมวด 6 การปฏิบัติการ 96

6.1 กระบวนการทำงาน 96

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ 102

หมวด 7 ผลลัพธ์ **108**

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ 108

7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น 113

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร 115

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร 118

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ 121

คำอธิบายศัพท์หรือตัวย่อ

คำศัพท์/ตัวย่อ	คำอธิบายศัพท์
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยพะเยา (มพ.)
คณะฯ	คณะนิติศาสตร์
UP-DMS	ระบบบริหารจัดการเอกสาร
UP-PSF	UP – Professional Standard Frameworks (การประเมินอาจารย์มืออาชีพ)
REG	ระบบลงทะเบียนและบริการการศึกษา
E-Budget	ระบบบริหารงบประมาณมหาวิทยาลัยพะเยา
Dean	คณบดี
VD	รองคณบดี
VD-AD	รองคณบดีฝ่ายบริหาร
VD-AC	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรมการเรียนรู้
VD-SA	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตและสื่อสารองค์กร
AD-RC	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยและงานสร้างสรรค์
AD-AC	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการและคลินิกกฎหมาย
HP	ประธานหลักสูตร
CRC	คณะกรรมการผู้รับผิดชอบหลักสูตร
SC	คณะกรรมการประจำคณะ
H-OF	หัวหน้าสำนักงานคณะ
H-AD	หัวหน้างานบริหารทั่วไป
H-AC	หัวหน้างานวิชาการ
H-PL	หัวหน้างานแผนงาน
H-CL	หัวหน้างานคลินิกกฎหมาย
BCA	คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
SE	วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
มช.	คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
มมส.	คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โครงร่างองค์กร

P1. ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร

คณะนิติศาสตร์ (School of law) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตนักกฎหมายที่มีความรู้ละทักษะทางวิชาการและวิชาชีพ ที่ยึดมั่นหลักนิติธรรม และเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ที่มีความประสงค์ศึกษาด้านกฎหมายในเขตภาคเหนือตอนบน โดยเริ่มจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 ในหลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต และก่อตั้งเป็นคณะเมื่อปี พ.ศ.2553 โดยปัจจุบันมีการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษารวม 3 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตรอนุปริญญา 1 หลักสูตรเพื่อเพิ่มโอกาสการมีงานทำให้แก่บัณฑิต นอกจากนี้ คณะยังมีพันธกิจด้านการวิจัย บริการวิชาการและสร้างสรรค์พื้นที่การเรียนรู้เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน ตลอดจนการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและมีธรรมภิบาล โดยได้นำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการดำเนินการเพื่อยกระดับการดำเนินงานของคณะให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

(1) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ

คณะนิติศาสตร์ มีภารกิจหลักทั้งใน**ด้านการจัดการศึกษา**ที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะนักกฎหมายเพื่อชุมชน ผ่านการจัดการศึกษาโดยใช้แนวทาง OBE และการจัดการจัดการเรียนการสอนแบบ Active learning ผ่านรูปแบบการศึกษากฎหมายเชิงคลินิก เพื่อพัฒนาศักยภาพของคนให้มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเสริมสร้างศักยภาพให้มีสมรรถนะ และทักษะแห่งอนาคต พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมให้บัณฑิตเป็น Community Change Agent (5C+) รวมถึงพัฒนาหลักสูตรตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ใช้บัณฑิต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของประเทศ นอกจากนี้ **ด้านการวิจัย** คณะฯ ให้ความสำคัญกับการสร้างงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน สังคม และเศรษฐกิจทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ อีกทั้ง**ด้านการบริการวิชาการ** คณะฯ มุ่งเน้นการบริการวิชาการและสร้างสรรค์พื้นที่การเรียนรู้ เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีและปราศจากความขัดแย้งอย่างยั่งยืน ตารางที่ P.1-1

ตารางที่ P.1-1 หลักสูตรและบริการทางการศึกษา

ผลิตภัณฑ์และการบริการ	ความสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ	กลไกการส่งมอบ
ก.ด้านการจัดการศึกษา		
1.หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) -ทวิภาคปกติ -โครงการพิเศษ -การจัดการศึกษาแบบ 2 ปริญญา (คู่ขนาน)	ผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะ Community Change Agent (5C+) และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตอันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยและมีมาตรฐานทางวิชาชีพและวิชาการ	1.การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการเรียนการสอน พร้อมกับการบูรณาการเข้ากับงานวิจัยและบริการวิชาการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างสรรค์นวัตกรรมทางกฎหมาย (Legal Tech) 2.การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบการปฏิบัติการผ่านกรณีศึกษาจริงของชุมชนในลักษณะของกฎหมายเชิงคลินิก (Clinical Legal Education: CLE) 3.การฝึกประสบการณ์วิชาชีพเพื่อนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปใช้จริงเสมือนโลกการทำงาน และส่งเสริมให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต (น.ม.)	1.ผลิตมหาบัณฑิตที่มีองค์ความรู้และทักษะทางกฎหมายเชิงวิชาการระดับสูงและมีทักษะดิจิทัล 2.คุณภาพของผลงานวิจัยเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการ	1.พัฒนาหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาที่เป็นไปตามผลลัพธ์การเรียนรู้ระดับปริญญาโท 2.การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนางานวิจัยให้เป็นที่ยอมรับตามมาตรฐาน
3.หลักสูตรนิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต (น.ด.)	1.ผลิตดุษฎีบัณฑิตที่มีองค์ความรู้และทักษะทางกฎหมายเชิงวิชาการระดับสูงและมีทักษะดิจิทัล 2.คุณภาพของผลงานวิจัยเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการและสามารถนำไปอ้างอิงได้	1.พัฒนาหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาที่เป็นไปตามผลลัพธ์การเรียนรู้ระดับปริญญาเอก 2.การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนางานวิจัยให้เป็นที่ยอมรับตามมาตรฐานและอ้างอิงได้ 3.พัฒนากระบวนการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่อันนำไปสู่การแก้ไขปัญหาแบบองค์รวม 4.เพิ่มพูนทักษะวิจัย 5.เพื่อพูนทักษะการนำเสนอผลงานทางวิชาการ
4.อนุปริญญานิติศาสตร์	พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณสมบัติทั้งความรู้และทักษะที่เพียงพอต่อการยื่นขอสอบใบประกอบวิชาชีพ เมื่อสำเร็จการศึกษาในชั้นปีที่ 3 เพื่อเพิ่มโอกาสภาวะการมีงานทำ	1.พัฒนาหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับเงื่อนไขของสภาวิชาชีพ 2.จัดการเรียนการสอนเพิ่มพัฒนาความรู้และทักษะที่รองรับต่อการสอบใบประกอบวิชาชีพทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
ข.ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์		
1.การสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้านกฎหมายและการระงับข้อพิพาทโดยทางเลือก	1.ผลิตงานวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน 2.ผลิตผลงานวิชาการเพื่อการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับชาติหรือนานาชาติ	1.ดำเนินการวิจัยตามมาตรฐานและเงื่อนไขของแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอก ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของพื้นที่ 2.คำนึงถึงจริยธรรมในการทำวิจัยอย่างเคร่งครัด 3.การตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิชาการทั้งระดับชาติและนานาชาติ 4.การนำนวัตกรรม/นโยบายเพื่อไปขับเคลื่อนเพื่อแก้ไขปัญหาหรือยกระดับชุมชน 5.ระบบบริหารจัดการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
ค.ด้านการบริการวิชาการ		
1.การจัดอบรมให้ความรู้ 2.การจัดประชุมวิชาการ	1.ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคมที่ปราศจากความขัดแย้ง	1.การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านกฎหมายแก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

3.คลินิกกฎหมายให้คำปรึกษา 4.ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน	2.ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านกฎหมายให้แก่หน่วยงานหรือชุมชนเพื่อนำไปแก้ไขหรือพัฒนาพื้นที่หรือองค์กร 3.เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอน	2.ให้บริการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท 3.ให้บริการให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมายแก่ประชาชนทั่วไป 4.เป็นแหล่งกรณีศึกษาสำหรับการเรียนการสอน Case-based learning

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม

ในปีการศึกษา 2568 คณะฯ ได้มีการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ตามวิสัยทัศน์

ตาราง P.1-2 พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร

วิสัยทัศน์	**“สร้างนักกฎหมายเพื่อชุมชน ที่ยึดมั่นหลักนิติธรรม ด้วยนวัตกรรมการศึกษากฎหมายเชิงคลินิก ส่งเสริมกระบวนการยุติธรรมทางเลือกเพื่อสังคมสันติสุข”**
พันธกิจ	1.ผลิตกำลังคนที่มีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต 2.วิจัยและนวัตกรรมพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและชุมชน 3.บริการวิชาการด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม 4.ทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรมและสืบสานเอกลักษณ์ความเป็นไทย 5.บริหารจัดการทันสมัยมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
ค่านิยม	**LAW UP** **L=** Legal: ยึดมั่นหลักนิติธรรม **A=** Agent (Change Agent): ผู้นำการเปลี่ยนแปลง **W=** Wisdom: มีความรอบรู้เท่าทันโลก **U=** Unity: เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน **P=** Peace: สร้างสังคมสันติสุข
สมรรถนะหลัก	CC1.เป็นต้นแบบด้านการส่งเสริมการระงับข้อพิพาททางเลือก CC2.การจัดการศึกษากฎหมายเชิงปฏิบัติผ่านแนวทางการจัดการศึกษากฎหมายเชิงคลินิก CC3.บริการวิชาการด้านกฎหมายแก่ชุมชนและท้องถิ่น CC4.การเสริมสร้างจริยธรรมวิชาชีพกฎหมาย
วัฒนธรรมองค์กร	องค์กรแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

คณะฯ มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 49 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สายวิชาการ 37 คน และสายสนับสนุน 12 คน ดังตารางที่ P.1-3 และ P.1-4 และมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร ดังตารางที่ P.1-5 นอกจากนี้ ยังมีสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ด้านสุขภาพและความปลอดภัยให้กับบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วม ดังตารางที่ P.1-5

ตาราง P.1-3 จำนวนและคุณวุฒิของบุคลากรสายวิชาการ

จำนวน	วุฒิการศึกษา (คน)			อายุ (ปี)				ระยะเวลาการทำงาน (ปี)			ตำแหน่งทางวิชาการ			
(คน)	ตรี	โท	เอก	25-35	36-45	46-55	>55	<5	5-15	>15	อ.	ผศ.	รศ.	ศ.
37	-	29	8	6	18	13	0	4	9	24	18	15	4	0

*บุคลากรสายวิชาการลาศึกษาระดับปริญญาเอกเต็มเวลา จำนวน 2 คน และไม่เต็มเวลา 3 คน

ตาราง P.1-4 จำนวนและคุณวุฒิของบุคลากรสายสนับสนุน

ประเภท	จำนวน (คน)	วุฒิการศึกษา (คน)			อายุ (ปี)				ระยะเวลาการทำงาน (ปี)			ตำแหน่งสายสนับสนุน			
		ตรี	โท	เอก	25-35	36-45	46-55	>55	<5	5-15	>15	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	เชี่ยวชาญ
พนักงานมหาวิทยาลัย	10	8	2	0	3	3	4	0	1	8	1	9	1	0	0
ลูกจ้างเงินรายได้คณะ	2	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0
รวม	12	10	2	0	5	3	4	0	3	8	1	11	1	0	0

*บุคลากรสายสนับสนุนศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา 2 คน

ตาราง P.1-5 ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร

กลุ่มบุคลากร	ปัจจัยที่ขับเคลื่อนความผูกพันและการมีส่วนร่วมต่อการบรรลุวัยทัศน์และพันธกิจ
1.สายวิชาการ	ความก้าวหน้าในงานและตำแหน่งวิชาการ/ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม/การเรียนรู้ทักษะที่ทันตามยุคสมัย/มีแหล่งทุนและสิ่งสนับสนุนเพื่อการวิจัยอย่างเพียงพอ/การมีชื่อเสียงในแวดวงวิชาการ/การมีแหล่งตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน/การสนับสนุนผลิตหนังสือหรือตำรา/สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและปลอดภัย
2.สายสนับสนุน	
2.1 พนักงานมหาวิทยาลัย	ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ชัดเจน/ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม/ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน/โอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ที่ทันสมัย/มีแหล่งทุนและสิ่งสนับสนุนเพื่อการวิจัย R2R และคู่มืออย่างเพียงพอ/การได้รับการยอมรับและสื่อสารที่ชัดเจนจากผู้บริหาร/สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและปลอดภัย
2.2 ลูกจ้างเงินรายได้คณะฯ	ความมั่นคงในหน้าที่การงานโดยได้รับการบรรจุ/ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ตาราง P.1-6 สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ ข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย

ประเด็น	รายละเอียด
สวัสดิการ สิทธิประโยชน์	1.มหาวิทยาลัยจัดให้: สวัสดิการที่พักภายในมหาวิทยาลัย, การเบิกค่าเล่าเรียนบุตร, กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ, กองทุนเงินประกันสังคม, เงินช่วยเหลือด้านสังคม, สิทธิการลาตามกฎหมาย, สิทธิการกู้ยืมจากสถาบันการเงินตาม MOU 2.คณะฯ ดำเนินการเพิ่มเติม: กองทุนนิติยิ้ม, สิทธิการยืมอุปกรณ์คอมฯ, สิทธิในการถ่ายเอกสารฟรี(สำหรับนิสิตคณะฯ)
ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพ	1.มหาวิทยาลัยจัดให้: การตรวจสุขภาพประจำปี, ประกันสุขภาพกลุ่ม, ค่ารักษาพยาบาล 2.คณะฯ ดำเนินการเพิ่มเติม: กิจกรรมตรวจสุขภาพวัดมวลกล้ามเนื้อและความรู้ด้านโภชนาการภายใต้โครงการ BMI-Challenge
ข้อกำหนดด้านความปลอดภัย	การฝึกซ้อมแผนดับเพลิงหนีไฟ/แผ่นดินไหว, การอบรมการปฐมพยาบาลและการช่วยชีวิต (CPR), Green office, ติดตั้งกล้องวงจรปิด, จัดระบบปรับอากาศและฟอกอากาศ

ตาราง P.1-7 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบุคลากร ด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง

กลุ่มบุคลากร	การเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถ (Capabilities)	การเปลี่ยนแปลงด้านอัตรากำลัง
สายวิชาการ	1. Ai and Tech-Savvy & Legal Tech Integration 2. Facilitator & Active Learning 3. Interdisciplinary Research	1. Lean and Specialized 2. Succession Planning & Talent Retention 3. Blended Workforce

สายสนับสนุน (พนักงานมหาวิทยาลัย)	1. Digital Transformation & Data Analytics 2. Proactive Student Services / Counseling 3. Agile & Multi-tasking Skills / Cross-functional	1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างบุคลากรโดยยกเลิกตำแหน่งงานบางอย่างของภาครัฐ เช่น บรรณารักษ์ 2. Automation Replacement 3. Shift to Specialized Roles
สายสนับสนุน (เงินรายได้)	1.Project Execution & Adaptability 2. Niche Technical Skills (ทักษะสอดคล้องกับภารกิจโดยตรง)	แนวโน้มการลดอัตรากำลังโดยเปลี่ยนรูปแบบไปใช้คู่ความร่วมมือ/Gig Economy Model เพื่อบริหารต้นทุน

(4) สินทรัพย์

คณะฯ มีอาคารสถานที่และอุปกรณ์ที่สำคัญ รวมถึงระบบสารสนเทศ ดังตาราง P.1-8 ดังต่อไปนี้

ตาราง P.1-8 สินทรัพย์

หัวข้อ	รายละเอียด
อาคารและสถานที่	1.ห้องสำนักงานคณะและห้องทำงานของอาจารย์ จำนวน 3 ห้อง 2.ห้องบัณฑิตศึกษา จำนวน 1 ห้อง 3.ห้องสตูดิโอ 4.ห้องสมุด 5.ห้องสโมสรนิสิตฯ 6.ห้องเก็บของ 7.ห้องประชุม 8.ห้องรับประทานอาหาร 9.ห้องคลินิกกฎหมาย 10.แจ่งนิติ 11.ห้องศาลจำลอง 12.ห้องถ่ายเอกสาร
ครุภัณฑ์และอุปกรณ์ที่สำคัญ	1.กล้องถ่ายภาพความละเอียดสูง 2.อากาศยานไร้นักบิน (โดรน) 3.โน๊ตบุ๊ค 4.อุปกรณ์สำหรับจัดทำหลักสูตรออนไลน์หรือStreaming
เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่คณะพัฒนาขึ้นมา	1.โปรแกรม V-Mix สำหรับใช้ในการจัดทำสื่อสารสนเทศของคณะ 2.โปรแกรม Westlaw สำหรับใช้ในการสืบค้นฐานข้อมูลงานวิชาการด้านกฎหมายทั่วโลก 3.ระบบจองใช้ห้อง 4.ระบบจองใช้รถตู้ 5.ระบบฐานข้อมูลศิษย์เก่า 6. ระบบ E-learning 7.ระบบ E-book

(5) สภาวะแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

ตาราง P.1-9 กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ และมาตรฐานที่สำคัญต่อคณะ

พันธกิจ	กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ/มาตรฐาน
ด้านการเรียนการสอน	- กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2565 - ประกาศ มพ. เรื่อง กำหนดรายวิชาที่ต้องสอบผ่านเพื่อขอรับอนุปริญญานิติศาสตร์ พ.ศ. 2566 - ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย การศึกษาระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2566 - ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2566 - ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย การขอรับอนุปริญญานิติศาสตร์ พ.ศ.2566 - เกณฑ์การรับรองคุณภาพและมาตรฐานระดับหลักสูตร (AUN-QA version 4.0)
การวิจัยและนวัตกรรม	- ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย หลักเกณฑ์การบริหารเงินอุดหนุนการวิจัย พ.ศ. 2554 - ระเบียบ มพ. ว่าด้วย การเงิน งบประมาณและการพัสดุของทุนจากแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2563 - ประกาศ มพ. เรื่อง รางวัลการเผยแพร่ผลงานวิชาการและงานสร้างสรรค์ พ.ศ. 2562 - ประกาศ มพ. เรื่อง เงินสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ คณะนิติศาสตร์ พ.ศ. 2567 -ประกาศ มพ. เรื่อง หลักเกณฑ์การให้เงินสนับสนุนการจัดทำหนังสือและตำราทางกฎหมาย คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ.2568 - ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย จรรยาบรรณนักวิจัยและแนวปฏิบัติ พ.ศ. 2553 - ระเบียบ มพ. ว่าด้วย การวิจัยในมนุษย์ พ.ศ. 2565

ด้านการบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	- พระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 - ระเบียบกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ ว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน พ.ศ. 2562 - ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย การให้บริการวิชาการ พ.ศ. 2554 - ระเบียบ มพ. ว่าด้วย การบริหารจัดการการให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2558 - ประกาศ มพ. เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณารางวัลสนับสนุนพื้นที่การเรียนรู้ พ.ศ. 2564 - ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พ.ศ. 2556
ด้านการบริหาร	- พระราชบัญญัติความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ พ.ศ. - พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 - พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 - ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย การประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2563 - ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2563 - ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย วินัย การรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัยของพนักงานฯ พ.ศ. 2564 - ระเบียบ มพ. ว่าด้วย การเงิน งบประมาณ การบัญชี การตรวจสอบ และการจัดการทรัพย์สินฯ 2561 - ระเบียบ มพ. ว่าด้วย การพัสดุ พ.ศ. 2553 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม - ระเบียบมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย จรรยาบรรณ และคุณธรรมของบุคลากร (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2567 - ประมวลจริยธรรมมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ.2564 - ประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2564 - นโยบายมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) หรือ สำนักงานสีเขียว (Green office)

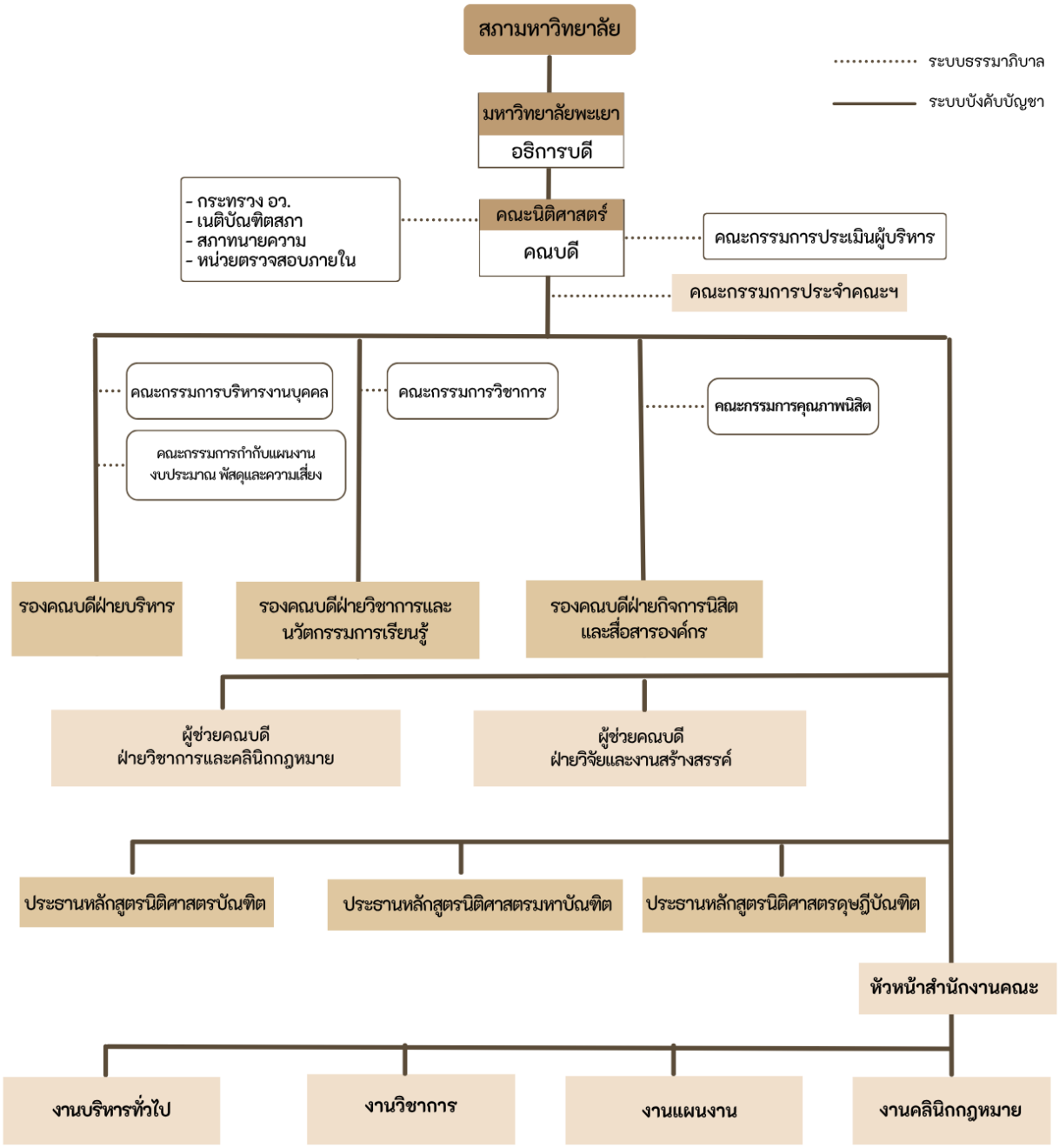
ข.ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(1) โครงสร้างองค์กร

คณะฯ เป็นส่วนงานวิชาการ ตามมาตรา 6 (3) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ.2553 โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการกำกับดูแล (ภาพที่ P.1-1) ผู้บริหารสูงสุดของคณะฯ คือ คณบดี ได้รับการกำกับและประเมินโดยสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี การบริหารคณะฯ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการประจำคณะฯ ซึ่งประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ประธานหลักสูตร ตัวแทนบุคลากรสายวิชาการจำนวน 1 ราย และหัวหน้าสำนักงานคณะฯ เป็นเลขานุการ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แนวทาง และบริหารจัดการตามพันธกิจให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย

การกำกับดูแลตามพันธกิจ คณบดีมอบหมายให้รองคณบดี หรือผู้ช่วยคณบดีแต่ละฝ่ายรับผิดชอบบริหาร กำกับ ติดตาม สนับสนุน ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามพันธกิจ โดยคณะฯ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามพันธกิจผู้รับผิดชอบ ระบบงานรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการฯ ก่อนรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าวต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ และคณบดีรายงานผลต่ออธิการบดีตามกรอบเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด อนึ่ง คณบดีจะประเมินรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี ปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพัฒนา

นอกจากนี้ คณะฯ ยังมีการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรองคณบดีแต่ละด้าน ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก และการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญให้มีประสิทธิภาพ เช่น คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการคุณภาพนิสิต คณะกรรมการบริหารงานบุคคล และคณะกรรมการกำกับแผนงานงบประมาณ พัสดุและความเสี่ยง เป็นต้น ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานที่สำคัญ และอยู่นอกเหนืออำนาจในการอนุมัติของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ คณะกรรมการฯ จะทำหน้าที่กลั่นกรองข้อมูล และเสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะฯ พิจารณาอนุมัติ ให้ข้อเสนอแนะ และตรวจสอบ ตลอดจนติดตามการดำเนินงาน



ภาพที่ P.1-1 โครงสร้างองค์การและโครงสร้างการกำกับดูแลองค์การ

(2) ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คณะฯ จำแนกผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของแต่ละกลุ่ม โดยมีการจำแนกกลุ่มลูกค้าตามส่วนตลาด 3 ส่วน ได้แก่ 1.ผู้เรียน 2.ลูกค้ากลุ่มอื่น ประกอบไปด้วย ลูกค้าในอนาคต และลูกค้า ในอดีต 3.ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแบ่งกลุ่มออกเป็น 10 กลุ่มตามความมีอิทธิพล (Power) และผลกระทบ (Impact) ต่อการ

ดำเนินงานขององค์กร (การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นใน 3.1ข(1)) ดังตาราง P.1-9 คณะฯ มีกระบวนการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าทั้ง 11 กลุ่มผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบข้อมูลแต่ละพันธกิจดำเนินการเก็บข้อมูลและจัดทำรายงานตามตารางที่ 3.1-3 หลังจากนั้นผู้รับผิดชอบข้อมูลของแต่ละพันธกิจจะนำผลการสำรวจไปชี้แจงต่อคณะกรรมการประจำพันธกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อทบทวนและวางแผนการปรับปรุงการให้บริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

ตาราง P.1-10 ประเภทผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้เสีย ความต้องการและความคาดหวัง

ประเภท	ความต้องการและความคาดหวัง
1.ผู้เรียน (ปัจจุบัน)	
1.1 นิสิตระดับปริญญาตรี	1. การได้งานทำเมื่อสำเร็จการศึกษา/ได้ใบประกอบวิชาชีพเมื่อสำเร็จการศึกษา 2. การได้รับความรู้และทักษะที่ทันสมัยตอบสนองต่อตลาดแรงงาน 3. กิจกรรมเสริมสร้างศักยภาพที่หลากหลายตามความต้องการ 4. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีระบบบริการทางการศึกษาที่ดี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการอยู่และเรียน 5. สำเร็จการศึกษาได้ก่อนระยะเวลาของหลักสูตร
1.2 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา	1.การได้รับความรู้และทักษะที่ทันสมัย 2.ทุนสนับสนุนงานวิจัย/การทำวิทยานิพนธ์ 3.อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่หลากหลาย 4.สิ่งอำนวยความสะดวก และบริการที่ช่วยสนับสนุนการเรียน เช่น หนังสือ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ 5.การจัดการเรียนการสอนมีความยืดหยุ่น 6.หลักสูตรสามารถใช้สอบผู้พิพากษา/อัยการ (สนามเล็ก)ได้
2.ลูกค้ากลุ่มอื่น	
2.1 ลูกค้าในอนาคต	1.หลักสูตรที่ทันต่อภาวะการณ์ของโลกและมีคุณภาพ 2.ได้รับข้อมูลและสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจในหลากหลายช่องทาง 3.การเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่น (Pre-Degree, Credit bank) 4.มีงานทำหลังสำเร็จการศึกษา 5.มีชีวิตความเป็นอยู่ในระหว่างศึกษาอย่างมีความสุข
2.2 ศิษย์เก่า	1.มีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะในด้านวิชาการและการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ รวมถึงได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 2.มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้เชิงวิชาการที่ทันสมัย 3.ได้รับข่าวสารจากคณะฯ อย่างสม่ำเสมอ 4.หลักสูตรมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากแวดวงวิชาชีพ
3.ผู้มีส่วนได้เสีย	
3.1 แหล่งทุนวิจัย	1.คุณภาพของผลงานวิจัยตรงกับวัตถุประสงค์ในการให้ทุนและแล้วเสร็จตามเวลา 2.การนำผลงานไปใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคมได้
3.2 แหล่งทุนบริการวิชาการ	1.คุณภาพของการบริการวิชาการ 2.การนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต
3.3 ผู้ปกครอง	1.ได้รับข้อมูลข่าวสารสม่ำเสมอและมีช่องทางติดต่อสื่อสารคณะฯ ที่สะดวก 2.สำเร็จการศึกษาตามกำหนดเวลา 3.คุณภาพของการจัดการศึกษา 4.มีอาคารสถานที่และบรรยากาศที่เอื้อต่อการศึกษาและการใช้ชีวิต
3.4 คู่ความร่วมมือ (MOU)	1.การพัฒนาหลักสูตรและเสริมสร้างทักษะแก่ผู้เรียนได้ตรงกับความต้องการ 2.ส่งเสริมการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
3.5 ผู้ใช้บัณฑิต	1.หลักสูตรตรงกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต 2.บัณฑิตมีองค์ความรู้และทักษะที่รองรับกับความต้องการของตลาดแรงงาน

3.6 ผู้ใช้ประโยชน์จากงานบริการวิชาการ/คลินิกกฎหมาย	1.การดำเนินการสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและเกิดผลในเชิงบวก 2.ได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท้วงที รวมถึงมีมาตรฐานทางวิชาชีพ 3.ได้รับองค์ความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามวัตถุประสงค์ของการบริการวิชาการ
3.7 ผู้ที่ต้องการพัฒนาความรู้และทักษะ (Up-skill, Re-skill)	พัฒนาหลักสูตร pre-degree หรือ non-degree ให้ตรงกับความต้องการของศิษย์ปัจจุบัน ลูกค้าอนาคต และผู้ที่ต้องการ up-skills และ re-skills ภายนอก

(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ตารางที่ P.1-11 บทบาทผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

เครือข่ายอุปทาน	บทบาท	ข้อกำหนดที่สำคัญ	กลไกการสื่อสาร
ด้านการเรียนการสอน			
ผู้ส่งมอบ			
กองบริการการศึกษา (งานรับเข้า)	กระบวนการประชาสัมพันธ์และคัดเลือกนิสิต	คุณลักษณะของผู้ได้รับการคัดเลือก เป็นไปตามเกณฑ์ที่คณะกำหนด	-หนังสือราชการ -การประชุมหารือ
คู่ความร่วมมือ			
แหล่งฝึกปฏิบัติงาน	-สนับสนุนพื้นที่ สถานที่ในการเข้าฝึกปฏิบัติงาน -ร่วมจัดประสบการณ์ภาคปฏิบัติและเสริมทักษะทางวิชาชีพ นิเทศงาน และการประเมินผล	เป็นแหล่งฝึกปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์แหล่งฝึกและความต้องการของผู้เรียน	-การประชุมหารือ -หนังสือราชการ -การนิเทศงาน -อีเมล์ -แอพลิเคชั่นไลน์
คณะที่ร่วมจัดการเรียนการสอน	-จัดการเรียนการสอนหมวดวิชาศึกษาทั่วไป และกลุ่มวิชาที่แผนการศึกษาในหลักสูตรกำหนด -ประสานงานและร่วมมือการบริหารการศึกษา/แผนการเรียนการสอน -การจัดที่ปรึกษาร่วม	นิสิตมีความรู้ทักษะและสมรรถนะเป็นไปตามผลลัพธ์การเรียนรู้ของหลักสูตร มีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยอยู่และเรียนอย่างมีความสุข	-การประชุมหารือ -หนังสือราชการ
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม			
ผู้ส่งมอบ			
กองบริหารงานวิจัย	-พิจารณาและอนุมัติข้อเสนอโครงการวิจัยเพื่อเสนอแหล่งทุนวิจัย -พิจารณาและลงนามในข้อตกลง/สัญญาของโครงการวิจัย -แจ้งความประสงค์/กรอบงานวิจัยและแหล่งทุนต่างๆ	-ยุทธศาสตร์การวิจัยและนโยบายของแหล่งทุน -ข้อบังคับและประกาศที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยของมหาวิทยาลัย -ข้อตกลง/สัญญาการวิจัยกับแหล่งทุนวิจัย	-การประชุมหารือ -หนังสือราชการ
คู่ความร่วมมือ			
คณะกรรมการจริยธรรมงานวิจัย	พิจารณารับรองจริยธรรมงานวิจัย	ข้อบังคับและประกาศที่เกี่ยวข้องกับ จรรยาบรรณการวิจัย จริยธรรมการ วิจัยในมนุษย์หรือสัตว์	-การประชุมหารือ -หนังสือราชการ -เว็บไซต์
สถาบันวิจัย/สถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน	-ร่วมพัฒนางานวิจัยและบริการวิชาการ -ร่วมส่งเสริมองค์ความรู้เพื่อเป็นประโยชน์แก่ชุมชน/สังคม	นำองค์ความรู้ทางกฎหมายที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนและสังคม	-บันทึกความเข้าใจ -TOR -การประชุมหารือ -หนังสือราชการ

			-อีเมล์
ด้านบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม			
ผู้ส่งมอบ			
กองบริหารงานวิจัย	-พิจารณาและอนุมัติข้อเสนอโครงการบริการวิชาการเพื่อเสนอแหล่งทุนวิจัย -พิจารณาและลงนามในข้อตกลง/สัญญาโครงการบริการวิชาการ -แจ้งความประสงค์/กรอบงานการบริการวิชาการและแหล่งทุนต่างๆ	-ยุทธศาสตร์การบริการวิชาการและนโยบายของแหล่งทุน -ข้อบังคับและประกาศที่เกี่ยวข้องกับการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย -ข้อตกลง/สัญญาการวิจัยกับแหล่งทุนการบริการวิชาการ	-การประชุมหารือ -หนังสือราชการ
คู่ความร่วมมือ			
หน่วยงานหรือองค์กรที่มีบันทึกความตกลง (MOU) กับคณะฯ	-ออกแบบหลักสูตรการอบรมตามความต้องการของผู้รับบริการ -สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์เพื่อจัดการบริการวิชาการ	บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)	-การประชุมหารือ -หนังสือราชการ -อีเมล์

P.2 สภาวการณ์ขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(1) ตำแหน่งการแข่งขัน

คู่เทียบหลักคือคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (Law MSU) ในเรื่องของการก่อตั้งปี 2546 เท่ากันและมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการสร้างนักกฎหมายเพื่อชุมชนและสังคม โดยมีการรับเปิดรับผู้เรียนในหลักสูตรที่มีจำนวนใกล้เคียงกัน และคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (Law CMU) เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยที่มีแนวทางการจัดการศึกษาในลักษณะคลินิกกฎหมายที่ให้นิสิตเป็นผู้ลงมือปฏิบัติจริงเช่นเดียวกัน รวมถึงมีการจัดการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

ตารางที่ P.2-1 ประเด็นการเปรียบเทียบและคู่เทียบสำคัญ

ตัวชี้วัดเปรียบเทียบ	ผลลัพธ์ ปี 2567		
	Law UP	Law MSU	Law CMU
จำนวนการรับนิสิตหลักสูตรปริญญาตรีตามได้ตามเป้า (เป้ารับ:รับจริง)	400:455 ▲	450:898	320:311
จำนวนผู้สมัครในหลักสูตรปริญญาตรี	3,800 ▲	3,462	3,685
จำนวนหลักสูตรที่เปิดดำเนินการ (ไม่นับรวมอนุปริญญาฯ)	3	1	3
มีการดำเนินการด้านอนุปริญญาฯ	มี	มี	ไม่มี
จำนวนคณาจารย์ที่มีทั้งหมด	37 ▼	21	30
ร้อยละของคณาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการต่ออาจารย์ทั้งหมด	52.78 ▲	85.71	66.67
จำนวนของคณาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก	8 ▲	10	15
งบประมาณสนับสนุนวิจัยต่อจำนวนอาจารย์ (บาท)	1:90,243 ▼	1:7,215.28	1:248,076
จำนวนเรื่องที่ให้คำปรึกษาผ่านศูนย์ให้คำปรึกษา/คลินิกกฎหมาย	352 ▲	N/A	113

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อต่อความสามารถในการแข่งขันของคณะ ได้แก่ Digital Disruptive การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ยุทธศาสตร์ชาติ New S-Curve ความก้าวหน้าทางด้าน Ai/Machine Learning/Robotic E-Marketing การระงับข้อพิพาทโดยทางเลือกอื่น

หลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรทางเลือก การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัย การเลือกกลุ่มของมหาวิทยาลัย ค่าใช้จ่ายตลอดหลักสูตร

ตารางที่ P.2-2 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ผลกระทบ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ผลกระทบ	โอกาสในการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ
การเรียนการสอน		
ประชากรเด็กในวัยเรียนมีจำนวนลดลง และมหาวิทยาลัยมีการแข่งขันในการรับนิสิตที่มีความรุนแรงมากขึ้น	จำนวนผู้เข้าศึกษาใน ระดับอุดมศึกษาลดลง	-พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่มีความน่าสนใจและตอบโจทย์ภาคการทำงาน ด้านภูมิรัฐศาสตร์และการลงทุน เช่น คู่ขนานภาษาจีน เป็นต้น -การให้ผู้เรียนสามารถจัดแผนการเรียนที่สำเร็จการศึกษาได้ก่อนแผนที่กำหนดในหลักสูตร (จบได้ใน 3 ปี) -การจัดทำอนุปริญญาเพื่อให้ผู้เรียนสามารถสอบใบประกอบวิชาชีพได้ตั้งแต่ก่อนสำเร็จการศึกษา
เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive technology) ทำให้ส่งผลต่อการ ตัดสินใจเลือกเรียนต่อของนักเรียน	บุคลากรขาดความ เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ขั้นสูง	-ขยายฐานลูกค้าที่สามารถเรียนได้ ไม่จำกัดเวลา และสถานที่ โดยใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่เหมาะสม -จัดทำ E-Learning
การเลือกเรียนของคนรุ่นใหม่เน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน หรือหลักสูตรระยะสั้น	จำนวนผู้เข้าศึกษาใน ระดับอุดมศึกษาลดลง	-ออกแบบการเรียนรู้โดยใช้แนวคิด Competency based ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า -การสร้างหลักสูตร UP-Skill/RE-Skill สำหรับนักกฎหมายที่ทำงานแล้ว เน้นส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านระบบออนไลน์ที่มีความยืดหยุ่น -การจัดทำหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน/องค์กร/ชุมชน ที่ต้องการความรู้ทางกฎหมายเฉพาะด้าน
การวิจัยและนวัตกรรม		
แหล่งทุนวิจัยเน้นการให้ทุนวิจัยเชิงบูรณาการสังคม ชุมชน การส่งเสริมธุรกิจ การต่อยอดเชิงพาณิชย์ และการสร้างนวัตกรรม	บุคลากรได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยลดลง	-สร้างกระบวนการส่งเสริมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัยแบบบูรณาการเพื่อสังคมและชุมชน -ส่งเสริมทักษะการออกแบบนวัตกรรม และการเป็น ผู้ประกอบการให้แก่นักวิจัย -การสร้างนวัตกรรมในการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย -มุ่งเป้าหมายงานวิจัยเกี่ยวกับ Silver Economy (เศรษฐกิจสูงวัย)
การบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม		
การแข่งขันจากหน่วยงานที่มีการให้บริการวิชาการที่คล้ายกันค่อนข้างสูง	ส่วนแบ่งการตลาดลดลง	การวางแผนการตลาดและการกำหนดกลยุทธ์เพิ่มรายได้

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ตารางที่ P.2-3 ข้อมูลเปรียบเทียบ

ด้าน	ประเภทข้อมูล	เทียบกับสถาบัน/หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
1.การจัดการศึกษา	1.คะแนนผลการประเมินคุณภาพหลักสูตร	คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นหน่วยงานที่มีบริบทและแนวทางการดำเนินการที่ใกล้เคียงกับคณะฯ ทั้งในด้านการจัดการศึกษา การวิจัยและนวัตกรรม รวมถึงการบริการวิชาการที่เน้นยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม
	2.ร้อยละของนิสิตที่สำเร็จการศึกษาตามรอบเวลาของหลักสูตร	
	3.ร้อยละของนิสิตที่มีงานทำหรือศึกษาต่อหลังสำเร็จการศึกษาภายใน 1 ปี	
	4.เงินเดือนโดยเฉลี่ยของนิสิตที่สำเร็จการศึกษา	
	5.อัตราส่วนการรับนิสิตหลักสูตรปริญญาตรีได้ตามเป้า	

	6.อัตราส่วนการรับนิสิตหลักสูตรบัณฑิตศึกษาได้ตามเป้า	
	7.ร้อยละของนิสิตที่ลาออกในแต่ละปีการศึกษา	
2.การวิจัย	1.จำนวนผลงานวิจัยที่มีการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ	
	2.จำนวนผลงานวิจัยที่มีการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับชาติ	
	3.จำนวนโครงการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก	
	4.งบประมาณวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก	
	5.จำนวนทุนสนับสนุนการวิจัยต่อบุคลากร	
3.การบริการวิชาการ	1.จำนวนของกิจกรรมที่เป็นการบริการวิชาการ	
	2.จำนวนเรื่องที่เข้ารับคำปรึกษาจากศูนย์ให้คำปรึกษา	
	3.จำนวนของข้อพิพาทที่เข้าไกล่เกลี่ยในศูนย์ไกล่เกลี่ยฯ	
4.การบริหารงานคุณภาพองค์กร	1.ผลการประเมินโครงการสำนักงานสีเขียว	คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ และวิทยาลัยการศึกษา มีที่ตั้งอยู่ภายในอาคารเดียวกันกับคณะฯ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกและพื้นที่ ใช้ประโยชน์คล้ายคลึงกัน แต่มีความต่างในด้านการบริหารจัดการภายในคณะฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำนักงานสีเขียว รวมถึงผลการประเมิน ITA เนื่องจากทั้งสองคณะ มีการบริหารจัดการภายในคณะที่คล้ายคลึงกับคณะฯ
	2.ผลการวัดแสงภายในห้องทำงานของบุคลากร (Green office)	
	3.ปริมาณการใช้ประแสไฟฟ้า (Kwh/คน/ปี)	
	4.ปริมาณการใช้น้ำ (ลบ.ม./คน/ปี)	
	5.ผลการประเมิน ITA	
5.ด้านความพึงพอใจและความผูกพันของนิสิต	1.ระดับผลการประเมินคุณลักษณะของบัณฑิต	คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ และวิทยาลัยการศึกษา เนื่องจากเป็นกลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เหมือนกัน และมีที่ตังอยู่ในอาคารเดียวกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของนิสิต นอกจากนี้ ผลการประเมินได้มาจากชุดคำถามเดียวกันที่ดำเนินการเก็บรวบรวมโดยมหาวิทยาลัย
	2.ความพึงพอใจของนิสิตต่อการจัดการเรียนการสอน	
	3.ความพึงพอใจของนิสิตต่อการจัดสรรสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	
	4.ความพึงพอใจของนิสิตด้านการเรียนรู้ตลอดหลักสูตร	
	5.ความผูกพันและความภาคภูมิใจของนิสิต	

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ P.2-4 ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

ประเด็น	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA)	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC)
ด้านการเรียนการสอน	**SA1** การได้รับการรับรองอนุปริญญาส่งผลให้ผู้เรียนสามารถได้ใบประกอบวิชาชีพเมื่อสำเร็จการศึกษา **SA2** การมีหลักสูตรคู่ขนานที่ส่งเสริมยกระดับความรู้/ทักษะผู้เรียน **SA3** การมีพื้นที่การเรียนรู้ Learning space ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจากกรณีศึกษาจริง	SC1 การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมสูงวัย SC2 การพัฒนาผู้เรียนให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล SC3 การสร้างผู้เรียนให้ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะทางของประเทศ
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม	SA4 บุคลากรมีศักยภาพด้านการทำวิจัยเชิงพื้นที่ และมีพื้นที่สำหรับการทำวิจัยที่หลากหลาย	SC4 การยกระดับงานวิจัยสู่การเป็นนวัตกรรมกฎหมาย (LegalTech)
ด้านการบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	SA5 มีความผูกพันกับชุมชนและเครือข่ายที่เข้มเข้มแข็ง SA6 คณาจารย์มีความเชี่ยวชาญในกฎหมายเฉพาะทาง	SC5 การสร้างผลกระทบต่อชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน SC6 การวัดผลกระทบทางสังคมเชิงประจักษ์
ด้านการบริหาร	SA7 การมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนที่ช่วยส่งเสริมให้ชุมชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างทั่วถึง	SC7 ประสิทธิภาพของระบบงานที่สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ SC8 ความยืดหยุ่นและการจัดสรรงบประมาณเชิงกลยุทธ์ SC9 การสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ SC10 ระบบฐานข้อมูลที่เป็นเป็นปัจจุบัน และพร้อมต่อการใช้งานเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

คณะฯ มีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement System) ที่บูรณาการกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ระบบประกันคุณภาพการศึกษา (Quality assurance) การบริหารความเสี่ยง (Risk management) และการการดำเนินการตามเกณฑ์ EdPEx เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยใช้วงคุณภาพ PDCA ของ Deming ร่วมกับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งในระดับกระบวนการการและระดับองค์กร ดังนี้ ①วางแผน (Plan): ใช้ผลการประเมินตนเอง ข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลลัพธ์การดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อระบุจุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา และกำหนดแนวทางปรับปรุงเชิงกลยุทธ์ ②ดำเนินการ (Do): นำแผนปรับปรุงไปสู่การปฏิบัติผ่านโครงการพัฒนา การอบรม หรือการปรับปรุงระบบงาน โดยมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ③ตรวจสอบ (Check): ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานและตรวจประเมินคุณภาพภายในทั้งในระดับหน่วยงานและคณะ เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค ④ปรับปรุง (Act): ถอดบทเรียน (Lesson Learned) จากผลการดำเนินงานและผลการตรวจประเมิน นำไปใช้ปรับกลยุทธ์ ระบบงาน และกระบวนการ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ทั้งนี้ ผลจากการดำเนินระบบ PDCA และ KM ทำให้คณะฯ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากการประเมินผลในทุกระดับเข้าสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร รวมถึงมีการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบโดยคณะกรรมการประจำคณะฯ ทั้งนี้ในปีการศึกษา 2568 คณะฯ ได้ยกระดับการนำผลการประเมินตามเกณฑ์ EdPEx มาใช้ขับเคลื่อนการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ

ตารางที่ P.2-5 การปรับปรุงการดำเนินงานและเครื่องมือที่ใช้

ระดับคณะ	เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ (EdPEx), SWOT Analysis, PDCA, Risk management
ระดับหลักสูตร	เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร AUN QA version 4, SWOT Analysis, PDCA และการจัดการความรู้ (KM)
ระดับงาน (สำนักงานคณะ)	PDCA, การจัดการความรู้ (KM)

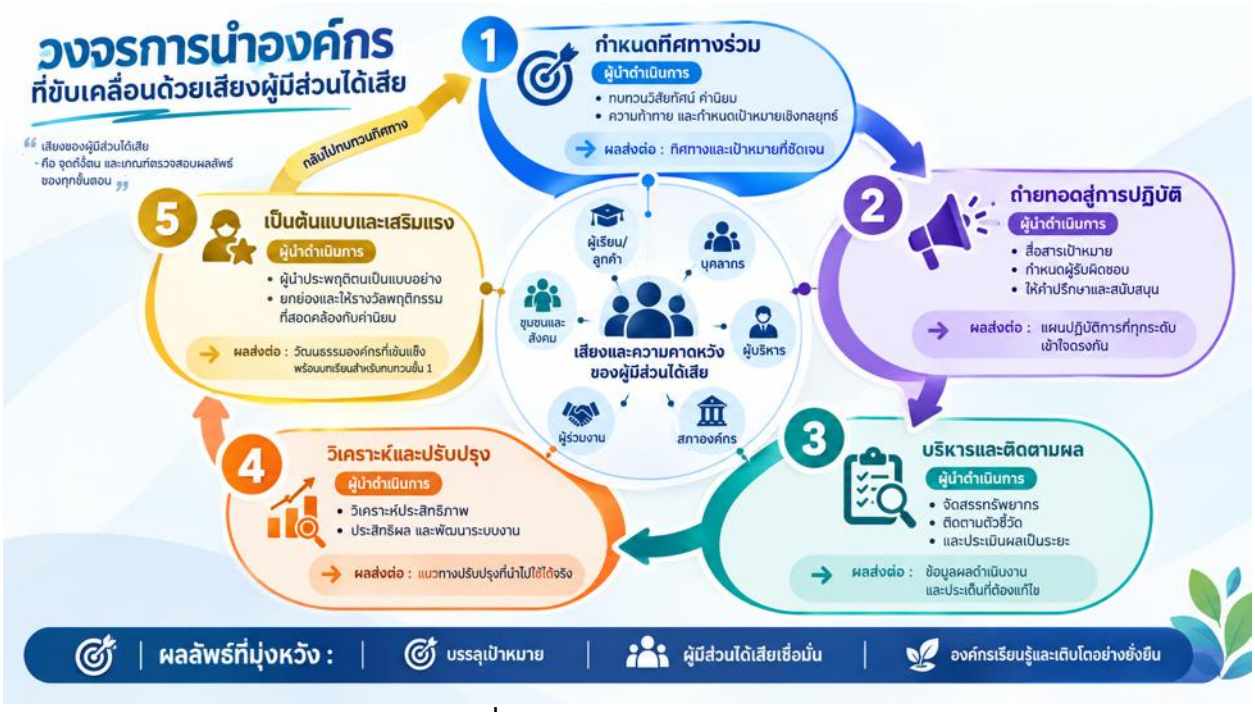
หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม

(1) กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (Mission, vision and values: MVV)

คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา มุ่งหมายที่จะให้การดำเนินการของคณะฯ เป็นไปอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป (ตาราง P.2-1) ส่งผลให้กระบวนการกำหนด MVV จึงได้รับการทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นเครื่องมือชี้นำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยในปี พ.ศ. 2568 คณะฯ ได้ดำเนินกระบวนการกำหนด MVV อย่างต่อเนื่องและเข้มข้นยิ่งขึ้นภายใต้โครงการกำกับติดตามการบรรลุวิสัยทัศน์,พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์คณะนิติศาสตร์ ซึ่งริเริ่มมาตั้งแต่ปี 2567 โดยมอบหมายให้รองคณบดีฝ่ายบริหาร เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ดำเนินการในช่วงเมษายน - สิงหาคม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ **①การวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์** (ผู้บริหารคณะ; เมษายน) โดยใช้SWOT/TOWS matrix และ PRESTEL analysis **②การยกร่าง MVV โดยผู้นำระดับสูง** (ผู้บริหารคณะ; พฤษภาคม) เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เฉียบคมและตัดสินใจได้รวดเร็วยิ่งขึ้น **③การสร้างฉันทามติร่วมกัน** (ผู้บริหารคณะ; มิถุนายน) นำเสนอร่าง MVV ต่อที่ประชุมบุคลากรทั้งคณะ (ประชุมสามัญคณะฯ) เพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปรับแก้ร่วมกัน **④การอนุมัติ การถ่ายทอดและนำสู่การปฏิบัติ** (ผู้บริหารคณะ; กรกฎาคม) นำร่าง MVV ขอรับการอนุมัติต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำฯ เพื่อให้ความเห็นชอบและนำไปถ่ายทอดไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์คณะ เอกสารประชาสัมพันธ์ ป้ายแสดงในพื้นที่ทำงาน และการประชุมบุคลากรประจำเดือน และการนำไปสู่การปฏิบัติโดยตรงผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และกำหนดเป็นเป้าหมายและผลลัพธ์หลัก (OKRs) ซึ่งจะถูกใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานของทุกคนสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และ **⑤การทบทวนกระบวนการจัดทำ MVV** (ผู้บริหารคณะ; พฤษภาคม) เป็นประจำทุกปี (Annual review) และการทบทวนตามสถานการณ์ (Trigger-based review)



รูปที่ 1.1-1 ระบบการนำองค์กร

จากการทบทวนและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการกำหนด MVV ในปี 2568 คณะฯ พบว่ากระบวนการที่ปรับปรุงขึ้นสร้างผลลัพธ์เชิงบวกอย่างชัดเจน กล่าวคือ คณะฯ มีทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและทันสมัยยิ่งขึ้น การที่ผู้นำระดับสูงเข้ามามี

บทบาทในการยกร่างช่วยให้การตัดสินใจรวดเร็วและเป็นเอกภาพ ขณะที่บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมจนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Co-Ownership) และเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติจริงผ่าน OKRs และการประเมินผลรายบุคคล ส่งผลให้การทำงานทุกระดับสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ที่สำคัญคณะฯ ได้นำผลการประเมินและข้อคิดเห็นของบุคลากรมาทบทวนและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Learning) ทำให้การสื่อสาร MVV เป็นไปอย่างทั่วถึง เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กรและเมื่อเทียบกับรอบปีที่ผ่านมา คณะฯ มีความคล่องตัวและความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

ผู้นำระดับสูงมีการปฏิบัติตนที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของคณะ (LAWUP) อย่างเป็นรูปธรรม ดังแสดงใน **(ตาราง 1.1-ก)**

ตาราง 1.1-ก การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงตามค่านิยม LAWUP

ค่านิยม	การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง	ตัวอย่างของการดำเนินการ
L: Legal ยึดมั่นหลักนิติธรรม	หลักนิติธรรมเป็นหัวใจของวิชาชีพกฎหมาย ดังนั้น การใช้อำนาจตามกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน การปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค ความโปร่งใสตรวจสอบได้ และการให้โอกาสผู้ถูกกระทบได้ชี้แจงอย่างเต็มที่	-การจัดการข้อร้องเรียนหรือวินัยต่างๆ ทำโดยการตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง แจ้งข้อกล่าวหาและแจ้งสิทธิ รวมถึงให้โอกาสได้ชี้แจงและนำพยานหลักฐานมาแสดง ตามหลักการรับฟังพยาน -การหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน ใช้เกณฑ์ ITA และ No gift policy
A: Change Agent ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	อ่านสถานการณ์ของสังคม วิชาชีพกฎหมาย และเทคโนโลยี แล้วนำคณะไปสู่การปรับตัวอย่างมีทิศทาง โดยไม่เปลี่ยนเพียงเพื่อให้ดูทันสมัย	-เมื่อทราบถึงเหตุการณ์เกิดขึ้นในชุมชนอันเกี่ยวกับกฎหมาย ได้มีการให้นำคลินิกกฎหมายเข้าให้ความช่วยเหลือ -จัดเวทีหารือเรื่องแนวปฏิบัติการใช้ AI ในการเรียนและการเขียนงานวิชาการ
W: Wisdom มีความรอบรู้เท่าทันโลก	สามารถนำความรู้มาใช้ตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีเหตุผล และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่น ใช้ข้อมูลหลักฐานประกอบการตัดสินใจ และเรียนรู้ตลอดชีวิต	-การสำรวจความเห็นของผู้ใช้บัณฑิต และข้อเสนอของศิษย์เก่า แล้วนำมาวิเคราะห์ร่วมกันในที่ประชุมก่อนตัดสินใจก่อนการปรับปรุงหลักสูตร -กำหนดเวลาเป็นประจำให้บุคลากรจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น "กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกำกับติดตามการดำเนินงานประจำเดือน" และผู้นำเข้าร่วม
U: Unity เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน	การที่คนซึ่งมีความคิดต่างกันยังทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมได้ ผู้นำจึงต้องสร้างพื้นที่ที่ทุกกลุ่มไม่แบ่งฝักฝ่าย และเชื่อมโยงงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์	-พิธีมอบรางวัลประจำปีของคณะมีการให้ทั้งในส่วนของสายวิชาการและสายสนับสนุน -มีเวทีผู้บริหารพบบุคลากร/นิสิตเพื่อรับฟังปัญหาและให้กำลังใจ
P: Peace สร้างสังคมสันติสุข	แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งสามารถแก้ไขได้ด้วยการสนทนา การไกล่เกลี่ย และกระบวนการที่เป็นธรรม ทั้งในองค์กรของตนและในสังคมภายนอก	-จัดฝึกอบรมสร้างผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชน -ผู้นำอบรมสร้างทักษะการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

ผู้นำระดับสูงของคณะฯ ปฏิบัติตนโดยแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม โดยมีกระบวนการดังนี้ ①**ศึกษากฎ ระเบียบ และเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง** เพื่อตรวจสอบและทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และเกณฑ์การดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและกฎหมาย โดยมีการดำเนินการทุกปีอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง เช่น กฎหมายใหม่ นโยบายมหาวิทยาลัย แนวปฏิบัติจากภายนอก ②**จัดทำประกาศ แนวปฏิบัติ ระเบียบข้อบังคับ** จัดทำปรับปรุงประกาศ นโยบาย และแนวปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง โดยผ่านคณะกรรมการแต่ละชุดที่เกี่ยวข้องทำการกลั่นกรองและเห็นชอบ เพื่อเสนอขออนุมัติจากผู้นำระดับสูงผ่านคณะกรรมการประจำคณะฯ เช่น นโยบายและเจตนารมณ์การต่อต้านการทุจริต ITA ระเบียบมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วยจรรยาบรรณ และคุณธรรมของบุคลากร (ฉบับที่2) พ.ศ. 2567 และประมวลจริยธรรมมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ.2564 ③การสื่อสารและส่งเสริมให้ปฏิบัติตาม ผ่านกลไกหลัก คือ (1)

การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling) ผู้นำระดับสูงของคณะฯ ได้แสดงบทบาทในการยึดมั่นในหลักนิติธรรมละหลักธรรมาภิบาล (Rule of Law &Good Governance) โดยการประพฤติปฏิบัติตนอย่างโปร่งใสยุติธรรม และยึดหลักกฎหมายและจริยธรรมอย่างเคร่งครัด โดยเน้นการเป็นแบบอย่างที่ 'ดีแก่บุคลากรและนิสิต การไม่รับของขวัญหรือสินบน พร้อมประกาศนโยบายไม่ให้ไม่รับ (No Gift Policy) การต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบซึ่งแสดงถึงความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในทุกกระบวนการทำงานของคณะฯ การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด ทั้งในฐานะผู้บริหารและพนักงานของมหาวิทยาลัย (ตารางที่ P.1-9) (2) การสร้างระบบและสื่อสารนโยบาย (System & Communication) ผู้นำระดับสูง ส่งเสริมให้บุคลากรและนิสิตมีความตระหนักและปฏิบัติตนตามกฎหมายและจริยธรรม มีสื่อสารการปฏิบัติตนตามกฎหมายและจริยธรรมผ่านกิจกรรมผู้บริหารพบปะหลักสูตร การประชุมบุคลากรประจำปี การประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ การประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ และมีการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ Facebook และสื่อออนไลน์อื่น ๆนอกจากนั้นผู้นำระดับสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งคณบดีได้เปิดโอกาสปรึกษา/ร้องเรียน โดยมีช่องทางในการพบผู้บริหารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อรับฟังปัญหาด้านจริยธรรม หรือข้อกังวลเกี่ยวกับกฎหมายโดยไม่ต้องเปิดเผยตัวตน (3) การดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างจิตสำนึก เช่น กิจกรรมส่งเสริมจริยธรรม การอบรม/สัมมนา และโครงการรณรงค์ภายในคณะฯ **③การกำกับติดตามและประเมิน** ผู้นำระดับสูงมีระบบกำกับ ติดตาม และประเมินประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านจริยธรรมและกฎหมาย โดยผ่านกลไกการประเมินจากหน่วยงานภายนอกคณะฯ ได้แก่ คณะทำงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสฯ มหาวิทยาลัยพะเยา, กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม และสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ นอกจากนั้นการกำกับดูแลคณะกรรมการบริหารงาน คุณภาพองค์กร ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการประจำคณะฯ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบการติดตามการปฏิบัติ ตามกฎหมายและจริยธรรม โดยมีการจัดประชุมเพื่อประเมินสถานการณ์ ปัญหา และข้อเสนอแนะในการพัฒนา

การทบทวนกระบวนการ การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงได้ทบทวนและเรียนรู้จากการดำเนินงานส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม พบว่า กระบวนการที่เน้นการสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down) ยังไม่สามารถสร้างแรงจูงใจหรือความรู้สึกร่วมแก่บุคลากรและนิสิตได้อย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำจึงได้เรียนรู้ว่าควรเสริมสร้างการมีส่วนร่วมผ่านแนวคิดร่วมคิดร่วมสร้าง (Co-Creation) โดยการรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำไปสะท้อนในนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ยังพบว่ากระบวนการยังพร่องไปในส่วนที่เกี่ยวกับการยกย่อง/ถอดบทเรียนจากผู้ที่มีพฤติกรรมจริยธรรมโดดเด่น ซึ่งเป็นโอกาสในการเรียนรู้ถึงแนวปฏิบัติและเผยแพร่ต้นแบบที่ดี ซึ่งจะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น คณะฯ จึงวางแผนพัฒนาเกณฑ์การคัดเลือกและให้รางวัลบุคคลต้นแบบ เพื่อมอบรางวัลแก่บุคคลต้นแบบด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อเป็นการขยายผลบุคคลต้นแบบ (Role Model Deployment) สำหรับการถ่ายทอดประสบการณ์หรือแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) พร้อมขยายผลผ่านเวทีภายในคณะฯ

ประสิทธิผลของกระบวนการ การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม ปรากฏในหลายด้าน ได้แก่ 1.ผลการประเมิน ITA ของคณะฯ ที่มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงการยึดมั่นในความโปร่งใสและธรรมาภิบาลของผู้นำ 2.การได้รับรางวัลสำนักงานสีเขียวระดับเหรียญทอง แสดงถึงการมีระบบที่ส่งเสริมวินัย และพฤติกรรมที่เอื้อต่อจริยธรรมและคุณภาพชีวิต และ 3. ผลการตรวจสอบภายในและการประเมินความเสี่ยง พบว่ามีการปฏิบัติที่ถูกต้องและมีแนวโน้มข้อผิดพลาดลดลงอย่างชัดเจน ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้สะท้อนว่าผู้นำระดับสูงสามารถวางระบบ กำกับ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความถูกต้อง โปร่งใส และมีจริยธรรมได้อย่างมีประสิทธิผล

ข. การสื่อสาร

ผู้นำระดับสูงได้**ดำเนินการสื่อสาร (ตาราง 1.1-1)** กับบุคลากรทั้งสถาบัน คู่ความร่วมมือ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มสำคัญ ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ **①การกำหนดสารและประเด็นการสื่อสาร** ผู้นำระดับสูงวิเคราะห์และกำหนดสารที่ต้องการสื่ออย่างชัดเจน ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงาน การตัดสินใจที่สำคัญ และความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรม **②การเลือกช่องทางและวิธีการสื่อสาร** ผู้นำระดับสูงใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและ

เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ทั้งภายในและภายนอกคณะ เพื่อให้สารสื่อถึงผู้รับได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิผล **③การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม** ผู้นำระดับสูงใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย กระชับ และสอดคล้องกับค่านิยมของคณะฯ พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถาม แสดงความคิดเห็น และนำเสนอข้อเสนอแนะ อันจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วม ④การติดตามประเมินผล และการสื่อสารย้อนกลับ ผู้นำระดับสูงดำเนินการเก็บข้อมูลและประเมินผลการสื่อสาร ทั้งในด้านระดับความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และข้อเสนอแนะที่ได้รับ จากนั้นนำผล การประเมินมาปรับปรุงกระบวนการสื่อสารในครั้งต่อไป พร้อมทั้งสื่อสารย้อนกลับให้ทุกฝ่ายทราบถึงการนำข้อคิดเห็นไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง

ผู้นำระดับสูงได้ดำเนินการ**สร้างความผูกพัน (ตารางที่ 1.1-2)** กับบุคลากร คู่ความร่วมมือ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มสำคัญ ผ่านแนวทางที่หลากหลายและครอบคลุม ได้แก่ **①การสื่อสารอย่างมีส่วนร่วม** ผ่านการจัดประชุม สัมมนา และเวทีรับฟังความคิดเห็น รวมถึงการใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ และระบบสารสนเทศภายใน เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเข้าถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทั่วถึงและมี ประสิทธิภาพ **②การสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรและนิสิตมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อร่างนโยบาย แผนกลยุทธ์ และกิจกรรมสำคัญ ซึ่งช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม ขณะเดียวกัน **③การสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์** ผ่านการลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) และข้อตกลงความร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพ หน่วยงานรัฐ เอกชน และเครือข่ายชุมชน เพื่อยกระดับการเรียนการสอน งานวิจัย และบริการวิชาการให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของสังคม **④การยกย่องและสร้างแรงบันดาลใจ** โดยการมอบรางวัลและประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากร นิสิต และคู่ความร่วมมือที่มีผลงานโดดเด่น เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งความสำเร็จและส่งเสริมการทำงานเชิงบวก **⑤การติดตามและการสื่อสารย้อนกลับ** ผ่านการประเมินความพึงพอใจ การรับข้อเสนอแนะ และการรายงานผลกลับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถูกนำไปใช้พัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

ผู้นำระดับสูงมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรภายในคณะฯ เล็งเห็นความสำคัญของแต่ละงาน การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการต่าง ๆ มีการติดตาม กำกับ ดูแลผลการดำเนินการให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และให้ความช่วยเหลือกรณีเกิดข้อขัดข้องหรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผ่านกิจกรรมกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานประจำเดือน

คณะฯ ดำเนินการสื่อสารและสร้างความผูกพันด้วยกระบวนการข้างต้น และถ่ายถอดอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ คลอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผ่านช่องทางที่หลากลหายและเหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม การถ่ายทอดดังกล่าวสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมหลายประการ ได้แก้ บุคคลาการเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชัดเจนขึ้น และมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการตัดสินใจมากขึ้น ส่งผลให้ระดับความผูกพันและแรงจูงใจสูงขึ้น นิสิตมีความพึงพอใจต่อการสนับสนับด้านวิชาการและกิจกรรมมากขึ้น ด้านคู่ความร่วมมือมีจำนวนบันทึกความเข้าใจ (MOU) เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง คลอบคลุมการวิจัย บริการวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร

คณะฯ **ทบทวนและประเมินประสิทธิผล**ของการสื่อสารและการสร้างความผูกพันและนำผลมาระบุโอกาสในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การสื่อสารต้องรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์มากขึ้นโดยเฉพาะช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ การพัฒนากลไกการติดตามและสื่อสารย้อนกลับที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า ข้อเสนอแนะถูกนำไปใช้จริง การเพิ่มการมีส่วนร่วมเชิงลึกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม เช่น ศิษย์เก่าและหน่วยงานภายนอก ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์เชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

ปี 2568 คณะฯ **นำผลการดำเนินการไปปรับปรุงอย่างบูรณาการ** โดยมอบหมายให้ ผู้ช่วยคณบดีที่กำกับดูแลด้านสื่อสารองค์กร ทบทวนและปรับกลยุทธ์ วิธีการสื่อสารให้รวดเร็ว และถูกต้องตามข้อเสนอแนะ พัฒนากลไกการสื่อสารย้อนกลับและกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลของการสื่อสารและการสร้างความผูกพันอย่างเป็นระบบ

ตาราง 1.1-1 วิธีการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

ประเด็น	กลุ่มเป้าหมาย	ช่องทางการสื่อสาร	รูปแบบการสื่อสาร		ความถี่	ผู้ส่งสาร/ผู้รับผิดชอบ
			2 ทาง	ทางเดียว		
บุคลากร						

ประเด็น	กลุ่มเป้าหมาย	ช่องทางการสื่อสาร	รูปแบบการสื่อสาร		ความถี่	ผู้ส่งสาร/ผู้รับผิดชอบ
			2 ทาง	ทางเดียว		
วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน ระเบียบ ประกาศ นโยบาย แนวปฏิบัติ ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ในการรับบริการ คุณภาพผลิตภัณฑ์	ผู้บริหาร ประธานหลักสูตร ผู้แทนคณาจารย์ หัวหน้าสำนักงาน และหัวหน้างาน	ประชุมคณะกรรมการประจำฯ	●		1 ครั้ง/เดือน	ผู้บริหาร
	บุคลากร	สัมมนาบุคลากรประจำปี เวทีผู้บริหารพบบุคลากร	●		4 ครั้ง/ปี	ผู้บริหาร
		การประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการ	●		1 ครั้ง/ปี	ผู้บริหารและหัวหน้างาน
		การประชุมเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	●		3 ครั้ง/ปี	คณบดี/รองคณบดีฝ่ายบริหาร/คณะกรรมการบริหารงานบุคคล
		การประชุมกำกับติดตามผลปฏิบัติงานประจำเดือน	●		ประจำทุกเดือน	รองคณบดีฝ่ายบริหาร
		Facebook, Line, E-mail, DMS	●		ต่อเนื่อง	คณบดี/ผู้บริหาร
		เว็บไซต์		●	ต่อเนื่อง	ผู้บริหาร
ลูกค้า						
วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ หลักสูตรและบริการ ข่าวสารประชาสัมพันธ์	ผู้เรียน	ปฐมนิเทศนิสิตใหม่/ปฐมนิเทศนิสิตฝึกงาน	●		1 ครั้ง/ปี	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ/รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตฯ
		ปัจฉิมนิเทศ	●		1 ครั้ง/ปี	
		Facebook, Line, เว็บไซต์,TikTok	●		ต่อเนื่อง	
	ผู้เรียนในอนาคต	Facebook, แผ่นพับประชาสัมพันธ์, เว็บไซต์,TikTok การแนะแนวสัญจร,กิจกรรมให้ความรู้ทางกฎหมาย	●		ต่อเนื่อง	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ
	ผู้ให้ทุนวิจัย	จดหมาย/หนังสือราชการ Facebook		●	ต่อเนื่อง	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ
	ผู้รับบริการคลินิกกฎหมาย	เว็บไซต์,Facebook, Line OA	●		ต่อเนื่อง	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการฯ
	ผู้รับบริการฝึกอบรมวิชาการ	เว็บไซต์ Facebook, Road Show	●		ต่อเนื่อง	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ
	ผู้เข้าร่วมการแข่งขันวิชาการ	การแข่งขันวิชาการ/ทักษะ	●		ต่อเนื่อง	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและรองคณบดีฝ่ายคุณภาพนิสิต
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ผลการดำเนินงาน ข่าวสารประชาสัมพันธ์	ผู้ใช้บัณฑิต	แบบสอบถาม, Facebook จดหมาย/หนังสือราชการ	●		1 ครั้ง/ปี	รองคณบดีฝ่ายคุณภาพนิสิตฯ
	สภาวิชาชีพ	การประชุม จดหมาย/หนังสือราชการ	●		1 ครั้ง/ปี	คณบดี/ผู้บริหาร
คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ						

ประเด็น	กลุ่มเป้าหมาย	ช่องทางการสื่อสาร	รูปแบบการสื่อสาร		ความถี่	ผู้ส่งสาร/ผู้รับผิดชอบ
			2 ทาง	ทางเดียว		
วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ ความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ในการรับบริการ คุณภาพผลิตภัณฑ์	แหล่งฝึกงานทั้งที่ใช่และและไม่ใช่คู่ความร่วมมือ	นิเทศการฝึกงานนิสิต, Facebook	●		1 ครั้ง/ปี	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ
	ภาคเอกชน/องค์กรของรัฐ ด้านการพัฒนางานวิจัยกับผู้ประกอบการ และบริการวิชาการ	การประชุม, E-mail	●		ต่อเนื่อง	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ
	บริษัทเช่าเหมาบริการและจำหน่ายสินค้า	การประชุม, E-mail, โทรศัพท์	●		ต่อเนื่อง	รองคณบดีฝ่ายบริหาร

ตาราง 1.1-2 การสร้างความผูกพัน (Engagement) กับผู้มีส่วนได้เสียหลักของคณะ

ผู้มีส่วนได้เสียหลัก	กลยุทธ์สร้างความผูกพัน	ระบบและกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
บุคลากรภายในคณะ (สายวิชาการและสายสนับสนุน)	-การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการ/วิชาชีพ -การยกย่องเชิดชู/ให้รางวัล	-การจัดอบรมพัฒนาและยกระดับสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง -การพัฒนาอาจารย์มืออาชีพ(UP-PSF/Thailand-PSF) -การยกย่องชมเชยบุคลากรดีเด่น -การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อของคณะฯ	รองคณบดีฝ่ายบริหาร รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตฯ
คู่ความร่วมมือ (มหาวิทยาลัย/ชุมชน/องค์กรด้านกฎหมาย)	-ร่วมออกแบบกิจกรรม/โครงการเพื่อสร้างคุณค่าร่วมและการพัฒนาที่ยั่งยืน	-โครงการ 1 ชุมชน 1 นวัตกรรม -การลงนามความร่วมมือ (MOU) เพื่อพัฒนาหลักสูตร การทำวิจัยหรือการบริการวิชาการ -การร่วมกันพัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ (Learning space) -การเป็นพี่เลี้ยงศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนและยกระดับผู้ไกล่เกลี่ยที่ขึ้นทะเบียน	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการฯ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ
ผู้เรียน (ระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา)	-การรับฟังเสียงสะท้อน -การร่วมออกแบบกิจกรรมเสริมศักยภาพ -การให้การสนับสนุนสิ่งจำเป็นทั้งทางกายภาพและทางอารมณ์อย่างต่อเนื่อง	-การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการอยู่และเรียน -ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา -ระบบให้คำปรึกษาผู้มีปัญหาทางสุขภาพจิต -กิจกรรมเสียงสะท้อนของนิสิต -การสำรวจความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจรายภาคเรียน -กิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21	รองคณบดีฝ่ายบริหารฯ รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตฯ
ผู้รับบริการและสังคม (ประชาชนทั่วไป และหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน)	-การสร้างการรับรู้ในเชิงบวก -การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระยะยาว	-การบริการวิชาการเชิงพื้นที่ -การบริการให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมายผ่านคลินิกกฎหมาย -การระงับข้อพิพาทผ่านศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของคณะฯ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการฯ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ

ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของสถาบัน

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จของคณะฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อย่างยั่งยืน ดังนี้ ① **กำหนดและสื่อสารทิศทางเชิงกลยุทธ์** ผู้นำระดับสูงกำหนดและสื่อสาร MVV ของคณะอย่างชัดเจนและสอดคล้องกัน

กิจกรรมกำกับ② **วางโครงสร้างองค์กรและระบบสนับสนุน** ผู้นำระดับสูงดำเนินการจัดวางโครงสร้างองค์กรให้มี ความชัดเจนและคล่องตัว พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอและเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น การจัดหางบประมาณเพิ่มเติมจากงบประมาณรายได้คณะฯ เพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการแข่งขันตอบปัญญากฎหมาย การจ้างลูกจ้างชั่วคราวด้วยเงินรายได้คณะเพื่อสนับสนุนภารกิจของงานวิชาการและงานสื่อสารองค์กร รวมถึงการขออนุมัติห้องเรียนเพื่อปรับใช้เป็นศาลจำลองสำหรับฝึกปฏิบัติเพิ่มเติม การพัฒนาระบบที่ปรึกษาด้านการวิจัย R2R สำหรับบุคลากร (mentoring system) เป็นต้น ③ **สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการเรียนรู้และนวัตกรรม** เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา เช่น การเปิดโอกาสให้นำเสนอทักษะที่ต้องการเพิ่มสมรรถนะ หรือ การเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดค่าภาระงานเพิ่มเติม พร้อมทั้งนำระบบการยกย่องและให้รางวัลมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจและตอกย้ำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ④ **จัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน** ผู้นำระดับสูงจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมทั้งในมิติทางกายภาพและจิตใจ มิติทางกายภาพครอบคลุมถึงความปลอดภัยและความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน เช่น การปรับปรุงแสงสว่างของห้องประชุม ห้องคลินิกกฎหมาย และห้องสมุด เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานทางสุขภาวะ มิติทางจิตใจมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความเท่าเทียม และความเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงและมีส่วนร่วมอย่างเต็มศักยภาพ เช่น อาทิ กีฬาบุคลากร การทำบุญคณะ การจัดกิจกรรมปีใหม่ เป็นต้น ⑤ **ยกระดับศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากร** ผ่านการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual development plan: IDP) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมตามสมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนา ⑥ **ติดตามและปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง** ผู้นำระดับสูงกำกับ ดูแล ติดตามและปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) เพื่อประเมินความก้าวหน้า และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงระบบงานและสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เช่น การเพิ่มทรัพยากรและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการศึกษาในอนาคต และการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาให้เข้มแข็งขึ้น

การดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ ทำให้คณะฯ มีทิศทางเชิงกลยุทธ์และค่านิยม (MVV) ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว แผนปฏิบัติการสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และมีระบบติดตามผลที่เป็นระบบ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้รับการส่งเสริม บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกัน สภาพแวดล้อมการทำงานทั้งกายภาพและจิตใจได้รับการพัฒนาให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม **จากการประเมินผล**ยังพบประเด็นที่ควรปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลในระยะต่อไป ได้แก่ การสื่อสาร MVV ที่ควรมีความถี่และความหลากหลายของช่องทางมากขึ้น โดยเฉพาะการเข้าถึงนิสิตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก การพัฒนาเครื่องมือกลางสำหรับการบริหาร เช่น แดชบอร์ดเพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนงานให้บุคลากรรับทราบแบบเรียลไทม์ การขยายโครงการด้านสุขภาวะ (well-being) เพื่อดูแลสุขภาพกายและจิตของบุคลากรอย่างครอบคลุม เพื่อนำไปสู่การเป็น Happy workplace ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย อีกทั้ง ควรเพิ่มโอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงานระดับนานาชาติ เพื่อยกระดับมาตรฐานการเรียนการสอนแบบคลินิกกฎหมายและสร้างเครือข่ายวิชาชีพ ในปี 2568 ผู้นำระดับสูงได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงโดยมีโครงการที่เกี่ยวข้องบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี เช่น การพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กรที่รวดเร็วและทันเหตุการณ์ (รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตและสื่อสารองค์กร) การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (รองคณบดีฝ่ายบริหาร) การพัฒนาสุขภาวะบุคลากร (รองคณบดีฝ่ายบริหาร) การฝึกอบรมและศึกษาดูงาน (ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ) เป็นต้น

ทั้งนี้ ผู้นำระดับสูงซึ่งกำลังดำรงตำแหน่งในวาระที่ 2 ได้กำหนดแผนการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารของคณะฯ ได้แก่ รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ประธานหลักสูตร หัวหน้าสำนักงาน และหัวหน้างาน ให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงาน อันเป็นการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้นำในอนาคตของคณะฯ ในปี 2568 คณะฯ ได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับผู้บริหาร มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและสมรรถนะสำคัญ เช่น สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนงบประมาณ การกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารเชิงนโยบาย จากการดำเนินการดังกล่าว คาดว่าจะทำให้ผู้บริหารของคณะฯ มีความพร้อมในการสืบทอดบทบาทผู้นำและสามารถขับเคลื่อนคณะฯ ได้อย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้นำระดับสูงนำดำเนินการในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจิงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของคณะ โดยมีขั้นตอนสำคัญดังนี้ ① **กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน** ผู้นำระดับสูงกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ/โครงการ พร้อมถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดไปยังทุกระดับ ผ่านเครื่องมือ OKRs สำหรับทีมบริหาร และขยายสู่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ผ่าน KPI รายบุคคลที่ได้กำหนดใน PA เพื่อให้เห็นภาระความรับผิดชอบที่ชัดเจน ② **สื่อสารและถ่ายทอดทั่วทั้งองค์กร** มีการสื่อสารเป้าหมายและความคาดหวังผ่านหลายช่องทาง เช่น การประชุมประจำ Line OA และอีเมล พร้อมสร้างกลไกให้ทุกหน่วยงานกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของคณะฯ ③ **ติดตามและสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ** มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านการประชุมคณะกรรมการและเวทีต่าง ๆ เพื่อทบทวนความก้าวหน้าและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาอย่างทันท่วงที ④ **การให้รางวัลและยกย่องชมเชย** ผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายถูกนำไปใช้ประกอบการพิจารณาประเมินความดีความชอบ และมีการยกย่องชมเชยบุคลากรหรือทีมงานที่ทำผลงานโดดเด่น ทั้งในการประชุมและผ่านช่องทางการสื่อสารขององค์กร ⑤ **การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ** ผู้บริหารดำเนินการทบทวนผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาตามเกณฑ์สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ผลกระทบต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ (2) ความเร่งด่วนของการดำเนินการ และ (3) โอกาสในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2568 ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ครบทุกระดับผ่าน OKRs และ KPI รายบุคคล โดยใช้เวทีประชุมประจำและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเป็นกลไกตรวจสอบความก้าวหน้า แก้ปัญหา และเร่งรัดงานสำคัญได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้จากการทบทวนการดำเนินการทำให้พบโอกาสพัฒนาสำคัญ 2 ประการ คือ ระบบติดตามผลที่รายงานข้อมูลแบบเรียลไทม์ และการเชื่อมโยงผลการประเมินเข้ากับระบบพัฒนาบุคลากรและแรงจูงใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

คณะฯ กำหนด**แนวทางปรับปรุง** 3 ประการ ได้แก่ (1) เร่งการสื่อสารในช่วงเปลี่ยนแปลงสำคัญให้รวดเร็วและครอบคลุม ด้วยเครื่องมือดิจิทัลและการประชุมเฉพาะกิจ (2) พัฒนา Performance Dashboard ที่เชื่อมโยงตัวชี้วัดของทุกหน่วยงานและบูรณาการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แบบเรียลไทม์ และ (3) เชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงานเข้ากับ IDP ระบบประเมินความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการยกย่องชมเชยอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งสามแนวทางบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและการบรรลุเป้าหมายของคณะฯ

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร

(1) ระบบการกำกับดูแล

คณะฯ ทำให้มั่นใจได้ว่ามีการกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน ผ่านระบบกำกับดูแลองค์กรของคณะฯ ซึ่งออกแบบตามหลักธรรมาภิบาลและสอดคล้องกับระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย กระบวนการกำกับดูแลองค์กรดำเนินการเป็นวงจรต่อเนื่อง 6 ขั้นตอน ซึ่งออกแบบให้ตอบสนองความรับผิดชอบครบทั้ง 6 ด้าน โดยมีคณะกรรมการประจำคณะฯ เป็นกลไกกำกับสูงสุด ทำงานผ่านคณะกรรมการเฉพาะด้าน 4 ชุด ตามภาพที่ P.1-1 ดังนี้ ① **กำหนดทิศทางและกรอบการกำกับดูแล** (ต้นปีงบประมาณ — โดยคณะกรรมการประจำคณะฯ) โดยคณะกรรมการประจำคณะฯ อนุมัติแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ งบประมาณประจำปี ค่าเป้าหมาย KPI ตารางมอบอำนาจ และประเมินระดับความเสี่ยงเพื่อเป็นกรอบให้ทีมบริหารดำเนินงาน ② **มอบหมายและกระจายความรับผิดชอบ** (ต้นปีงบประมาณ — โดยคณบดี) คณบดีมอบหมายแผนงานและ KPI สู่รองคณบดีและคณะกรรมการเฉพาะด้าน 4 ชุด พร้อมกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดแต่ละตัวเป็นลายลักษณ์อักษร ③ **ดำเนินงานภายใต้การควบคุมภายใน** (ตลอดปี — โดยทีมบริหารและบุคลากร) หน่วยงานปฏิบัติตามแผนภายใต้ระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง มีการสื่อสารกิจกรรมหรือโครงการที่จะดำเนินการในแต่ละเดือน การอนุมัติทุกรายการเป็นไปตามตารางมอบอำนาจ และบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานเข้าสู่ระบบติดตาม

④ ติดตามและรายงานตามรอบเวลา (รายเดือน/รายไตรมาส) คณะกรรมการเฉพาะด้าน ติดตาม KPI และรายงานในการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง รวมถึงหัวหน้างานสรุปผลภาพรวมของการดำเนินการแต่ละงานเพื่อให้รองคณบดีที่กำกับดูแลทำการตรวจสอบข้อมูล เพื่อสรุปนำเสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะในทุกเดือน/ไตรมาศ **⑤ ประเมินผลและสั่งการแก้ไข** (รายไตรมาส — โดยคณะกรรมการประจำคณะฯ) คณะกรรมการประจำคณะฯ ประเมินผลเทียบค่าเป้าหมาย ให้ข้อเสนอแนะแก่ทีมบริหารและติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะเดิม รวมถึงการปิดข้อค้นพบจากการตรวจสอบภายใน/ภายนอกจนแล้วเสร็จ **⑥ทบทวนและปรับปรุงระบบกำกับดูแล** (รายปี — โดยคณะกรรมการประจำคณะฯ) ทบทวนประสิทธิผลของระบบทั้งหมดผ่าน Governance Scorecard (อันได้แก่ ความรับผิดชอบต่อการจัดการและกลยุทธ์, ความรับผิดชอบด้านการเงิน, ความโปร่งใสและการตรวจสอบ, จริยธรรม กฎหมาย และการปกป้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ผลการประเมิน ITA ข้อค้นพบและเสียงสะท้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำผลมาปรับปรุงโครงสร้าง กลไก รอบการรายงาน และแผนยุทธศาสตร์ในปีถัดไป โดยนำผลการทบทวนนี้ใช้เป็นข้อมูลนำเข้าในรอบต่อไป

คณะฯ กำกับดูแลองค์กรผ่านระบบกำกับดูแลองค์กร ซึ่งออกแบบให้ตอบสนองความรับผิดชอบครบทั้ง 4 ด้าน ตาม Governance Scorecard โดยมีคณะกรรมการประจำคณะฯ เป็นกลไกกำกับสูงสุด ทำงานผ่านคณะกรรมการเฉพาะด้าน 4 ชุด ตามรอบการรายงานที่กำหนดชัดเจน (รายเดือน–รายไตรมาส–รายปี) และทบทวนประสิทธิผลของระบบกำกับดูแลเองปีละ 1 ครั้ง

(2) การประเมินผลการดำเนินการ

คณะฯ มีการประเมินผลการดำเนินงานผู้นำระดับสูงเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ **①กระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน** – ส่วนของคณบดี (1) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Agreement) คณบดีจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานของคณะฯ ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งรายงานครอบคลุมผลการดำเนินงานตามพันธกิจ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของคณะฯ หลังจากนั้น (2) การนำเสนอและรับการประเมินผล รายงานถูกส่งให้คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานของคณบดีในช่วงรอบการประเมิน (3) การประเมินจากบุคลากรของคณะฯ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนร่วมประเมินผลการบริหารงานและพฤติกรรมการทำงานของคณบดี ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (4) การใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนา ข้อเสนอแนะและผลประเมินจากสภามหาวิทยาลัยถูกนำไปปรับปรุงและติดตามในรอบการประเมินครั้งต่อไป **②กระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน** – ส่วนของรองคณบดี (1) คณบดีแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดีในแต่ละปีงบประมาณ และกำหนดวิธีการและเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ (2) กำหนดเกณฑ์การประเมิน แบ่งออกเป็น ผลสัมฤทธิ์งานบริหาร (80 คะแนน) วัดจากร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่รองคณบดีและผู้ช่วยคณบดีรับผิดชอบ และพฤติกรรมจากการบริหารงาน (20 คะแนน) โดยวัดจากการประเมิน 360 องศา ครอบคลุมการประเมินตนเอง การประเมินจากคณบดี การประเมินจากพนักงานสายสนับสนุน การประเมินจากพนักงานสายวิชาการ โดยต้องมีผู้ประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของผู้ปฏิบัติงานในคณะฯ แบ่งออกเป็น การประเมินด้านธรรมาภิบาล (Good Governance) 10 คะแนน และด้านด้านภาวะผู้นำ (Leadership) 10 คะแนน ใช้ระดับการประเมิน 5 ระดับ (5 =มากที่สุด ถึง 1 = น้อยที่สุด) **③ระดับผลการประเมิน** คะแนนรวมจากผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรม แบ่งเป็น ดีมาก 80.01 – 100.00 คะแนน / ดี 70.01 – 80.00 คะแนน / ปานกลาง 60.01 – 70.00 คะแนน / ต้องปรับปรุง 50.01 – 60.00 คะแนน / ต่ำ ต่ำกว่า 50.00 คะแนน โดยเกณฑ์ผ่านกำหนดที่คะแนนรวม ไม่ต่ำกว่า 75.00 คะแนน **④การนำผลการประเมินไปใช้** ผลการประเมินถูกใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานในรอบปีถัดไป และเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนารองคณบดีในเชิงสมรรถนะและผลงาน

การทบทวนกระบวนการ การประเมินผลการดำเนินงานผู้นำระดับสูง (คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และประธานหลักสูตร) รวมถึงการดำเนินงานของคณะกรรมการเฉพาะด้าน พบว่า <u>1.กระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน ครอบคลุมเฉพาะคณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี</u> ซึ่งยังไม่ครอบคลุมการประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูงอื่น ๆ ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจ ได้แก่ คณะกรรมการประจำคณะ ประธานหลักสูตร หัวหน้าสำนักงาน และหัวหน้างาน เป็นต้น จึงทำให้ไม่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์ประกอบทั้งหมดในระบบการกำกับดูแลได้อย่างครบถ้วน และอาจทำให้

จุดบกพร่องในกระบวนการย่อยของพันธกิจบางด้านไม่ถูกระบุและแก้ไขทันเวลา 2.การประเมินรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี ขาดการประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อให้ครอบคลุมการประเมินแบบ 360 องศา

ประสิทธิผลของกระบวนการ กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำระดับสูงในปัจจุบัน มีความเป็นระบบและสอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะฯ โดยครอบคลุมการประเมิน คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี ผ่านเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์งานและพฤติกรรมการบริหารงาน พร้อมใช้การประเมินแบบ 360 องศา ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้ด้านการปรับปรุงต่อเนื่อง ด้านการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ตามแผน แต่การทบทวนพบว่า การประเมินยังไม่ครอบคลุมผู้นำระดับสูงทั้งหมด อาจทำให้ประสิทธิผลโดยรวมของกระบวนการประเมินยังมีข้อจำกัด กล่าวคือไม่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของทุกภารกิจย่อยอย่างครบถ้วน และอาจมีผลกระทบทำให้การปรับปรุงบางด้านล่าช้าหรือไม่แม่นยำ **จากการทบทวนประสิทธิผลของการประเมิน** ในปี 2568 คณะฯ ได้พัฒนากระบวนการ 3 เรื่อง ได้แก่ (1) จัดทำเกณฑ์การประเมินใหม่ที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อสะท้อนบทบาทผู้นำครบทุกมิติ รวมถึงครอบคลุมผู้นำทุกกลุ่ม (2) จัดตั้งระบบรับฟังเสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ เวทีสนทนา และช่องทางให้ข้อมูลย้อนกลับแบบไม่เปิดเผยชื่อ และ (3) พัฒนาระบบติดตามผลหลังการประเมิน โดยผู้นำทุกคนจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (PA) ตามข้อเสนอแนะและรายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการในรอบถัดไป

(3) ผลการดำเนินการของสถาบัน

คณะฯ ทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งของระบบกำกับดูแลองค์กร เพื่อประเมินความสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันการณ์ และนำสู่การตัดสินใจเชิงนโยบาย ดำเนินการเป็นวงจร 5 ขั้นตอน ดังนี้ ① **รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน** (รายไตรมาส) คณะกรรมการกำกับแผนงาน งบประมาณ พัสดุและความเสี่ยง ซึ่งมีรองคณบดีฝ่ายบริหาร เป็นประธาน รวบรวมผลการดำเนินงานตามตัววัดที่สำคัญครอบคลุมทุกพันธกิจ ทั้งตัววัดแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และ Super KPI จากผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดแต่ละราย ② **วิเคราะห์ผลเทียบเป้าหมายและหาสาเหตุ** วิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงาน (Trend) เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย ผลปีที่ผ่านมา และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ/คู่เทียบที่มี พร้อมจำแนกสถานะเป็นระดับ (เช่น บรรลุ / เสี่ยงไม่บรรลุ / ไม่บรรลุ) สำหรับตัววัดที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ให้วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) และจัดทำข้อเสนอแนวทางแก้ไขประกอบ ③ **รายงานต่อคณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่อการตัดสินใจ** (รายไตรมาศเป็นอย่างน้อย) เสนอผลการวิเคราะห์ต่อคณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่อใช้ตัดสินใจเชิงนโยบายใน 3 ลักษณะ ได้แก่ (1)การปรับกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการ (2)การจัดสรรหรือโยกย้ายทรัพยากรไปยังจุดที่เสี่ยงไม่บรรลุเป้าหมาย และ(3)การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้รับผิดชอบ ④ **นำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติและติดตามจนแล้วเสร็จ** ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนดำเนินการตามข้อเสนอแนะพร้อมกำหนดเวลาแล้วเสร็จ และรายงานความก้าวหน้ากลับต่อคณะกรรมการประจำคณะฯ ในการประชุมรอบถัดไป ⑤ **ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ** (รายปี) คณะกรรมการกำกับแผนงาน งบประมาณ พัสดุและความเสี่ยง ทบทวนประสิทธิผลของกระบวนการทบทวนเอง ทั้งความครบถ้วนของชุดตัววัด คุณภาพของข้อมูล ความทันเวลา และประโยชน์ต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการประจำคณะฯ แล้วปรับปรุงกระบวนการ ชุดตัววัด หรือรูปแบบรายงานในปีถัดไป นอกจากนี้กลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอาจยังไม่เด่นชัด การติดตามรายเดือน ยังมุ่งเน้นรายงานสถานะมากกว่าการวิเคราะห์เชิงลึก ดังนั้นเพื่อความแม่นยำมีการวางแผนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มความรวดเร็วและแม่นยำในการติดตาม ด้วยการใช้การติดตามแบบทันทีทันใด (Realtime) ด้วยการรายงานแบบ dashboard

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

(1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ

คณะฯ ทำให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่บังคับใช้ในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต (ตาราง P.1-9) รวมถึงตอบสนองความกังวลของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการปฏิบัติการของคณะฯ โดยใช้ระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นกลไกหลัก ซึ่งมี

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ฯ เป็นประธาน) เป็นผู้ขับเคลื่อน ดำเนินการเป็นวงจร 6 ขั้นตอน ดังนี้ ① **กำหนดขอบเขตและสภาพแวดล้อม** ทบทวนกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับทุกพันธกิจ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล งานสารบรรณ งบประมาณ การคลังและพัสดุ ซึ่งหากปฏิบัติไม่สอดคล้องอาจนำไปสู่การร้องเรียนหรือฟ้องร้อง ② **ระบุความเสี่ยง** ออกแบบกระบวนการทำงานและระบุจุดเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบในแต่ละกระบวนการ ③ **ประเมินความเสี่ยง** จัดระดับจากโอกาสเกิดและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ ④ **ตอบสนองความเสี่ยง** กำหนดมาตรการควบคุมครอบคลุมทุกพันธกิจ (การจัดการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ บริหารจัดการ และสิ่งแวดล้อม) พร้อมมอบหมายรองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดีผู้รับผิดชอบดูแลแต่ละพันธกิจเป็นผู้รับผิดชอบชัดเจน โดยมีคณะกรรมการกำกับแผนงาน พัสดุ การเงิน และความเสี่ยงเป็นผู้กำกับติดตามการดำเนินการ (ตาราง 1.2-2) ⑤ **ติดตามและรายงาน** ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและรายงานต่อคณะกรรมการประจำคณะฯ ทุก 6 เดือน ⑥ **ประเมินและปรับปรุง** วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อวางแผนป้องกันและปรับแผนบริหารความเสี่ยงรอบถัดไป

นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมาย คณะฯ ยังยกระดับการดำเนินงานผ่านมาตรฐานและการรับรองคุณภาพโดยสมัครใจ ได้แก่ การประเมินคุณภาพหลักสูตรตามเกณฑ์ AUN-QA การประเมินระดับคณะตามเกณฑ์ EdPEx และมาตรฐานสำนักงานสีเขียว (Green Office)

จากการทบทวนของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ปี 2568 พบว่า คณะฯ ไม่มีกรณีถูกร้องเรียนหรือฟ้องร้องด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และหลักสูตรทุกหลักสูตรผ่านการรับรองตามมาตรฐานที่กำหนด อย่างไรก็ตาม พบโอกาสพัฒนาด้านการเฝ้าระวังกฎระเบียบที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต คณะฯ จึงดำเนินการเชิงรุก 3 เรื่อง ได้แก่ (1) เชื่อมโยงระบบบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์และระบบสารสนเทศของคณะฯ (2) พัฒนากลไกเฝ้าระวังและแจ้งเตือนการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายล่วงหน้า และ (3) จัดอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเปลี่ยนการปฏิบัติตามกฎหมายจากเชิงรับให้เป็นเชิงรุกและต่อเนื่อง เช่น กฎหมายเกี่ยวกับเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ เป็นต้น

ตาราง 1.2-1 วิธีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

ด้าน	ความเสี่ยง/ความกังวล	กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ	วิธีปฏิบัติ	ผลลัพธ์
ด้านการจัดการศึกษา	-หลักสูตรไม่ได้มาตรฐาน/รับรองจากสภาวิชาชีพ	- กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2565 - ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วยการขอรับอนุปริญญานิติศาสตร์ พ.ศ.2566 - เกณฑ์การรับรองคุณภาพและมาตรฐานระดับหลักสูตร (AUN-QA version 4.0)	1.กำกับติดตามและควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการศึกษา 2.รับการประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นประจำทุกปีการศึกษา 3.ปรับปรุงหลักสูตรตามรอบระยะเวลา	ตารางที่ 7.4-2
ด้านวิจัย	-การละเมิดจริยธรรมวิจัย	- ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วยจรรยาบรรณนักวิจัยและแนวปฏิบัติ พ.ศ. 2553 - ระเบียบ มพ. ว่าด้วยการวิจัยในมนุษย์ พ.ศ. 2565 - แนวทางและข้อแนะนำการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างมีจริยธรรมและความ	1.กำกับติดตามและควบคุมเพื่อให้เป็นไปตามจรรยาบรรณการวิจัยในมนุษย์ 2.ออกประกาศเกี่ยวกับแนวทางและข้อแนะนำการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างมีจริยธรรมและความรับผิดชอบในการทำวิจัย	ตารางที่ 7.4-2

		รับผิดชอบ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา		
ด้านบริการวิชาการ	-การบริการวิชาการไม่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ	-ระเบียบกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ ว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน พ.ศ.2562 - ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วยการให้บริการวิชาการ พ.ศ. 2554 - ระเบียบ มพ. ว่าด้วยการบริหารจัดการการให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2558 -นโยบาย 1 ชุมชน 1 นวัตกรรม	1.ดำเนินการตามขั้นตอนของมหาวิทยาลัย 2.กำกับการดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ	ตารางที่ 7.4-2
ด้านบริหารจัดการการเงิน ทรัพยากรบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูล	-การผิดระเบียบด้านการเงินและพัสดุ -ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล -การถูกโจมตีทางไซเบอร์	- พระราชบัญญัติความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ พ.ศ. - พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 - พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 - ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2563 -นโยบายการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)	1.ควบคุมการบริหารจัดการด้านการเงินโดยใช้ระบบ ERP/E-Budget ที่ตรวจสอบกระบวนการซื้อจ้างทั้งระบบได้ 2.พัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่อันเกี่ยวกับกฎระเบียบ 3.พัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคลของคณะ	ตารางที่ 7.4-2
ด้านสิ่งแวดล้อม	-ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน จากการดำเนินการของคณะ	- นโยบายมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) หรือ สำนักงานสีเขียว (Green office)	มุ่งเน้นการอนุรักษ์พลังงานและลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	ตารางที่ 7.4-2

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

คณะฯ ส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม ทั้งการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน กับผู้เรียน ผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ ผ่านระบบส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ซึ่งดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ ① **กำหนดมาตรฐานจริยธรรม** ใช้ประมวลจริยธรรมมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ.2564 และระเบียบมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย จรรยาบรรณ และคุณธรรมของบุคลากร (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2567 เป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรทุกกลุ่ม และสื่อสารให้รับทราบตั้งแต่การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ② **รณรงค์ส่งเสริมพฤติกรรม**ที่มีจริยธรรมอย่างต่อเนื่องและบูรณาการการประเมินด้านจริยธรรมเข้ากับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามกรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) นอกจากนี้คณะฯ ยังได้จัดทำหลักสูตรออนไลน์เพื่อส่งเสริมคุณธรรม

และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยพะเยา ③ **กำหนดพฤติกรรมด้านจริยธรรม**เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากรทุกคน ทำให้การกำกับติดตามครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นวงรอบ เช่น บุคลากรของคณะนิติศาสตร์ต้องเข้าอบรมหัวข้อคุณธรรมและความโปร่งใส พร้อมผ่านการทดสอบ โดยให้ถือว่าเป็นสมรรถนะของบุคลากรของคณะฯ ④ **เสริมแรงจูงใจเชิงบวกและจัดการการฝ่าฝืน** ยกย่องชมเชยและให้รางวัลบุคลากรที่เป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม และดำเนินการทางวินัยตามข้อบังคับในกรณีที่มีการกระทำผิดจริยธรรม อย่างเป็นธรรมและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ⑤ **สรุปผลการดำเนินการด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ** (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนด้านจริยธรรม ผลการประเมิน ITA จำนวนบุคลากรที่ได้รับการยกย่อง) รายงานต่อคณะกรรมการประจำคณะฯ และนำผลมาปรับปรุงมาตรการส่งเสริมในปีถัดไป

จากการดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าว ส่งผลให้คณะฯ มีคะแนนการประเมิน ITA อยู่ในระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีประเด็นข้อร้องเรียนอันเกิดจากการกระทำที่ฝ่าฝืนจริยธรรมและจรรยาบรรณ อีกทั้งบุคลากรของคณะยังผ่านการอบรมหลักสูตรออนไลน์เกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยพะเยา

จากการทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า งานด้านจริยธรรมกระจายอยู่ในหลายหน่วยและยังไม่มีเจ้าภาพหลัก ในปี 2568 คณะฯ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณ ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพกำกับ ดูแล และพัฒนามาตรฐานจริยธรรมในทุกมิติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบและบูรณาการงานด้านจริยธรรมเข้ากับทุกพันธกิจของคณะฯ อย่างเป็นเอกภาพ การทบทวนยังครอบคลุมถึงกระบวนการยื่นขอรับรองจริยธรรมวิจัยรวมถึงการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการทำวิจัยด้วย

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม

(1) ความผาสุกของสังคม

คณะฯ ทำให้ความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวัน โดยยกระดับจากกิจกรรมเพื่อสังคมทั่วไปสู่การใช้สมรรถนะหลักด้านกฎหมายสร้างคุณค่าที่องค์กรอื่นทดแทนได้ยาก ภายใต้พันธกิจการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน (Community Empowerment) ตามปณิธานของมหาวิทยาลัย ผ่านกระบวนการสร้างประโยชน์ให้สังคม ซึ่งเป็นวงจร 5 ขั้นตอน ดังนี้ ① **วิเคราะห์และกำหนดประเด็นความผาสุก** (รายปี): ผู้บริหารวิเคราะห์ผลกระทบจากการดำเนินงานของคณะฯ ต่อชุมชน ร่วมกับความต้องการของชุมชนสำคัญ และคัดเลือกประเด็นที่สมรรถนะหลักของคณะฯ สร้างความแตกต่างได้มากที่สุด เสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะฯ ② **บรรจุในแผนยุทธศาสตร์พร้อมตัวชี้วัดและเป้าหมาย**: คณะกรรมการประจำคณะฯ อนุมัติประเด็นความผาสุกเข้าสู่แผนยุทธศาสตร์ พร้อมตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และงบประมาณรองรับ ③ **แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติประจำวันในทุกพันธกิจ**: การเรียนการสอน: สอดแทรกจริยธรรม ความยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกหลักสูตร และจัดรายวิชาให้นิสิตลงพื้นที่แก้ปัญหาจริงของชุมชน การวิจัย: ส่งเสริมให้บุคลากรคณะนิติศาสตร์มีทักษะเชิงพื้นที่อย่างน้อยระดับ 2 โดยกำหนดเป็นสมรรถนะหลัก รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้เรียนทำวิจัยที่มีความสอดคล้องกับชุมชนหรือสังคม ④ **ประเมินผลและสื่อสาร** (รายปี) : ประเมินผลการดำเนินงานและความพึงพอใจของชุมชน สื่อสารผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางของคณะฯ อย่างต่อเนื่อง ⑤ **ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ** (รายปี) : ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการฯ ทบทวนประสิทธิผลของการดำเนินงานและรายงานคณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่อปรับปรุงรอบถัดไป

การส่งเสริมความผาสุกครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ **ด้านสิ่งแวดล้อม**: ดำเนินงานตามมาตรฐานสำนักงานสีเขียว (Green Office) ผ่านการปฏิบัติจริง เช่น การคัดแยกขยะตามประเภท การจัดการของเสียห้องปฏิบัติการตามมาตรฐานห้องปฏิบัติการปลอดภัยร่วมกับมหาวิทยาลัย และการลดใช้กระดาษด้วยระบบสื่อสารออนไลน์ (DMS) ตัววัด: ผลการรับรอง Green Office ปริมาณขยะ/ของเสียที่จัดการถูกต้อง ปริมาณการใช้กระดาษที่ลดลง **ด้านสังคม**: บูรณาการสมรรถนะวิชาชีพกฎหมายสู่การสร้างเสริมสุขภาวะผ่านคลินิกกฎหมายและศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งเป็นกลไกที่ใช้สมรรถนะหลักโดยตรงและให้บริการต่อเนื่องตลอดปี ทั้งการให้คำปรึกษาด้านกฎหมายและการระงับข้อพิพาท รวมถึงเป็นศูนย์ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ สำนักงานยุติธรรมจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย และสภาองค์กรคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น สำหรับนิสิต บุคลากร และประชาชน ตัววัด: จำนวนผู้รับบริการ อัตราความสำเร็จของการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาท **ด้านเศรษฐกิจ**: ส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนตามแนวคิด BCG

Model ผ่านโครงการวิจัยและบริการวิชาการ เช่น การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากในโครงการ 1 คณะ 1 ชุมชนนวัตกรรม ตัววัด: จำนวน รายได้ที่เพิ่มขึ้นของชุมชนเป้าหมาย

ผลการดำเนินงานแสดงว่าคณะฯ บูรณาการความผาสุกของสังคมเข้าสู่พันธกิจหลักได้อย่างชัดเจน นิสิตมีจิตสำนึกด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มขึ้น งานวิจัยตอบสนองความต้องการของชุมชน และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม การทบทวนกระบวนการข้างต้น พบข้อจำกัดสำคัญ คือ การติดตามผลลัพธ์ทางสังคม (Outcome) ยังขาดระบบประเมินที่เป็นรูปธรรม ผลส่วนใหญ่ยังวัดที่ระดับผลผลิต (Output) เช่น จำนวนโครงการ ระดับความพึงพอใจและผู้เข้าร่วม คณะฯ จึงกำหนดแนวทางเพื่อยกระดับการดำเนินงาน ได้แก่ (1) พัฒนาเครื่องมือและระบบติดตาม รวมถึงรายงานผลลัพธ์ทางสังคมเชิงประจักษ์ (2) เพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการประเมิน เพื่อยกระดับจากการวัดผลผลิตสู่การวัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในสังคมอย่างยั่งยืน

(2) การสนับสนุนชุมชน

คณะฯ สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่สำคัญอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการ 6 ขั้นตอน ซึ่งดำเนินการต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ได้แก่ ① กำหนดชุมชนที่สำคัญ ② วิเคราะห์ความต้องการและประเด็นปัญหาของชุมชน ③ ออกแบบโครงการและกิจกรรมตอบสนองความต้องการ ④ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ⑤ ติดตามและประเมินผลลัพธ์ และ ⑥ ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการและคลินิกกฎหมายเป็นผู้รับผิดชอบ และผู้นำระดับสูงร่วมสนับสนุนผ่านการจัดสรรทรัพยากรและการเข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง

การกำหนดชุมชนที่สำคัญ: คณะฯ กำหนดชุมชนที่สำคัญโดยพิจารณาจากความสอดคล้องกับพันธกิจ สมรรถนะหลักด้านกฎหมายที่จะสร้างคุณค่าได้จริง และปณิธานของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาพื้นที่ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ **ชุมชนเชิงพื้นที่**: จังหวัดพะเยาเป็นพื้นที่เป้าหมายหลัก โดยมีการดำเนินงานผ่านการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-based Research) และการส่งเสริมผู้ประกอบการท้องถิ่น เช่น โครงการหนึ่งคณะ หนึ่งชุมชนนวัตกรรม ณ ตำบลสระ อำเภอเชียงม่วน จังหวัดพะเยา ซึ่งได้รับรางวัลเหรียญเงิน และ โครงการนิตินวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหามลพิษทางอากาศ จากการเผาในพื้นที่เกษตรกรรม ในพื้นที่ตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ซึ่งได้รับรางวัลเหรียญทอง เป็นต้น **ชุมชนเชิงวิชาชีพและผู้รับบริการ**: ครอบคลุมกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลัก ได้แก่ ผู้เรียน เครือข่ายความร่วมมือ และผู้รับบริการวิชาการ อาทิเช่น สภาคุ้มครองผู้บริโภคจังหวัดพะเยา สภาเกษตรกรจังหวัดพะเยา สภาทนายความจังหวัดพะเยา และศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนในจังหวัดพะเยา โดยมีการสนับสนุนผ่าน การให้คำปรึกษา การฝึกอบรมระยะสั้น และกิจกรรมเสริมศักยภาพบุคลากรวิชาชีพ ซึ่งเป็นการใช้สมรรถนะหลักของคณะฯ ยกระดับการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมในภาพรวม การสนับสนุนชุมชนทั้งสองประเภทสร้างความเข้มแข็งอย่างเป็นรูปธรรม ชุมชนได้รับองค์ความรู้และนวัตกรรมทางกฎหมาย เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงกับความต้องการ มีคุณภาพและมีมาตรฐาน ทั้งยังช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตของชุมชนอันนำไปสู่สังคมสันติสุข ลดความขัดแย้งในสังคม

จากการทบทวนกระบวนการตามขั้นที่ 6 คณะฯ กำหนดแนวทางยกระดับ 3 เรื่อง ได้แก่ (1) พัฒนาระบบประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment: SIA) ที่เป็นระบบและครอบคลุม เพื่อยกระดับการวัดจากผลผลิตของโครงการสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจริงในชุมชน และ (2) เสริมสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของชุมชนในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การออกแบบโครงการ จนถึงการติดตามประเมินผล เพื่อเปลี่ยนบทบาทชุมชนจากผู้รับเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาซึ่งตอบสนองความต้องการได้ตรงจุดและยั่งยืนยิ่งขึ้น

หมวด 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

คณะฯ วางแผนกลยุทธ์ผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (รูปที่ 2.1-1) ซึ่งจัดทำแผนระยะยาว 5 ปี และทบทวนเป็นประจำทุกปีในช่วงเดือนกรกฎาคม–กันยายน เพื่อให้ทันรอบการประเมินผลสำเร็จของปีที่ผ่านมา และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยเปิดการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน รวมถึงเสียงสะท้อนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการมี 8 ขั้นตอน ดังนี้ ① เก็บข้อมูลและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (พฤษภาคม) รวบรวมข้อมูลนำเข้าจากทั้ง Voice และ Non-voice ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ รวมถึงข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียน ประกอบกับข้อมูลสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก (เทคโนโลยี ประชากร กฎระเบียบวิชาชีพ) แผนและยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานของคู่เทียบ ผลประเมิน EdPEx/AUN-QA ปีก่อนและปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ได้ข้อมูลนำเข้าที่รอบด้านสำหรับการวางแผน ② วิเคราะห์และกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (พฤษภาคม) วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้วย SWOT/TOWS Analysis/7 McKinsey และ Stakeholder Analysis เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และประเด็นสำคัญจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นฐานในการกำหนดทิศทางและประเด็นที่ควรให้ความสำคัญของคณะฯ ③ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ (มิถุนายน) เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์กับ MVV ของคณะฯ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย กระทรวง อว. และยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นเชิงกลยุทธ์ พร้อมระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และคัดเลือกโอกาสที่คุ้มค่าต่อการลงทุนเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการคิดอย่างรอบด้าน (Intelligent Risk) เพื่อให้ทิศทางของคณะฯ สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างเป็นรูปธรรม ④ จัดทำแผนกลยุทธ์และแปลงสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (มิถุนายน-กรกฎาคม) ใช้ Priority Matrix จัดลำดับความสำคัญ เชื่อมโยงเป้าหมายสู่ระบบ OKRs พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบรายประเด็น ทำให้ทุกวัตถุประสงค์มีเจ้าภาพชัดเจน ⑤ จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ (มิถุนายน–กรกฎาคม) พิจารณาจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรที่จำเป็นให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญของโครงการและตัวชี้วัด เพื่อให้แต่ละแผนงานมีทรัพยากรรองรับและสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ⑥ ถ่ายทอดแผนและตัวชี้วัดสู่การปฏิบัติ (สิงหาคม–กันยายน) สื่อสารแผนไปยังทุกหน่วยงานผ่านการประชุมชี้แจง การถ่ายทอดค่าเป้าหมายตามโครงสร้าง และระบบกำกับติดตามของคณะฯ ⑦ ดำเนินการ กำกับติดตาม และประเมินผล (ตลอดปีงบประมาณ) ดำเนินโครงการตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด พร้อมกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของโครงการ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ⑧ ทบทวน ปรับแผน และรายงานผล (ตลอดปีงบประมาณ) ฝ่ายบริหารติดตามผลรายไตรมาสเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการประจำคณะ และประเมินผลรายปีเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ กลไกนี้ทำให้คณะฯ ปรับแผนได้ระหว่างปีเมื่อสถานการณ์หรือเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องรอรอบ 5 ปี ซึ่งเป็นกลไกสร้างความคล่องตัว (Agility) และความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience) ของกระบวนการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทำให้คณะฯ มีทิศทางชัดเจน สอดคล้องตั้งแต่ยุทธศาสตร์ชาติถึงระดับปฏิบัติการ และบูรณาการทุกหน่วยงานสู่การปฏิบัติจริง สะท้อนผ่านคุณภาพหลักสูตรที่ผ่านการประเมิน ผลงานวิจัยที่ตอบโจทย์สังคม และบริการวิชาการที่สร้างผลกระทบเชิงบวก

จากการทบทวนกระบวนการ คณะฯ กำหนดแนวทางยกระดับ 4 เรื่อง ได้แก่ (1) พัฒนาระบบติดตามและรายงานผลแบบเรียลไทม์ ลดรอบเวลาจากรายไตรมาสสู่การทราบสถานการณ์ทันที (2) เชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับคณะฯ และมหาวิทยาลัย ในระบบเดียว (3) พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอน และ (4) จัดทำฐานข้อมูลกลางเชิงกลยุทธ์เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์สำหรับการวางแผนรอบถัดไป



รูปที่ 2.1-1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และการทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินงาน

ตาราง 2.1-1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนการดำเนินการและเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ยุทธศาสตร์ มพ.	แผนระยะสั้น (1 ปี)	เป้าหมาย	แผนระยะยาว (4 ปี)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
ด้านการเรียนการสอน									
-ประชากรเด็กในวัยเรียนมีจำนวนลดลง	SA1 หลักสูตรขออนุปริญญาเพื่อสอบใบ	SC.1 การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ	สร้างหลักสูตรที่ทันสมัย ตอบสนองและตรง	1	-การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต -บัณฑิตมีสมรรถนะตรง	- การปรับปรุงหลักสูตร - การจัดการศึกษา	-อัตราการมีงานทำของบัณฑิต -สำเร็จการศึกษาได้	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ยุทธศาสตร์ มพ.	แผนระยะสั้น (1 ปี)	เป้าหมาย	แผนระยะยาว (4 ปี)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
-มหาวิทยาลัยมีการแข่งขันในการรับนิสิตที่มีความรุนแรงมากขึ้น -การเลือกเรียนของคนรุ่นใหม่เน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน หรือหลักสูตรระยะสั้น -เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive technology) ทำให้ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเรียนต่อของนักเรียน	ประกอบวิชาชีพได้ SA2 หลักสูตรคู่ขนานยกระดับความรู้ SA3 การมีพื้นที่การเรียนรู้ Learning space ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจากกรณีศึกษาจริง SA6 คณาจารย์มีความเชี่ยวชาญในกฎหมายเฉพาะทาง	เทคโนโลยีและสังคมสูงวัย SC.2 การพัฒนาผู้เรียนให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล SC.3 การสร้างผู้เรียนให้ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะทางของประเทศ	ตามความต้องการของตลาดแรงงาน		โดยใช้ฐานสมรรถนะ -การสร้าง Pre-degree / Non-degree	ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต -เน้นการสร้างความรู้กฎหมายเฉพาะทาง	คู่ขนานเพิ่ม -เพิ่มจำนวนบัณฑิตที่ได้รับใบประกอบวิชาชีพว่าความเมื่อสำเร็จการศึกษา	รวดเร็ว	
			บุคลากรมีสมรรถนะและทักษะตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของคณะ	5	-จัดทำการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน (PA) และแผนพัฒนาตนเอง (IDP)	-จำนวนอาจารย์ที่ยื่นประเมิน UPPSF ระดับ 2 ขึ้นไป -จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ -จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ยื่นขอตำแหน่ง -จำนวนอาจารย์ที่มีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	- การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการด้านการสอน และองค์ความรู้ด้าน Ai Literacy และ Active Learning - พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความรู้เกี่ยวกับงานหนังสือ/ตำราและงานสร้างสรรค์	-สัดส่วนของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่กำหนด -ร้อยละอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก/เทียบเท่า -ร้อยละอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ -ร้อยละอาจารย์ที่ผ่านการประเมินการสอน -ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งชำนาญการ/เชี่ยวชาญ -ร้อยละของอาจารย์ที่มีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	รองคณบดีบริหาร
ด้านบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม									
การแข่งขันจากหน่วยงานที่มีการให้บริการวิชาการที่	SA5 มีความผูกพันกับชุมชนและเครือข่ายที่เข้มเข้มแข็ง	SC5 การสร้างผลกระทบต่อชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน SC6 การวัดผล	- เพิ่มคุณภาพชีวิต/รายได้ของประชาชนในชุมชนผ่านการนำองค์ความรู้สู่ชุมชน	3	โครงการบริการวิชาการ	-จำนวนโครงการบริการวิชาการ - ความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ และแหล่งทุน	- การสร้างศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน (Learning Space)	จำนวนพื้นที่การเรียนรู้/จำนวนชุมชนนวัตกรรมที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ยุทธศาสตร์ มพ.	แผนระยะสั้น (1 ปี)	เป้าหมาย	แผนระยะยาว (4 ปี)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
คล้ายกันค่อนข้างสูง	SA6 คณาจารย์มีความเชี่ยวชาญในกฎหมายเฉพาะทาง SA7 การมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ช่วยส่งเสริมให้ชุมชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างทั่วถึง	กระทบทางสังคมเชิงประจักษ์				-SROI			
			เสริมสร้างและส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมให้ยั่งยืน	4	โครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	-จำนวนโครงการบริการวิชาการ - ความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ และแหล่งทุน	- การคุ้มครองและขึ้นทะเบียนมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม	จำนวนของศิลปวัฒนธรรมในพื้นที่ซึ่งได้มีการขับเคลื่อนให้ได้รับการคุ้มครอง	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต
ด้านการวิจัย									
แหล่งทุนวิจัยเน้นการให้ทุนวิจัยเชิงบูรณาการสังคม ชุมชน การส่งเสริมธุรกิจการต่อยอดเชิงพาณิชย์และการสร้างนวัตกรรม	SA5 การทำความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น SA6 อาจารย์มีศักยภาพในการทำวิจัยเชิงพื้นที่	SC4 การยกระดับงานวิจัยสู่การเป็นนวัตกรรมกฎหมาย (LegalTech)	เพื่อสร้างงานวิจัยนวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่เกิดจากชุมชนเป็นฐาน	2/5	นำกระบวนการจัดการและบริหารงานวิจัยมาใช้	- จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับชาติ/นานาชาติ - จำนวนนวัตกรรมการเรียนรู้หรืองานสร้างสรรค์ที่ถูกต่อยอดเชิงพาณิชย์ - การสร้างเครือข่ายร่วมกับภาคเอกชน	- สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งทุนภายนอก	-อัตราการได้รับการอุดหนุนเงินวิจัยต่อหัวจากแหล่งทุนภายนอกเพิ่มมากยิ่งขึ้น -ความมีชื่อเสียงและการได้รับการยอมรับจากแหล่งทุนและภายนอก	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ

(2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

คณะฯ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ประกอบการวางแผน ผ่านกระบวนการ 6 ขั้นตอนซึ่งดำเนินการสอดรับกับปฏิทินของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (ขั้นที่ 1–2 ของรูปที่ 2.1-1) ดังนี้ **1.กำหนดข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น**: คณะกรรมการยุทธศาสตร์ทบทวนและกำหนดชุดข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผน 6 กลุ่ม พร้อมออกแบบวิธีการรวบรวม เครื่องมือวิเคราะห์ และผู้รับผิดชอบรายชุดข้อมูล (ตาราง 2.1-2) โดยชุดข้อมูลครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่เกณฑ์กำหนด ทั้งความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีและนวัตกรรม คู่เทียบ เสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และขีดความสามารถขององค์กรในการนำแผนไปปฏิบัติ **2.เก็บรวบรวมข้อมูล** (เม.ย.–พ.ค.): ผู้รับผิดชอบแต่ละชุดข้อมูลรวบรวมตามเครื่องมือที่กำหนด ทั้งจากแหล่งภายใน (ผลการดำเนินงาน ระบบสารสนเทศคณะฯ) และภายนอก (ข้อมูลคู่เทียบ ประกาศกฎระเบียบ เสียงลูกค้า) **3.วิเคราะห์ข้อมูล**: วิเคราะห์ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมกับข้อมูลแต่ละประเภท (SWOT/TOWS, PESTEL, VOC/VOS และการเทียบเคียงผลการดำเนินงาน) เพื่อระบุนัยสำคัญต่อการแข่งขันและความยั่งยืนของคณะฯ **4.พัฒนาสารสนเทศเชิงกลยุทธ์**: สังเคราะห์ผลการวิเคราะห์เป็นสารสนเทศพร้อมใช้ ได้แก่ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) โอกาสเชิงกลยุทธ์ (SO) และข้อสรุปแนวโน้มสำคัญ นำเสนอต่อที่ประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์ **5.กำหนดกลยุทธ์**: ใช้สารสนเทศเชิงกลยุทธ์เป็นฐานในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และคัดเลือกโอกาสที่คุ้มค่าเป็น Intelligent Risk (เชื่อมโยงขั้นที่ 1–3 ของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ตามรูปที่ 2.1-1) ทำให้ทุกกลยุทธ์ตัดสินใจบนหลักฐานข้อมูลมิใช่ความเห็น **6.ติดตาม ประเมิน และปรับปรุงกระบวนการ** (รายปี): ประเมินคุณภาพของสารสนเทศที่ใช้วางแผน (ความครบถ้วน ทันเวลา และประโยชน์ต่อการตัดสินใจ) และปรับปรุงชุดข้อมูล เครื่องมือ หรือแหล่งข้อมูลในตาราง 2.1-2 สำหรับรอบถัดไป กระบวนการนี้ทำให้การกำหนดกลยุทธ์แม่นยำ อ้างอิงกับหลักฐาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายระดับมหาวิทยาลัยและระดับชาติ

โดยจากการทบทวนตามขั้นที่ 6 พบปัญหาที่สามารถปรับปรุงได้ คือ การที่ข้อมูลยังกระจายอยู่ตามหน่วยงาน ทำให้การรวบรวมซ้ำซ้อนและใช้เวลา ดังนั้น คณะฯ จึงกำหนดแนวทางพัฒนาระบบฐานข้อมูลเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ ที่รวบรวมและประมวลผลสารสนเทศจากทุกหน่วยงานไว้ที่เดียว เพื่อลดความซ้ำซ้อน เพิ่มความเร็วในการวิเคราะห์ และรองรับการวางแผนบนข้อมูลปัจจุบัน (สอดรับกับแนวทางยกระดับใน 2.1ก(1))

ตาราง 2.1-2 ตัวอย่างการรวบรวมและสารสนเทศที่ต้องใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

ข้อมูล	วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	ผู้รับผิดชอบหลัก
1. ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ความร่วมมือ	VOC, VOS	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตฯ
2. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	SWOT analysis/Tows matrix/ 7McKinsey	รองคณบดีบริหาร
3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ปัจจัยภายนอก)	PESTEL analysis	รองคณบดีฝ่ายบริหาร
4. การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	PESTEL analysis	ผู้นำระดับสูง
5. ข้อมูลคณะวิชาและหลักสูตรที่ใกล้เคียงกัน	ข้อมูลจากการประสานงาน / อินเทอร์เน็ต	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ
6. สมรรถนะขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ผู้นำระดับสูง

(3)โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน

คณะฯ กำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบผ่าน**กระบวนการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์** ซึ่งดำเนินการเป็นวงจรประจำปี ที่ระบุไว้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ ① **รวบรวมและ**

วิเคราะห์ข้อมูล *(พ.ค.. — งานแผนงาน)* รวบรวมสารสนเทศภายในและภายนอก ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด เสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลคู่เทียบ นโยบายที่เกี่ยวข้อง และแนวโน้มเทคโนโลยี (ตาราง 2.1-2) จัดทำเป็นร่าง SWOT/TOWS Analysis เพื่อใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นของการค้นหาโอกาส ② **ระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์** *(พ.ค.-มิ.ย. — ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบ)* จัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดการมีส่วนร่วมกว้างที่สุดของกระบวนการวางแผน ผู้เข้าร่วมครอบคลุมผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับ ตัวแทนนิสิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย — ความหลากหลายของมุมมองนี้คือกลไกลดจุดบอดและแหล่งกำเนิดความคิดนอกกรอบ ระดมความคิดค้นหาโอกาสที่คณะฯ ยังไม่เคยดำเนินการ ด้วยเทคนิค Scenario Planning, Design Thinking และ Brainstorming ทุกข้อเสนอจัดทำผ่านแบบฟอร์มมาตรฐานที่ระบุข้อมูลสนับสนุน ประโยชน์ที่คาดหวัง ทรัพยากรที่ต้องใช้ และความเสี่ยงเบื้องต้น แล้วรวบรวมเป็นบัญชีรายการโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Opportunity List) ③**ประเมินและคัดเลือก** ด้วยเกณฑ์ Intelligent Risk *(มิ.ย.-ก.ค. — ผู้บริหาร)* ประเมินทุกโอกาสด้วยเกณฑ์ 4 ด้าน ได้แก่ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ผลตอบแทนที่คาดหวัง ความเป็นไปได้ และทรัพยากรที่ต้องใช้ โดยให้คะแนนด้านละ 1–5 แล้ว ทำการจัดลำดับโดยพิจารณาจากคะแนนรวม การเปรียบเทียบ "ผลตอบแทนที่คาดหวัง" กับ "ความเป็นไปได้และทรัพยากร" อย่างเป็นระบบนี้ทำให้โอกาสที่ผ่านการคัดเลือกเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent Risk) ④**บูรณาการสู่แผนกลยุทธ์และกระตุ้นนวัตกรรม** *(ส.ค.-ก.ย. — ฝ่ายบริหารร่วมกับผู้รับผิดชอบโครงการ)* แปลงโอกาสที่คัดเลือกเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือโครงการนวัตกรรม พร้อมองค์ประกอบครบถ้วน ได้แก่ ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย งบประมาณ และจุดชี้วัดความก้าวหน้า (Milestone) เสนอคณะกรรมการประจำคณะฯ ให้ความเห็นชอบ ⑤**ติดตาม ทบทวน และปรับปรุง** *(รายไตรมาส/รายปี)* งานแผนงานติดตามความก้าวหน้าตาม Milestone รายงานคณะกรรมการบริหารคณะฯ รายไตรมาส โดยมีกติกาเชิงรุกที่ชัดเจน เช่น โครงการที่ผลการดำเนินการต่ำกว่าค่าเป้าหมายเกินร้อยละ20 ผู้รับผิดชอบต้องเสนอปัญหาและอุปสรรค ในการประชุมเพื่อกำกับติดตามประจำเดือน พร้อมเสนอแนวทางแก้ไข และในเดือนกรกฎาคมของทุกปี คณะฯ ทบทวนความเหมาะสมของโอกาสทั้งหมด พร้อมสรุปบทเรียนปรับปรุงกระบวนการรอบถัดไปตามวงจร PDCA

สาระสำคัญของกระบวนการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นใน 2 ประเด็น คือ การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางของบุคลากรภายในองค์กร เกณฑ์การประเมินเชิงตัวเลขที่ทำให้การคัดเลือกแม่นยำและมีความโปร่งใสตรวจสอบได้

(4)การจัดจ้างคนภายนอกและสมรรถนะหลักของสถาบัน

คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา กำหนดสมรรถนะหลักไว้ 4 ด้าน ได้แก่ CC.1 การเป็นต้นแบบด้านการส่งเสริมการระงับข้อพิพาททางเลือก CC.2 การจัดการศึกษากฎหมายเชิงปฏิบัติผ่านแนวทางการศึกษากฎหมายเชิงคลินิก CC.3 บริการวิชาการด้านกฎหมายแก่ชุมชนและท้องถิ่น และ CC.4 การเสริมสร้างจริยธรรมวิชาชีพกฎหมาย สมรรถนะเหล่านี้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ และยุทธศาสตร์ข้อ 1 2 และ 3 ซึ่งเป็นสิ่งที่แยกคณะฯ มีความแตกต่างจากสถาบันอื่นในภูมิภาค คณะฯ จึงกำหนดหลักการว่าการออกแบบ การกำกับมาตรฐาน และการประเมินผลของสมรรถนะทั้ง 4 ด้านต้องดำเนินการโดยบุคลากรภายในของคณะเอง ส่วนการส่งมอบที่ต้องอาศัยประสบการณ์วิชาชีพหรือพื้นที่ปฏิบัติจริง ซึ่งคณะไม่อาจสร้างหรือดำเนินการได้เพียงลำพัง คณะจะสร้างความร่วมมือหรือจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก

หลักการนี้ปรากฏในแต่ละสมรรถนะดังนี้ ใน CC.1 คณะเป็นผู้ออกแบบหลักสูตรและมาตรฐานการฝึกไกล่เกลี่ย ขณะที่ผู้ไกล่เกลี่ยที่ผ่านการรับรองจากกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม และศูนย์ไกล่เกลี่ยในพื้นที่ร่วมเป็นวิทยากรและสถานที่ฝึก ใน CC.2 อาจารย์ประจำเป็นผู้กำกับการเรียนรู้และประเมินผลนักศึกษา โดยมีทนายความและหน่วยงานให้ความช่วยเหลือทางกฎหมาย เช่น สำนักงานยุติธรรมจังหวัด หรือสภาคุ้มครองผู้บริโภคจังหวัดพะเยา ร่วมให้คำปรึกษาด้านคดีจริง ใน CC.3 คณะเป็นผู้กำหนดประเด็นและคุณภาพของบริการ โดยร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน ในการระบุความต้องการและเข้าถึงพื้นที่ และใน CC.4 คณะฯ เป็นผู้กำหนดกรอบการเรียนรู้และการประเมินจริยธรรม โดยเชิญผู้พิพากษา อัยการ ผู้ทรงคุณวุฒิ และทนายความ ที่เป็นแบบอย่างมาถ่ายทอดประสบการณ์ โดยคณะฯ มีกระบวนการสำคัญในการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน คือ ① **การระบุความต้องการ** หัวหน้าหลักสูตรหรือผู้รับผิดชอบโครงการจัดทำแบบระบุความต้องการ ภายในพฤษภาคมก่อนเริ่มปีการศึกษา โดยระบุว่างานนั้นสนับสนุนสมรรถนะหลักด้านใด (CC.1–CC.4) มีวัตถุประสงค์ ขอบเขต และตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างไร

② **การประเมินความสามารถภายใน** โดยคณะกรรมการวิชาการคณะฯ พิจารณาจาก 3 เกณฑ์ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ภาระงานและทรัพยากรที่มี ความคุ้มค่าด้านเวลาและต้นทุน และตรวจสอบเพิ่มเติมว่างานนั้นเป็นแกนสำคัญของสมรรถนะหลักหรือไม่ หากเป็นแกนของสมรรถนะ คณะจะพัฒนาบุคลากรภายในแทนการจ้างภายนอก เช่น การส่งอาจารย์เข้าอบรมเป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่ได้รับการรับรอง หากเป็นงานเสริมที่ภายในไม่เพียงพอ จึงเข้าสู่ขั้นตอนถัดไป ③ **การคัดเลือกและประเมินผู้ส่งมอบหรือคู่ความร่วมมือ** คณะใช้แบบประเมินคะแนนถ่วงน้ำหนัก ประกอบด้วย คุณวุฒิและความเชี่ยวชาญ [30%] ผลงานที่ตรวจสอบได้ [25%] ผลประเมินการดำเนินงานครั้งก่อนจากฐานข้อมูลผู้ส่งมอบ [25%] การไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนและการรักษาความลับ [10%] และความคุ้มค่า [10%] โดยผู้ผ่านการพิจารณาต้องได้คะแนนรวมไม่ต่ำกว่า [70%] และการคัดเลือกต้องผ่านความเห็นของกรรมการอย่างน้อย 3 คน ทั้งนี้ เกณฑ์การพิจารณาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนและการรักษาความลับมีน้ำหนักเป็นพิเศษใน CC.2 และ CC.4 เพราะเกี่ยวข้องกับข้อมูลคดีและจริยธรรมวิชาชีพโดยตรง ④ **การกำหนดรูปแบบความร่วมมือ** งานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก และมีความต่อเนื่อง เช่น การฝึกปฏิบัติงานของคลินิกกฎหมายหรือความร่วมมือกับศูนย์ไกล่เกลี่ย จะทำเป็น MoU ที่ระบุบทบาท ตัวชี้วัด และข้อกำหนดการรักษาความลับ งานเฉพาะกิจ เช่น วิทยากรพิเศษรายครั้ง ใช้หนังสือเชิญเฉพาะงาน ส่วนความร่วมมือเชิงเครือข่ายกับชุมชนและท้องถิ่นใช้การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ โดยกำหนดผู้ประสานงานของคณะที่ระบุชื่อไว้ชัดเจน ⑤ **การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง** หลังเสร็จสิ้นแต่ละภาคการศึกษาหรือโครงการ คณะประเมินผู้ส่งมอบด้วยตัวชี้วัดที่ตรงกับสมรรถนะ แล้วบันทึกผลในฐานข้อมูลผู้ส่งมอบเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในรอบถัดไป

การทบทวนกระบวนการ คณะทบทวนกระบวนการปีละ 1 ครั้ง ในช่วงเดือนกรกฎาคม โดยคณะกรรมการกำกับแผนงานฯ ใช้ข้อมูลจากผลประเมินผู้ส่งมอบ ข้อร้องเรียน ความเห็นของนักศึกษา และข้อเสนอแนะจากหน่วยงานพันธมิตร และทบทวนเพิ่มเติมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ เช่น การปรับหลักสูตรหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ โดยสิ่งที่พบ จากการทบทวนในปีการศึกษา 2567 พบว่าการประเมินผู้ส่งมอบยังพึ่งพาประสบการณ์และความคุ้นเคยส่วนบุคคลมากกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ คณะจึงปรับปรุงด้วยการ (1) กำหนดแบบประเมินคะแนนถ่วงน้ำหนักมาตรฐานเดียวกันทุกสมรรถนะ (2) จัดทำฐานข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลังของผู้ส่งมอบ และ (3) กำหนดให้มีกรรมการร่วมตัดสินอย่างน้อย 3 คน ผลปรากฏว่าสัดส่วนการคัดเลือกที่มีหลักฐานเชิงข้อมูลสนับสนุนเพิ่มขึ้นเป็น 100% และความพึงพอใจของนิสิตต่อวิทยากรภายนอกเพิ่มจาก 4.47 เป็น 4.73 จากคะแนนเต็ม 5 โดยแนวทางนี้จะถูกนำไปขยายใช้กับการคัดเลือกสถานที่ฝึกปฏิบัติงานและพันธมิตรด้านบริการวิชาการด้วย

ประสิทธิผลของกระบวนการ ในปีการศึกษา 2568 ผลลัพธ์ของกระบวนการสะท้อนผ่านตัวชี้วัดของสมรรถนะทั้ง 4 ด้าน สำหรับ CC.1 ใช้ตัวชี้วัด เช่น จำนวนนิสิตที่ผ่านการอบรมการไกล่เกลี่ยตามมาตรฐาน จำนวน 50 คน และในปี 2569 มีผู้ขอรับการอบรมจำนวน 72 คน และจำนวนข้อพิพาทที่ยุติได้ผ่านกิจกรรมจำลองหรือกรณีจริง 17 เรื่อง สำหรับ CC.2 ใช้ร้อยละของนักศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ผลลัพธ์การเรียนรู้ในคลินิกกฎหมาย คิดเป็น 100% ของนิสิตที่ลงทะเบียนเรียนคลินิกกฎหมาย และจำนวนคดีหรือผู้รับคำปรึกษา มีจำนวน 352 คดี สำหรับ CC.3 ใช้จำนวนโครงการบริการวิชาการ จำนวนผู้รับบริการ และความพึงพอใจของชุมชน [≥ X] และสำหรับ CC.4 ใช้ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตด้านจริยธรรม คือ 4.41 โดยค่าเป้าหมาย คือ≥4 โดยข้อมูลทั้งหมดเทียบกับเป้าหมายและแนวโน้ม 3 ปีย้อนหลัง ซึ่งชี้ว่าความร่วมมือกับภายนอกช่วยเสริมสมรรถนะหลักโดยคณะยังคงเป็นผู้ควบคุมและกำกับคุณภาพ ทั้งยังตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและผู้รับบริการ อันเป็นการยกระดับภาพลักษณ์ของคณะฯ อย่างเป็นรูปธรรม

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

คณะฯ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยมีเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตามพันธกิจหลักของคณะฯ และมหาวิทยาลัย **(ตาราง 2.1-3)**

ตาราง 2.1-3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	เป้าประสงค์	ผู้รับผิดชอบ
การเตรียมคนและเสริมสร้างศักยภาพคนให้มีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต	พัฒนากำลังคนทุกช่วงวัยให้มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ด้วยระบบนิเวศน์การเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่สนองตอบการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personalized Learning) โดยใช้แนวคิดชุมชนเป็นฐาน (Community-based) สู่การเป็นพลเมืองโลก (Global Citizens)	บัณฑิตมีคุณภาพ มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพตอบสนองต่อโลกการทำงานในอนาคต	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตฯ
การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม พัฒนาเศรษฐกิจสังคมและชุมชน	ขับเคลื่อนชุมชนด้วยโมเดล BCG เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ผลงานวิจัยและนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญาที่สร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยและเครือข่ายชุมชนที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล	มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ ที่มีคุณภาพผลงานวิจัยและนวัตกรรมอยู่ในระดับสากล	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ
การบริการวิชาการและสร้างสรรค์พื้นที่การเรียนรู้เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีทางสังคม	จัดการงานบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน พัฒนาพื้นที่การเรียนรู้ของสังคมและชุมชน ทุกช่วงวัย (UP Learning Space) และวางระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืน	บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชนให้มีความรู้ความสามารถ มีจิตสำนึกรักพื้นที่ มีคุณภาพชีวิตที่ดีและความเป็นอยู่ที่ดีทางสังคม	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการฯ
การทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม เพื่อความเป็นไทยและเอกลักษณ์ของชาติ	อนุรักษ์ ฟื้นฟู ศิลปะและวัฒนธรรม และยกระดับทุนทางวัฒนธรรม ใช้องค์ความรู้ต้นทุนทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่ออธิบายความเป็นมากรอบแนวคิดทางประวัติศาสตร์ด้วยความตระหนักรู้ ในศาสตร์โบราณผ่านโมเดล BCG เพื่อสร้าง	ยกระดับองค์ความรู้ทางศิลปะวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีคุณภาพและมาตรฐานสู่งานสร้างสรรค์เชิงพาณิชย์ (Cultural Enterprise)	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตฯ

	นวัตกรรมศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่สากล และยกระดับเศรษฐกิจฐานรากสู่การเป็น Cultural Creative Economy เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม (Societal Well-being)		
การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและมีธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืน	เพื่อบริหารจัดการและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และระบบนิเวศการดำเนินงาน ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนการดำเนินพันธกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัยภายใต้กรอบการพัฒนาคุณภาพองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลและมหาวิทยาลัยสีเขียวระดับโลก รวมทั้งสนับสนุนการขับเคลื่อนพันธกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพ โดดเด่นมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล	พัฒนาคุณภาพองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ พัฒนาระบบบริหารงานที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล เพื่อเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาที่ดี มีประสิทธิภาพ	รองคณบดีฝ่ายบริหาร

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของคณะฯ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้าง สมดุลที่เหมาะสม ระหว่างความต้องการและความจำเป็นที่หลากหลายของบุคลากรภายในคณะฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการ ดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีกระบวนการ 6 ขั้นตอน ดังนี้ **① กำหนดผู้รับผิดชอบหลัก** เริ่มจากการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน ซึ่งคณะกรรมการหลักประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และคณะกรรมการประจำคณะ **② การประชุมวางกรอบกลยุทธ์** ดำเนินการจัดการประชุมร่วมระหว่างคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และคณะกรรมการประจำคณะ รวมถึงพิจารณาข้อมูลจากกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (อ้างอิงกระบวนการ 3.1 ก) **③ การวิเคราะห์และเชื่อมโยงมิติกลยุทธ์** นำความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียมาวิเคราะห์ร่วมกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) สมรรถนะหลักของคณะฯ (Core Competencies) และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages) **④ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ของคณะฯ และกำหนดเป้าประสงค์สำคัญ 4 ด้าน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จ (ตามตารางที่ 2.1-4) **⑤ การวางกลไกความยืดหยุ่นและการปรับตัว** จัดทำแผนปฏิบัติการสำรองในรูปแบบโครงการนอกแผนประจำปี และเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามความเสี่ยงหรือสถานการณ์ที่

เปลี่ยนแปลงในแต่ละไตรมาส ⑥ **การอนุมัติและสื่อสาร** เสนอวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้คณะกรรมการประจำคณะพิจารณาอนุมัติ และทำการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับทราบเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง

การทบทวนกระบวนการ การดำเนินกระบวนการพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของคณะฯ มีการออกแบบให้มีกลไกความยืดหยุ่นและการปรับตัว เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงระหว่างปีงบประมาณ ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าวช่วยให้คณะฯ สามารถปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และโครงการได้อย่างสอดคล้องกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี หรือความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีแผนสำรองนี้ทำให้คณะฯ สามารถบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องแม้ในภาวะไม่แน่นอน และรักษาความสอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์โดยรวมได้จากการทบทวนพบว่ากระบวนการยังมีจุดที่ควรพัฒนา ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์เชิงคาดการณ์ (Foresight Analysis) ที่ยังพึ่งพาข้อมูลย้อนหลัง จึงควรเสริมการใช้ข้อมูลเชิงคาดการณ์เพื่อระบุโอกาสและความเสี่ยงล่วงหน้าอย่างแม่นยำ อีกทั้งเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและการปรับตัว คณะฯ ควรพัฒนาระบบวิเคราะห์แนวโน้มและความเสี่ยงจากหลายแหล่งข้อมูล เช่น เศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน และเทคโนโลยี จัดตั้งคณะทำงานติดตามสถานการณ์รายเดือน พร้อมข้อเสนอเชิงปฏิบัติ และขยาย ช่องทางรับฟังข้อเสนอจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้ข้อมูลสดใหม่ปรับแผนได้อย่างตรงจุดและทันเวลา

ประสิทธิผลของกระบวนการ จากการดำเนินกระบวนการทบทวนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คณะฯ สามารถระบุจุดอ่อนเชิงโครงสร้างของตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน โดยพบว่าจากตัวชี้วัดรวม 45 ตัวชี้วัด มีเพียง 12 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 26.67) ที่เป็นตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ขณะที่ตัวชี้วัดการดำเนินงาน มีถึง 33 ตัว หรือร้อยละ 73.33 ซึ่งแสดงถึงความไม่สมดุลระหว่างตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการ ผลจากการทบทวนดังกล่าว ทำให้คณะฯ สามารถปรับปรุงวิสัยทัศน์และกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และมีความชัดเจนในการติดตามความก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มความแม่นยำในการวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน และสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินการในทุกมิติจะสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ภายในปี 2571 อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การปรับสัดส่วนตัวชี้วัดให้เหมาะสมยังช่วยให้กระบวนการติดตามและประเมินผลมีความครอบคลุม ทั้งในเชิงยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการ ลดความเสี่ยงในการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของคณะฯ และเพิ่มศักยภาพการปรับตัวต่อสถานการณ์และความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างทันท่วงที

ตารางที่ 2.1-4 แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต (ด้านการผลิตบัณฑิต)

ลำดับ	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
				2567	2568	2569	2570	2571		
1	1.1 เพื่อพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณลักษณะ Community Change Agent ตอบสนองต่อโลกการทำงานในอนาคต โดยอาศัยหลักสูตรและการจัดการศึกษาที่เน้นการสร้างสมรรถนะ	พัฒนาศักยภาพคน ให้มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีองค์ความรู้และทักษะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคต	ผลการประเมินทักษะ5C+ ของผู้เรียน/บัณฑิตจากคะแนน เต็ม 5	≥3.51	≥4.00	≥4.00	≥4.00	≥4.00	VD-AC VD-SA	
2	1.2 พัฒนาสมรรถนะอาจารย์ให้มีสมรรถนะทางวิชาการและวิชาชีพเพื่อการพัฒนาคุณภาพนิสิตในทุกมิติ		ร้อยละของอาจารย์ที่มีสมรรถนะด้านการสอนตามกรอบมาตรฐานอาจารย์มืออาชีพ UP-PSF ระดับ 2 ขึ้นไป	20%	30%	30%	40%	50%	VD-AC	
3	1.3 การจัดการศึกษาและสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ทุกช่วงวัย ที่สนองตอบการเรียนรู้ส่วนบุคคล		หลักสูตร Non-degree, Pre-degree และการจัดการเรียนรู้ที่มีรูปแบบหลากหลาย รองรับกลุ่มคนทุกช่วงวัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ด้วยตัวเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต	2	2	2	2	2	VD-AC	
4	1.4 พัฒนาอัตลักษณ์ผู้เรียนผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่มีชุมชนมีส่วนร่วมและบูรณาการร่วมกับการจัดการศึกษาในหลักสูตร		ร้อยละของผู้เรียนมีทักษะการลงพื้นที่และได้ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาชุมชน ก่อนสำเร็จการศึกษา	80%	80%	90%	95%	100%	VD-AC AD-AC	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม พัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและชุมชน (ด้านการวิจัย)

ลำดับ	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
				2567	2568	2569	2570	2571		
1	2.1 พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ภาครัฐ และเอกชนและการบริหารงานวิจัยและนวัตกรรม และ	สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมจากฐานชุมชนท้องถิ่นเพื่อยกระดับเศรษฐกิจชุมชนและ	จำนวนผลงานวิจัย นวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญา ที่มีคุณภาพสามารถสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ (นับสะสม)	1	2	3	3	3	AD-RC	

	ทรัพย์สินทางปัญญาที่มีคุณภาพให้เกิดรายได้เชิงพาณิชย์	สร้างการยอมรับมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ								
2	2.2 ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น (AreaBased University) ที่มีคุณลักษณะและเข้าสู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับสากล(World Ranking) จากการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม		ผลงานวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) ที่ได้รับการพัฒนาสู่ระดับนานาชาติภายใต้ความร่วมมือภาคธุรกิจและชุมชน	5	5	5	5	5	VD-AC AD-AC AD-RC	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการและสร้างสรรค์พื้นที่การเรียนรู้เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีทางสังคม (ด้านบริการวิชาการ)

ลำดับ	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
				2567	2568	2569	2570	2571		
1	3.1 พัฒนาการเรียนรู้และสมรรถนะคนทุกช่วงวัย ผ่านการขับเคลื่อนการใช้ประโยชน์ของพื้นที่การเรียนรู้มหาวิทยาลัยพะเยา (UP SDG Learning Space) ตามวัตถุประสงค์ของพื้นที่การเรียนรู้	นำองค์ความรู้ และนวัตกรรม ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เศรษฐกิจฐานรากและ เศรษฐกิจ นวัตกรรม และ ส่งเสริมสุขภาพ ยั่งยืน เพื่อความ เป็นอยู่ที่ดีของสังคม (Societal Wellbeing)	จำนวนองค์ความรู้หรือต้นแบบที่ถูกพัฒนาเพื่อรองรับการแก้ปัญหาตามวัตถุประสงค์ของพื้นที่การเรียนรู้ (1 คณะ 1 ชุมชนนวัตกรรม)	1	2	3	3	3	AD-AC AD-RC	
2	3.2 ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น (AreaBased University) ที่มีคุณลักษณะและเข้าสู่การจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับสากล(World Ranking) จากการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม		จำนวนชุมชนในพื้นที่ให้บริการได้รับการประเมินผลตอบแทน ทางสังคม (SROI) สูงขึ้น	2	3	3	4	5	AD-AC AD-RC	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและมีธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืน (ด้านการบริหาร)

ลำดับ	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
				2567	2568	2569	2570	2571		

1	4.3 ส่งเสริมพัฒนาการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน	พัฒนาคุณภาพองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ พัฒนาระบบบริหารงานที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล เพื่อเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาที่ดี มีประสิทธิภาพ	ผลการประเมิน ITA	ผ่าน	ผ่าน	ผ่านดี	ผ่านดี	ผ่านดีเยี่ยม	VC-AD	
2	4.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้คณะและหน่วยงานพัฒนาคุณภาพองค์กรด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)		ระดับคะแนนการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ EdPEx	2	3	3	4	5	VC-AD	

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

(1) แผนปฏิบัติการ

คณะฯ แปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้น (รายปี) และระยะยาว (สอดคล้องกรอบแผนกลยุทธ์ 5 ปี) ผ่านกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ขั้นตอน ซึ่งดำเนินการต่อเนื่องจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (ขั้นตอนที่ 4 รูป 2.1-1) ดังนี้ ① **ถ่ายทอดเป้าหมายและจัดทำแผน** *(มิถุนายน-รองคณบดี)*: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทุกข้อถูกถ่ายทอดเป็นวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) และตัวชี้วัด (KPIs) ระดับปฏิบัติการ แล้วพัฒนาเป็นโครงการ/กิจกรรมที่ระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และค่าเป้าหมายรายปี โดยแผนปฏิบัติการที่สำคัญจำแนกตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ *(ตาราง 2.1-1: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ – แผนปฏิบัติการสำคัญ – ตัวชี้วัด – กรอบเวลา)* ทำให้ตรวจสอบย้อนกลับได้ว่าทุกวัตถุประสงค์มีแผนรองรับ และทุกแผนรับใช้วัตถุประสงค์ ไม่มีโครงการนอกยุทธศาสตร์ ② **จัดลำดับความสำคัญและจัดสรรทรัพยากร** *(กรกฎาคม-คณะกรรมการประจำคณะฯ)*: ทุกโครงการผ่านการประเมินด้วยเกณฑ์ "ผลกระทบ × ความยืดหยุ่น" (Impact × Flexibility) เพื่อให้ทรัพยากรไหลไปยังโครงการที่สร้างคุณค่าสูงสุดก่อน จากนั้นจัดสรรงบประมาณตามหลัก Activity-Based Budgeting (ABB) ซึ่งผูกงบประมาณกับกิจกรรมและผลผลิตที่คาดหวัง ไม่ใช่จัดสรรตามฐานเดิมของหน่วยงาน กลไกนี้ทำให้แผนปฏิบัติการทุกแผนมีทรัพยากรรองรับจริงตั้งแต่วันอนุมัติ ③ **อนุมัติและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ** *(สิงหาคม-คณะกรรมการประจำคณะฯ)*: แผนปฏิบัติการผ่านการพิจารณาอนุมัติตามลำดับชั้น ก่อนประกาศใช้และถ่ายทอดไปยังผู้รับผิดชอบทุกระดับผ่านการประชุมชี้แจง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและความเป็นเจ้าของเป้าหมาย (รายละเอียดการถ่ายทอดใน 2.2ก(2)) ④ **ติดตามและ**ทบทวนเพื่อปรับปรุง: ติดตามความก้าวหน้าเทียบเป้าหมายรายไตรมาสผ่านการรายงานต่อคณะกรรมการประจำคณะ (เชื่อมโยง 1.2ก(1)) และทบทวนผลลัพธ์ภาพรวมรายปี ผลการทบทวนใช้ปรับแผนปฏิบัติการระหว่างปีได้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน (กลไกความคล่องตัวเดียวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นที่ 7) และปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนในรอบถัดไป

กระบวนการนี้ทำให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โครงการสอดคล้องกับพันธกิจ ทรัพยากรถูกจัดสรรตามลำดับความสำคัญ และการติดตามรายไตรมาสสร้างการปรับปรุงต่อเนื่อง

จากการทบทวนกระบวนการ ปี 2568 คณะฯ กำหนดแนวทางยกระดับ 3 เรื่อง ได้แก่ 1.พัฒนาระบบติดตามผลแบบเรียลไทม์ ลดรอบเห็นสถานะจากรายไตรมาสเป็นทันที (สอดรับแนวทางใน 2.1ก(1)) 2.เสริมกลไกการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติตั้งแต่ขั้นออกแบบโครงการ เพื่อให้แผนปฏิบัติได้จริงจากมุมมองหน้างาน และ 3.จัดทำระบบ Feedback Loop ที่นำข้อค้นพบ/ข้อคิดจากการปฏิบัติวนกลับเข้ากระบวนการวางแผนอย่างเป็นทางการ เพื่อยกระดับความคล่องตัว ความโปร่งใส และคุณภาพของการวางแผนในอนาคต

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

จากการทบทวนผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา พบว่า การถ่ายทอดแผนยังกระจุกอยู่ระดับผู้บริหาร คณะฯ จึงยกระดับ**กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ** ในปี 2568 ให้บูรณาการและเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งบุคลากรภายในและผู้ดำเนินการภายนอก เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ถูกแปลงเป็นการปฏิบัติที่เกิดผลลัพธ์จริงและยั่งยืน ดังนี้ ① **การถ่ายทอดสู่บุคลากรทุกระดับ:** ถ่ายทอดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นลำดับชั้น ผ่านระบบ OKRs: จากคณะฯ ⟶ ผู้บริหารสายงาน (รองคณบดี/หัวหน้าสำนักงาน) ⟶ ระดับบุคคล พร้อมกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบรายกิจกรรมชัดเจน ทำให้บุคลากรทุกคนมองเห็นว่า OKRs ของตนรับใช้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อใด และสื่อสารแผนผ่านช่องทางหลากหลาย ทั้งการประชุมบุคลากรประจำปี การประชุมสายงาน และระบบสื่อสารออนไลน์ของคณะฯ โดยผลสำเร็จตาม OKRs เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (หัวข้อ 1.2ก(2)) ทำให้แผนกับแรงจูงใจของบุคคลเป็นเรื่องเดียวกัน ② **การถ่ายทอดสู่ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ**: แผนปฏิบัติการที่ต้องอาศัยผู้ดำเนินการภายนอก ถูกถ่ายทอดผ่านกลไกที่เหมาะกับแต่ละประเภท ได้แก่ *ผู้ส่งมอบ*-ระบุเป้าหมายและมาตรฐานไว้ในร่างขอบเขตงาน (TOR) หรือ ข้อตกลงระดับความร่วมมือการให้บริการของผู้ส่งมอบ (SLA) และแจ้งในการประชุมกำกับงานตามรอบสัญญา *คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ*-กำหนดเป้าหมายร่วมและตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ใน MOU และ

สื่อสารผ่านการประชุมร่วมประจำปี เช่น การประชุมชี้แจงมาตรฐานการฝึกปฏิบัติงานวิชาชีพร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เป็นแหล่งฝึกก่อนเปิดภาคการฝึกปฏิบัติงาน *คู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ*-สื่อสารเป้าหมายผ่านการประชุมวางแผนโครงการร่วมกับชุมชนและเครือข่าย ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของแผนรู้เป้าหมายเดียวกัน ③ **การทำให้ผลลัพธ์ยั่งยืน**: คณะฯ ใช้ 3 กลไกป้องกันไม่ให้ผลสำเร็จถดถอยเมื่อโครงการสิ้นสุดหรือบุคลากรเปลี่ยน ได้แก่ *(ก) ถอดแนวปฏิบัติที่ได้ผลเป็นงานประจำ* โครงการที่บรรลุผลต่อเนื่องถูกยกระดับเป็นกระบวนการมาตรฐาน/คู่มือปฏิบัติงาน ไม่ผูกกับตัวบุคคล *(ข) ตัวชี้วัดต่อเนื่องข้ามปี* ตัวชี้วัดสำคัญถูกติดตามเป็นแนวโน้มหลายปี ไม่ตั้งใหม่ทุกปี ทำให้เห็นการถดถอยและแก้ไขได้ทัน และ *(ค) วงจรติดตามที่ปิดครบตามกระบวนการ* โดยติดตามความก้าวหน้ารายไตรมาสในที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ และทบทวนผลลัพธ์รายปี ข้อเสนอแนะทุกรายการถูกติดตามจนแล้วเสร็จ และบทเรียนวนกลับสู่กระบวนการวางแผนรอบถัดไป (กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นที่ 7)



รูปที่ 2.2-1 แนวทางการนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ

(3) การจัดสรรทรัพยากร

คณะฯ กำหนดหลักการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ตารางที่ 2.2-1) โดยยึดแนวทางการจัดสรรที่ครอบคลุมและสมดุล ทั้งในระดับคณะและระดับหลักสูตร เพื่อให้ทุกโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์สูงสุด โดยมีหลักการสำคัญ คือ ① **สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** การจัดสรรทรัพยากรต้องสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่คณะฯ กำหนด โดยมีคณบดีและรองคณบดีทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและกำกับทิศทางให้สอดรับกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่รับผิดชอบ ② **บูรณาการการสนับสนุนจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** สำนักงานคณะฯ และหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องจะมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกด้านงบประมาณ พัสดุ การเงิน และการสื่อสารองค์กร เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด ③ **การจัดสรรงบประมาณแบบรายหัวนิสิตในระดับหลักสูตร** เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละหลักสูตร คณะฯ จัดสรรงบประมาณแผนปฏิบัติการเป็นรายหัวนิสิต และกำหนดแนวปฏิบัติการใช้จ่ายที่ชัดเจน ④ **การกำหนดสัดส่วนการใช้งบประมาณที่เหมาะสมในแต่ละยุทธศาสตร์** เช่น การจัดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากคณะฯ ส่วนการพัฒนาการวิจัยและงานสร้างสรรค์ ต้องไม่เกินร้อยละ 40 และโครงการเกี่ยวกับการบริหารองค์กรสู่

ความเป็นเลิศ เป็นภารกิจหลักของคณะฯ ⑤ **การเตรียมงบประมาณสำรองเพื่อรองรับความเสี่ยง** คณะฯ กำหนดให้จัดสรรเงินสำรองใช้สอย ร้อยละ 5 ของงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับโครงการนอกแผนหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปีงบประมาณ โดยยังคงความสมดุลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ⑥ **ความโปร่งใสและตรวจสอบได้** ทุกขั้นตอนของการจัดสรรทรัพยากรมีการบันทึกหลักฐานชัดเจน เปิดเผยข้อมูลการจัดสรรต่อผู้เกี่ยวข้อง และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อทุกฝ่าย

ตารางที่ 2.2-1 มาตรการสำหรับการจัดสรรทรัพยากร

ทรัพยากร	มาตรการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
งบประมาณ	-เชื่อมโยงงบประมาณกับโครงการตามแผนปฏิบัติการโดยตรง -กำหนดสัดส่วนการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับแต่ละยุทธศาสตร์ -มีการกำหนดจำนวนของเงินกันงบสำรอง -งบที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง/ซ่อมแซมอาคารจะเน้นการใช้งบประมาณสะสม	รองคณบดีฝ่ายบริหาร
บุคลากร	จัดทำแผนอัตรากำลัง แผนพัฒนาสมรรถนะ ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งเชื่อมโยงกับ 2.2ก(4)	รองคณบดีฝ่ายบริหาร
พัสดุ	วางแผนจัดซื้อจัดจ้างสำหรับการก่อสร้าง/ครุภัณฑ์สำคัญ พร้อมแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกันเพื่อยืดอายุการใช้งานและลดความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการหยุดหรือชะงักการดำเนินงานอันมาจากความเสี่ยงดังกล่าว	รองคณบดีฝ่ายบริหาร รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ระบบสารสนเทศ	จัดลำดับการพัฒนาระบบตามยุทธศาสตร์ รวมถึงดูแลโครงสร้างพื้นฐานให้เพียงพอ พร้อมใช้ ทันสมัย และมีความมั่นคงปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตฯ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ

(4) แผนด้านบุคลากร

เพื่อให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวประสบความสำเร็จ คณะฯ จัดทำ**แผนด้านบุคลากรที่สำคัญ 2 ฉบับ** ที่ดำเนินงานบูรณาการกัน ได้แก่ **แผนอัตรากำลัง** (เพียงพอกับพันธกิจ) และ**แผนพัฒนาขีดความสามารถ** (พร้อมใช้สอดคล้องกับความต้องการ) โดยทั้งสองแผนจัดทำ**ต่อเนื่องจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทุกปี** (ขั้นที่ 4 รูปที่ 2.1-1): เมื่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการได้รับอนุมัติ งานบริหารทรัพยากรบุคคลจะวิเคราะห์ว่าแต่ละแผนต้องการกำลังคนและสมรรถนะใดเพิ่ม แล้วปรับแผนบุคลากรทั้งสองฉบับให้รองรับ

แผนอัตรากำลัง (Workforce Capacity Plan) คณะฯ กำหนดแผนเพื่อให้มีจำนวนและโครงสร้างบุคลากรที่เหมาะสมต่อภารกิจ โดยดำเนินการปีละหนึ่งรอบภายใต้การกำกับของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของคณะ ใน 3 กระบวนการ ① **วิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง** คณะฯ วิเคราะห์ภาระงานสอน วิจัย บริการวิชาการ และงานสนับสนุนของแต่ละกลุ่มบุคลากร แปลงเป็นความต้องการ FTE เทียบกับอัตราที่มี และคาดการณ์ล่วงหน้า 3-5 ปี โดยพิจารณาการเกษียณรายสาขา แผนพัฒนาหลักสูตร สัดส่วนอาจารย์ต่อนิสิต และเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องของ อว. และหน่วยงานวิชาชีพด้านกฎหมาย กรณีขาดแคลนใช้มาตรการสำรอง เช่น อาจารย์พิเศษ การสอนร่วม และการเกลี่ยภาระงาน ② **เตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญ** คณะระบุตำแหน่งสำคัญเชิงกลยุทธ์ คัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงตามเกณฑ์ที่กำหนด และพัฒนาผ่านพี่เลี้ยง การมอบหมายงานท้าทาย และการหมุนเวียนงาน (เชื่อมโยง 1.2ก(1)) ③ **สรรหาเชิงรุกและรักษาบุคลากร** คณะฯ สร้างเครือข่ายกับสถาบันและผู้เชี่ยวชาญเพื่อดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูง สรรหาล่วงหน้า และบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยติดตามอัตราการคงอยู่ระยะเวลาสรรหา และความผูกพัน (เชื่อมโยงหมวด 5)

แผนพัฒนาขีดความสามารถ (Workforce Capability Plan) คณะกำหนดแผนยกระดับสมรรถนะให้ตอบสนองกลยุทธ์ใน 3 กระบวนการ ① **ประเมินช่องว่างสมรรถนะ** คณะใช้กรอบสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งที่อิงกลยุทธ์ เช่น การจัดการเรียนรู้เชิงรุก เทคโนโลยีกฎหมาย และการวิจัยเชิงพื้นที่ ประเมินปีละสองครั้งโดยตนเองและผู้บังคับบัญชา เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา ② **พัฒนาแบบ Upskilling และ Reskilling** ผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น และการอบรมเป็นทางการ โดยประเมินผลทั้งด้านความพึงพอใจ การนำไปใช้ และผลต่อคณะ พร้อมเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ③ **บริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา** ใช้ KPIs ติดตามงานประจำ และ OKRs ขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ พร้อมข้อมูลป้อนกลับสู่ IDP และ PA ของบุคลากรทุกคน (เชื่อมโยง 1.2ก(2) และ 2.2ก(2))

การคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร ก่อนประกาศใช้แผนที่เปลี่ยนภาระงาน ทักษะ หรือโครงสร้าง คณะประเมินผลกระทบด้านภาระงาน ทักษะ ค่าตอบแทน และความเสี่ยงต่อความเหนื่อยล้า สื่อสารเหตุผลล่วงหน้า พัฒนาทักษะก่อนมอบหมายงานใหม่ รับฟังผ่านช่องทางของคณะ และติดตามด้วยอัตราลาออก ภาระงานส่วนเกิน และผลสำรวจความผูกพัน (หมวด 5) แล้วนำผลมาทบทวนแผนประจำปี

ตารางที่ 2.2-2 แผนการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการที่สูงขึ้น ของบุคลากรสายวิชาการ

ระดับ	ปีงบประมาณ				
	2568	2569	2570	2571	2572
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2	2	3	2	3
รองศาสตราจารย์	1	2	2	4	3
ศาสตราจารย์			1	1	2
รวม	**3**	**4**	**6**	**7**	**8**

ตารางที่ 2.2-2 แผนการยื่นขอตำแหน่งชำนาญการและลาศึกษาต่อของบุคลากรสายสนับสนุน

ระดับ	ปีงบประมาณ				
	2568	2569	2570	2571	2572
R2R	10	2	5	5	5
เผยแพร่ผลงานวิจัย	2	3	3	5	5
คู่มือการปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2
การประเมินค่างาน	2	3	2	4	2
การยื่นขอตำแหน่ง	-	2	3	3	4
การลาศึกษาต่อ	2	1	1	1	1

(5) ตัววัดการดำเนินการ

คณะฯ กำหนด**ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ**เพื่อติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ โดยตัววัดทุกตัวถูกกำหนดขึ้นพร้อมกับแผนในกระบวนการเดียวกัน (กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นที่ 3–5) ทำให้เชื่อมโยงโดยตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตั้งแต่ต้นทาง ตัววัดที่สำคัญจำแนกตามพันธกิจ ได้แก่ **ด้านการศึกษา** เช่น ร้อยละบัณฑิตสอบผ่านภาคทฤษฎีใบประกอบวิชาชีพว่าความ ผลประเมิน AUN-QA ความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิต **ด้านวิจัย** เช่น จำนวนผลงานตีพิมพ์ต่ออาจารย์ ทุนวิจัยจากภายนอก **ด้านบริการวิชาการ** เช่น จำนวนผู้รับบริการคลินิกกฎหมาย เครือข่ายความร่วมมือที่ได้รับรางวัล Learning Space จำนวนชุมชนที่ได้รับการบริการวิชาการ **ด้านบริหาร** เช่น ความผูกพันบุคลากร ความยั่งยืนทางการเงิน (ผลลัพธ์ในหมวด 7)

หลักการออกแบบตัววัด: ตัววัดทุกตัวยึดหลัก ชัดเจน (Clarity) ตรงประเด็น (Relevance) สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) วัดและสังเกตได้ และท้าทายแต่เป็นไปได้ในเวลาที่เหมาะสม โดยผ่านการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในการกำหนด เพื่อสร้างความเข้าใจและความเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน

กลไกสร้างความสอดคล้องทั้งองค์กร: ระบบตัววัดของคณะฯ ทำให้ทุกหน่วยงานมุ่งแนวทางเดียวกันผ่านโครงสร้าง 3 ระดับที่ถ่ายทอดต่อเนื่อง: **ระดับคณะ** (ตัววัดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่คณะกรรมการประจำคณะฯ กำกับ) ⟶ **ระดับหน่วยงาน/แผนงาน** (KPIs ของโครงการตามแผนปฏิบัติการ) ⟶ **ระดับบุคคล** (OKRs ที่เชื่อมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัววัดทุกระดับตรวจสอบย้อนกลับได้ว่ารับใช้วัตถุประสงค์ข้อใด และครอบคลุมทุกหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ทั้งผู้เรียน ผู้ใช้บัณฑิต บุคลากร ชุมชน และคู่ความร่วมมือ (รวมถึงตัววัดกำกับผู้ส่งมอบ/แหล่งฝึก)

การบริหารจัดการตัววัด ดำเนินการผ่านระบบสารสนเทศ โดยใช้ Dashboard แสดงสถานะรายตัววัด KPI Tracking Sheet สำหรับผู้รับผิดชอบรายตัว และการประชุมวิเคราะห์ผลรายเดือนและสรุปรายไตรมาส ซึ่งรายงานต่อคณะกรรมการประจำคณะฯ (1.2ก(1)) ผลการวิเคราะห์สะท้อนกลับสู่การปรับแผนปฏิบัติการระหว่างปีอย่างเป็นระบบ ตัววัดจึงเป็นเครื่องมือทั้งการสื่อสารทิศทาง การขับเคลื่อนและกำกับ การติดตามประเมิน และการสร้างการเรียนรู้เชิงระบบตามวงจร PDCA

ทั้งนี้ เมื่อสิ้นปีงบประมาณทุกปี คณะฯ ดำเนินการ KPI Review and Alignment ทบทวนความสอดคล้องของชุดตัววัดกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และแนวโน้มอนาคต พร้อมปรับระดับความท้าทายของค่าเป้าหมายให้สูงขึ้นเมื่อบรรลุต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างยั่งยืน

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

คณะฯ มีกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการใน 7 ขั้นตอน ซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการกำกับแผนงาน พัสดุ การเงิน และความเสี่ยง ดังนี้ ① **การกำหนดกรอบและตัวชี้วัดสำคัญ** คณบดีและทีมบริหารกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicators) ทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของคณะและทำการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการติดตามและคาดการณ์ผลลัพธ์ ② **การประชุมและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง** จัดให้มีการนำเสนอรายงานเข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะเป็นประจำทุกเดือน โดยบรรจุเรื่องการคาดการณ์ผลการดำเนินงานเป็นวาระประจำและรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการทั้งในรูปแบบรายเดือนและรายไตรมาส ③ **การวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินความคืบหน้า** พิจารณาผลการดำเนินงานจริงเทียบกับแผนที่กำหนด รวมทั้งวิเคราะห์ความล่าช้าหรือปัจจัยที่เร่งความสำเร็จพร้อมประเมินความสอดคล้องของผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ ④ **การพิจารณาความท้าทายและโอกาสเชิงกลยุทธ์** ระบุและประเมินความท้าทายที่อาจกระทบต่อความสำเร็จของตัวชี้วัด พิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่สามารถนำมาสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย ⑤ **การประเมินปัจจัยภายนอกและเสียงสะท้อน** วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเช่น เศรษฐกิจ นโยบายมหาวิทยาลัย เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการรับฟังเสียงสะท้อนจากบุคลากร นิสิต และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อใช้ประกอบการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ⑥ **การค้นหาช่องว่าง (Gap Analysis)** ตรวจหาช่องว่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และวิเคราะห์สาเหตุและระบุจุดที่ต้องการการปรับปรุง ⑦ **การปรับแผนปฏิบัติการ** เสนอข้อเสนอแนะต่อผู้รับผิดชอบโครงการเพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงหรือปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ

การทบทวนกระบวนการ จากการวิเคราะห์กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการของคณะฯ พบว่ากระบวนการปัจจุบันมีข้อจำกัดที่อาจกระทบต่อความแม่นยำและประสิทธิผลในระยะยาว แม้จะมีการประชุมติดตามผลรายเดือนและรายไตรมาสอย่างต่อเนื่อง แต่การวิเคราะห์ยังคงเน้นข้อมูลผลลัพธ์ในปัจจุบันและข้อมูลย้อนหลังมากกว่าการใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) เพื่อมองโอกาสและความเสี่ยงในอนาคตอย่างรอบด้าน นอกจากนี้ การคาดการณ์ยังขาดการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม (Benchmarking) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เห็นตำแหน่งทางการแข่งขันและโอกาสสร้างความแตกต่างเชิงกลยุทธ์ ขณะเดียวกัน แม้กระบวนการจะเปิดรับเสียงสะท้อนจากบุคลากร นิสิต และผู้มีส่วนได้เสียเป็นรูปแบบไม่เป็นทางการ ยังไม่มีวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ที่เป็นระบบและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทำให้ข้อมูลที่ได้อาจไม่สะท้อนมุมมองอย่างรอบด้านเพียงพอ

ในปีที่ผ่านมา กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการของคณะฯ มีประสิทธิผลชัดเจน เนื่องจากโครงการต่าง ๆ สามารถดำเนินการครบถ้วนตามแผนที่วางไว้ และผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่คาดหวัง การติดตามความก้าวหน้าเป็นประจำทุกเดือนผ่านการประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถรับทราบสถานะโครงการได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนตรวจพบปัญหาและอุปสรรคได้ทันเวลา ทำให้สามารถปรับแก้และสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

คณะฯ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกะทันหันอย่างทันท่วงทีและเป็นระบบ ผ่าน**กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ** ซึ่งกำหนดกรอบการรับรู้ การตัดสินใจ และการนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว 5 ขั้นตอน ดังรูป 2.2-2 ซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการกำกับแผนงาน พัสดุ การเงินและความเสี่ยง ดังนี้ ① **รับรู้สัญญาณผ่านกลไกเฝ้าระวังความผิดปกติ** ขั้นแรกจาก**สัญญาณจากระบบ**: ตัววัดที่เบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมาย/ค่าคาดการณ์เกินเกณฑ์ที่กำหนด (เช่น โครงการต่ำกว่าเป้าเกินร้อยละ 20 ตามกติกาใน 2.1ก(3)) และความเสี่ยงที่ระดับสูงขึ้นจากการประเมินของคณะกรรมการกำกับแผนงานฯ (1.2ข(1)) ชั้นที่สองจาก **สัญญาณจากคน**: รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดีผู้รับผิดชอบแผนแต่ละด้านยุทธศาสตร์ ในฐานะเจ้าของกระบวนการ (Process Owner) เฝ้าระวังสถานการณ์ภายในและภายนอกที่อาจกระทบแผน เช่น ภัยพิบัติ การแพร่ระบาด หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายสำคัญ ② **ประเมินและจัดทำทางเลือก** เมื่อพบสัญญาณความผิดปกติ คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดีที่เกี่ยวข้อง ทำการประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำทางเลือกเชิงกลยุทธ์ พร้อมระบุข้อดี–ข้อเสีย ร่วมถึงผลกระทบของแต่ละด้านเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ③ **ตัดสินใจและตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างรวดเร็ว** คณะกรรมการประจำคณะฯ พิจารณาอนุมัติการปรับแผนเชิงกลยุทธ์ในรอบประชุมปกติ ส่วนสถานการณ์เร่งด่วนใช้กลไกประชุมวาระพิเศษ (ประชุมวิสามัญ) ทำให้ความเร็วของการตัดสินใจปรับตามความเร่งด่วนของสถานการณ์ ไม่ใช่ตามปฏิทิน ④ **โยกทรัพยากรและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติทันที:** มติที่ผ่านการอนุมัติจะมาพร้อมการจัดสรรทรัพยากรใหม่ เช่น การปรับเปลี่ยน/โยกหรือเกลี่ยงบประมาณจากโครงการที่ชะลอหรือใช้งบสำรองความเสี่ยง(เงินสำรองใช้สอย) (2.2ก(3)) นอกจากนี้หากมีความจำเป็นอาจมอบหมายกำลังคนรองรับแผนใหม่ จากนั้นรองคณบดีและผู้รับผิดชอบโครงการแจ้งมติและรายละเอียดแผนใหม่ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมถึงผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่ได้รับผลกระทบ (ผ่านช่องทางตาม 2.2ก(2)) โดยเร็วที่สุด และเริ่มปฏิบัติทันที ⑤ **ติดตามใกล้ชิดจนคืนสภาวะปกติ:** แผนที่ปรับใหม่ถูกติดตามด้วยรอบเวลาที่สั้นลงและรายงานต่อคณะกรรมการประจำคณะฯ ต่อเนื่องจนสถานการณ์เข้าสู่สภาวะปกติ จากนั้นสรุปบทเรียน (After Action Review: AAR) ป้อนกลับเข้ากระบวนการวางแผน (ขั้นที่ 7) เพื่อให้เหตุการณ์แต่ละครั้งยกระดับความพร้อมของครั้งถัดไป โดยในปีที่ผ่านมา คณะฯ มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่สำคัญ เนื่องจากมีเหตุพ้นวิสัย ไม่สามารถจัดกิจกรรมแข่งขันตอบปัญญากฎหมายระดับประเทศ เนื่องในวันรพีฯ ชิงถ้วยรางวัลพระราชทาน ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมสำคัญของคณะและมหาวิทยาลัย จึงมีการดำเนินการตามขั้นตอนและปรับเปลี่ยนจากการแข่งขันตอบปัญหากฎหมายมาเป็นการแข่งขันนำเสนอนวัตกรรมทางกฎหมายเพื่อชุมชน UP LegalTech for Community 2026 เนื่องในวันรพี

จากการทบทวนความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ในปี 2568 คณะฯ ยกระดับ 3 เรื่อง ได้แก่ (1) มอบงานแผนงานจัดทำคู่มือการจัดการเหตุฉุกเฉินและการปรับแผนเร่งด่วน เพื่อเปลี่ยนการตอบสนองจากการพึ่งประสบการณ์บุคคลเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร (2) พัฒนา Digital Dashboard ติดตามและรายงานผลการปรับแผนแบบเรียลไทม์สนับสนุนการตัดสินใจ (สอดรับแนวทางใน 2.1ก(1) และ 2.2ก(1)) และ (3) จัดการฝึกซ้อมสถานการณ์จำลอง (Scenario Planning & Simulation) แก่ผู้บริหารและบุคลากร

ตาราง 2.2-1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานและเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ยุทธศาสตร์ มพ.	แผนระยะสั้น (1 ปี)	เป้าหมาย	แผนระยะยาว (4 ปี)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
ด้านการเรียนการสอน									
-ประชากรเด็กในวัยเรียนมีจำนวนลดลง -มหาวิทยาลัยมีการแข่งขันในการรับนิสิตที่มีความรุนแรงมากขึ้น -การเลือกเรียนของคนรุ่นใหม่เน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน หรือหลักสูตรระยะสั้น -เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive technology) ทำให้ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเรียนต่อของนักเรียน	SA1 หลักสูตรขออนุปริญญาเพื่อสอบใบประกอบวิชาชีพได้ SA2 หลักสูตรคู่ขนานยกระดับความรู้ SA3 การมีพื้นที่การเรียนรู้ Learning space ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจากกรณีศึกษาจริง SA6 คณาจารย์มีความเชี่ยวชาญในกฎหมายเฉพาะทาง	SC.1 การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมสูงวัย SC.2 การพัฒนาผู้เรียนให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล SC.3 การสร้างผู้เรียนให้ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะทางของประเทศ	สร้างหลักสูตรที่ทันสมัย ตอบสนองและตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน	1	-การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ฐานสมรรถนะ -การสร้าง Pre-degree / Non-degree	-ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต -บัณฑิตมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต -เน้นการสร้างความรู้กฎหมายเฉพาะทาง	- การปรับปรุงหลักสูตร - การจัดการศึกษาคู่ขนานเพิ่ม -เพิ่มจำนวนบัณฑิตที่ได้รับใบประกอบวิชาชีพว่าความเมื่อสำเร็จการศึกษา	-อัตราการมีงานทำของบัณฑิต -สำเร็จการศึกษาได้รวดเร็ว	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
			บุคลากรมีสมรรถนะและทักษะตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของคณะ	5	-จัดทำการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน (PA) และแผนพัฒนาตนเอง (IDP)	-จำนวนอาจารย์ที่ยื่นประเมิน UPPSF ระดับ 2 ขึ้นไป -จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ -จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ยื่นขอตำแหน่ง -จำนวนอาจารย์ที่มีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	- การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการด้านการสอน และองค์ความรู้ด้าน Ai Literacy และ Active Learning - พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความรู้เกี่ยวกับงานหนังสือ/ตำราและงานสร้างสรรค์	-สัดส่วนของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่กำหนด -ร้อยละอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก/เทียบเท่า -ร้อยละอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ -ร้อยละอาจารย์ที่ผ่านการประเมินการสอน -ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งชำนาญการ/เชี่ยวชาญ -ร้อยละของอาจารย์ที่มีผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	รองคณบดีบริหาร
ด้านบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม									

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ยุทธศาสตร์ มพ.	แผนระยะสั้น (1 ปี)	เป้าหมาย	แผนระยะยาว (4 ปี)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
การแข่งขันจากหน่วยงานที่มีการให้บริการวิชาการที่คล้ายกันค่อนข้างสูง	SA5 มีความผูกพันกับชุมชนและเครือข่ายที่เข้มเข้มแข็ง SA6 คณาจารย์มีความเชี่ยวชาญในกฎหมายเฉพาะทาง SA7 การมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ช่วยส่งเสริมให้ชุมชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างทั่วถึง	SC5 การสร้างผลกระทบต่อชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน SC6 การวัดผลกระทบทางสังคมเชิงประจักษ์	- เพิ่มคุณภาพชีวิต/รายได้ของประชาชนในชุมชนผ่านการนำองค์ความรู้สู่ชุมชน	3	โครงการบริการวิชาการ	-จำนวนโครงการบริการวิชาการ - ความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ และแหล่งทุน -SROI	- การสร้างศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน (Learning Space)	จำนวนพื้นที่การเรียนรู้/จำนวนชุมชนนวัตกรรมที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ
			เสริมสร้างและส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมให้ยั่งยืน	4	โครงการทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม	-จำนวนโครงการบริการวิชาการ - ความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการ และแหล่งทุน	- การคุ้มครองและขึ้นทะเบียนมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม	จำนวนของศิลปะวัฒนธรรมในพื้นที่ซึ่งได้มีการขับเคลื่อนให้ได้รับการคุ้มครอง	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต
ด้านการวิจัย									
แหล่งทุนวิจัยเน้นการให้ทุนวิจัยเชิงบูรณาการสังคม ชุมชน การส่งเสริมธุรกิจการต่อยอด	SA.5 การทำความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น SA.6 อาจารย์มีศักยภาพในการทำวิจัยเชิงพื้นที่	SC4 การยกระดับงานวิจัยสู่การเป็นนวัตกรรมกฎหมาย (LegalTech)	เพื่อสร้างงานวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่เกิดจากชุมชนเป็นฐาน	2/5	นำกระบวนการจัดการและบริหารงานวิจัยมาใช้	- จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับชาติ/นานาชาติ - จำนวนนวัตกรรมการเรียนรู้หรืองานสร้างสรรค์ที่ถูกต่อยอด	- สนับสนุนการเข้าถึงแหล่งทุนภายนอก	-อัตราการได้รับการอุดหนุนเงินวิจัยต่อหัวจากแหล่งทุนภายนอกเพิ่มมากยิ่งขึ้น -ความมีชื่อเสียงและการได้รับการยอมรับจากแหล่งทุนและ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ยุทธศาสตร์ มพ.	แผนระยะสั้น (1 ปี)	เป้าหมาย	แผนระยะยาว (4 ปี)	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
เชิงพาณิชย์และการสร้างนวัตกรรม						เชิงพาณิชย์ - การสร้างเครือข่ายร่วมกับภาคเอกชน		ภายนอก	



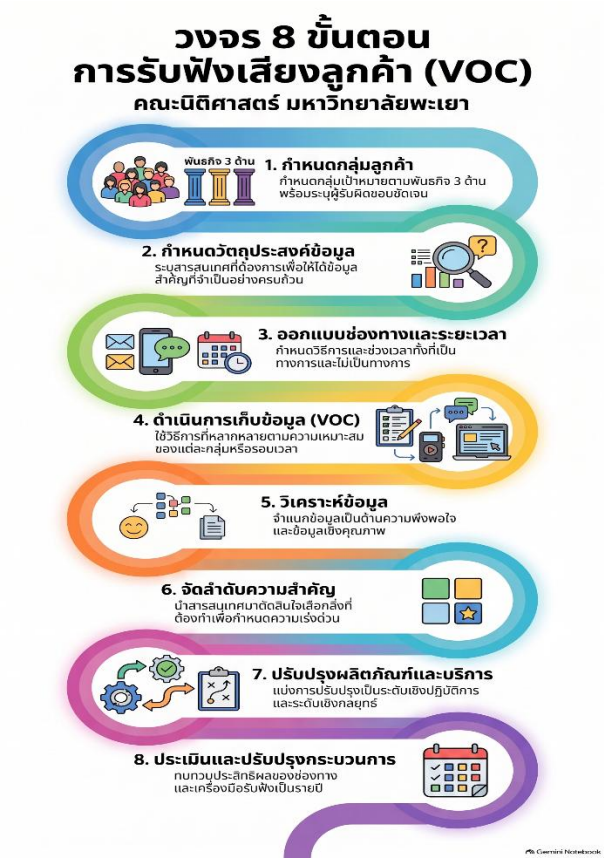
รูปที่ 2.2-2 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

หมวด 3 ลูกค้า

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน



คณะมีการกำหนดกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าและการนำไปใช้ประโยชน์โดยเพิ่มเติมจาก 6 เป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่ ① **การกำหนดกลุ่มลูกค้า** ดังรูปที่ 3.1-1 และมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าตามพันธกิจ 3 ด้านที่คณะฯ กำหนดไว้มีผู้รับผิดชอบกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ② **กำหนดวัตถุประสงค์ของข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการ** ③ **ออกแบบช่องทาง/วิธีการรับฟัง/ช่วงระยะเวลา** ที่เหมาะกับแต่ละกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (ตาราง 3.1-1) โดยเฉพาะผู้เรียน คณะฯ มีการออกแบบวิธีการรับฟังที่สอดคล้องกับช่วงเวลา 3 ช่วง คือ แรกเข้า (ปฐมนิเทศ/ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา) ระหว่างการศึกษา (แบบประเมินการจัดการเรียนการสอน/กิจกรรมเสียงสะท้อน/แบบประเมินความต้องการรายชั้นปี/นิเทศฝึกงาน) และสำเร็จการศึกษา (ภาวะการมีงานทำ/ระบบศิษย์เก่า) เป็นต้น **4) การเก็บข้อมูล** (VOC) โดยใช้วิธีการที่หลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มหรือรอบเวลา เช่น หากเป็นข้อร้องเรียนหรือเรื่องเร่งด่วนซึ่งได้รับจากช่องทางรับแจ้งจะถูกส่งต่อผู้รับผิดชอบโดยไม่ต้องรอรอบการวิเคราะห์ข้อมูล (เชื่อมโยงกับการจัดการข้อร้องเรียน (3.2ก(3)) **5) วิเคราะห์ข้อมูล** โดยข้อมูลด้านความพึงพอใจ จะถูกวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย แล้วนำมาเรียงลำดับความสำคัญและวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Mean/Prioritization/ Gap Analysis) ในขณะที่ข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น ความคาดหวัง ข้อแนะนำ จะถูกนำมาจัดกลุ่ม เรียงลำดับความสำคัญและวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อการพัฒนาตามลำดับ (Thematic Analysis/ Prioritization/Gap Analysis) **6) นำสารสนเทศมาจัดลำดับความสำคัญและตัดสินใจเลือกสิ่งที่ต้องทำ** เพื่อกำหนดความเร่งด่วนของ **7) ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ** โดยแบ่งสารสนเทศที่ได้เป็นเชิงปฏิบัติการ เช่น การปรับปรุงหลักสูตร การเรียนการสอน และการบริการ จะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้า หมวด 6 ตามตารางที่ 6.1-1) และเชิงกลยุทธ์ จะเป็นข้อมูลนำเข้าการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน **8) ประเมินและปรับปรุงกระบวนการรับฟัง** (รายปี) โดยทบทวนประสิทธิผลของช่องทางและเครื่องมือ (ความครอบคุลุม อัตราการตอบ คุณภาพของข้อมูลที่นำไปใช้จริง) เพื่อปรับปรุงรอบถัดไป ดังแสดงในรูปที่ 3.1 ก (1)

ในปี 2568 คณะมีการปรับปรุงกระบวนการโดยเพิ่มรายละเอียดกลุ่มผู้เรียน ปรับขั้นตอนที่ 2 เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านลูกค้า เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศนั้นจะถูกนำไปใช้ประโยชน์และนำไปสู่การกำหนดสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ใช้บริการมากที่สุด มีการทบทวนช่องทางและวิธีการในการรับฟังลูกค้าเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ มีการเพิ่มกระบวนการขั้นตอนที่ 6-7 เพื่อใช้ประโยชน์จากสารสนเทศด้านลูกค้าเพื่อการตัดสินใจปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการของคณะ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.1 ก(1) ทั้งนี้ **ประสิทธิผลของกระบวนการ**ดังกล่าวได้นำมาสู่การปรับปรุง เช่น การปรับปรุงห้องน้ำของคณะ การพัฒนาช่องทางการสื่อสารเฉพาะกลุ่ม เช่น ผู้เรียนที่มีปัญหาทางสุขภาพจิต รวมถึงการปรับปรุงแนวทางการวัดประเมินผลรายวิชาบูรณาการความรู้สู่นวัตกรรมทางวิชาชีพ

อย่างไรก็ตามจากการ**ทบทวนตามขั้นตอนที่ 8** พบว่า การรับฟังยังขาดความครอบคลุมทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มวิจัยและบริการวิชาการ เช่นนี้ คณะฯ จึงกำหนดแนวทางการพัฒนาใน 3 ประเด็น คือ 1.ขยายกลุ่มเป้าหมายการรับฟังให้ลงไปถึงผู้รับบริการในชุมชนท้องถิ่น และภาคอุตสาหกรรม ให้ครบทุกพันธกิจ 2.ปรับปรุงเครื่องมือการเก็บข้อมูลเชิงลึกและมีมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก และ Focus Group เพื่อลดช่องว่างจากการเก็บแบบสอบถาม นอกจากนี้ยังมีการประเมินแบบสอบถาม/สำรวจออนไลน์ ที่จะต้องปฏิบัติตามแนวทางของการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และ3. การพัฒนากลไกป้อนกลับ เพื่อแจ้งให้ผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียรับรู้รับทราบว่าเสียงสะท้อนของตนเองนำไปใช้ในการปรับปรุงหรือเป็นประโยชน์ในส่วนใด

ตาราง 3.1-1 รายละเอียดระบบการรับฟังเสียงของลูกค้าและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผู้เรียนและ ลูกค้ากลุ่มอื่น	ช่องทางการรับฟัง	ความถี่	ช่วงเวลา	สารสนเทศที่ต้องการ	ผู้รับผิดชอบ	นำไปใช้ประโยชน์
ผู้เรียน						
ผู้เรียนระดับ ปริญญาตรี	ประชุมผู้เรียนแยกตามชั้นปีและคู่ขนาน (focus group discussion)	ปีละ 2 ครั้ง	ก่อนสิ้นสุดภาคการศึกษา	1.ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และต่อ (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ) ของอาจารย์ผู้สอน	อาจารย์ประจำหลักสูตร และอาจารย์ที่ปรึกษาคู่ขนาน	1.ปรับปรุงการบริหารจัดการหลักสูตรและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและสมรรถนะของอาจารย์ผู้สอน 2.จัดปัจจัยเอื้อต่อการเรียนรู้ การดำรงชีวิตอย่างมีความสุขและสุขภาพจิตที่ดี ปรับปรุงการสื่อสาร
	การสำรวจความพึงพอใจและไม่พอใจ (แบบเก็บข้อมูลออนไลน์)	ปีละ 1 ครั้ง	สิ้นสุดปีการศึกษา	1.ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และต่อการสอน (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ) ของอาจารย์ผู้สอน 2.ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ 3.ความพึงพอใจไม่พึงพอใจ ต่อการให้บริการคณะฯ	รองคณบดีฝ่ายบริหาร และรองคณบดีฝ่ายวิชาการ	1.ปรับปรุงการเรียนการสอน/การบริการ/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้/สภาพแวดล้อม
	ผู้บริหารพบนิสิต	ปีละ 4 ครั้ง	-วันปฐมนิเทศนิสิตใหม่ - วันผู้บริหารพบสโมสรนิสิต -วันเสียงสะท้อนนิสิต -วันปัจฉิมนิเทศ	1.ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และต่อการสอน (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ) ของอาจารย์ผู้สอน 2.ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ 3.ความพึงพอใจไม่พึงพอใจ ต่อการให้บริการคณะฯ	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต	1.ปรับปรุงการเรียนการสอน/การบริการ/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้/สภาพวดล้อม
	อาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ	ปีละ 2 ครั้ง		1.ปัญหาทางวิชาการและด้านอื่น ๆ ของผู้เรียน	อาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ	1.แก้ปัญหาต่าง ๆ ให้แก่ผู้เรียน ติดตามดูแล ช่วยเหลือ
	สายตรงคณบดี	ตลอดปี	ตลอดปี	1.ข้อร้องเรียน 2. ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และต่อการสอน (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ) ของอาจารย์ผู้สอน 3. ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	คณบดีและรองคณบดีที่ได้รับมอบหมาย	1.ปรับปรุงการให้บริการ

ตาราง 3.1-1 รายละเอียดระบบการรับฟังเสียงของลูกค้าและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผู้เรียนและ ลูกค้ากลุ่มอื่น	ช่องทางการรับฟัง	ความถี่	ช่วงเวลา	สารสนเทศที่ต้องการ	ผู้รับผิดชอบ	นำไปใช้ประโยชน์
				4.ความพึงพอใจไม่พึงพอใจ ต่อการให้บริการคณะฯ		
	1.โทรศัพท์ 2.เพจ Facebook 3.ติดต่อด้วยตนเอง 4.ประเมินผ่านระบบ 5.Ms team	ตลอดปี	ตลอดปี	1.ข้อร้องเรียน 2.ระบบทะเบียนนิสิต 3.ทุน กยศ 4.กิจกรรมในรายวิชาหรือในหลักสูตร		1. พัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิชาชีพในยุคปัจจุบัน 2. พัฒนา/ปรับปรุงรายวิชา 3. ปรับปรุงวิธีการสอนและการประเมินผลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน 4. ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ 5. ปรับปรุงกระบวนการดูแลนิสิต 6. ปรับปรุงกระบวนการ/วิธีการสนับสนุนการเรียนการสอน
ผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษา	ประชุมผู้เรียน (focus group discussion)	ปีละ 2 ครั้ง	ก่อนสิ้นสุดภาคการศึกษา	- ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และต่อ (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ) ของอาจารย์ผู้สอน	ประธานหลักสูตร	-ปรับปรุงการบริหารจัดการหลักสูตรและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและสมรรถนะของอาจารย์ผู้สอน -จัดปัจจัยเอื้อต่อการเรียนรู้ การดำรงชีวิตอย่างมีความสุขและสุขภาพจิตที่ดี ปรับปรุงการสื่อสาร
	การสำรวจความพึงพอใจและไม่พอใจ (แบบเก็บข้อมูลออนไลน์)	ปีละ 1 ครั้ง	สิ้นสุดปีการศึกษา	- ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และต่อการสอน (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ) ของอาจารย์ผู้สอน - ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ - ความพึงพอใจไม่พึงพอใจ ต่อการให้บริการคณะฯ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ	ปรับปรุงการเรียนการสอน/การบริการ/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้
	ผู้บริหารพบนิสิต	ปีละ 2 ครั้ง	-วันปฐมนิเทศนิสิตใหม่ -วันบัณฑิตศึกษาพบผู้บริหาร	- ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และต่อการสอน (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ) ของอาจารย์ผู้สอน - ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ - ความพึงพอใจไม่พึงพอใจ ต่อการให้บริการคณะฯ	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต	ปรับปรุงการเรียนการสอน/การบริการ/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้
	อาจารย์ที่ปรึกษาทาง	ปีละ 2 ครั้ง	ก่อนเปิดภาค	ปัญหาทางวิชาการและด้านอื่น ๆ ของผู้เรียน	อาจารย์ที่ปรึกษา	แก้ปัญหาต่าง ๆ ให้แก่ผู้เรียน ติดตาม

ตาราง 3.1-1 รายละเอียดระบบการรับฟังเสียงของลูกค้าและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	ช่องทางการรับฟัง	ความถี่	ช่วงเวลา	สารสนเทศที่ต้องการ	ผู้รับผิดชอบ	นำไปใช้ประโยชน์
	วิชาการ		เรียน		ทางวิชาการ	ดูแล ช่วยเหลือ
	สายตรงคณบดี	ตลอดปี	ตลอดปี	- ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และต่อการสอน (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ) ของอาจารย์ผู้สอน - ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจต่อสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ - ความพึงพอใจไม่พึงพอใจ ต่อการให้บริการคณะฯ	คณบดีและรองคณบดีที่ได้รับมอบหมาย	ปรับปรุงการให้บริการ
	1.โทรศัพท์ 2.เพจ Facebook 3.ติดต่อด้วยตนเอง 4.ประเมินผ่านระบบ 5.Ms team	ตลอดปี	ตลอดปี	1.ข้อร้องเรียน 2.ระบบทะเบียนนิสิต 3.ทุน กยศ 4.กิจกรรมในรายวิชาหรือในหลักสูตร	อาจารย์ที่ปรึกษา นักวิชาการศึกษา ผู้บริหาร คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการกิจการนิสิต	1. พัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิชาชีพในยุคปัจจุบัน 2. พัฒนา/ปรับปรุงรายวิชา 3. ปรับปรุงวิธีการสอนและการประเมินผลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน 4. ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ 5. ปรับปรุงกระบวนการดูแลนิสิต 6. ปรับปรุงกระบวนการ/วิธีการสนับสนุนการเรียนการสอน
ลูกค้ากลุ่มอื่น						
ผู้รับบริการคลินิกกฎหมาย	แบบสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจจากการรับบริการ	หลังรับบริการ	ตลอดปี	ร้อยละความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจจากการรับบริการ	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ	พัฒนาและปรับปรุงการให้บริการ
	1.การประชุมระดมความคิดเห็นที่มีต่อผลการให้บริการของคลินิก 2. แบบรับรองการใช้ประโยชน์จากงานบริการวิชาการ	ตลอดปี	ตลอดปี	1.ความคาดหวังหรือ ความต้องการในด้านการบริการวิชาการ 2.ผลกระทบจากข้อมูล การบริการวิชาการ	บุคลากร (ผู้รับผิดชอบโครงการ) เจ้าหน้าที่งานคลินิกกฎหมาย คณบดี	1.วางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากร 2.การพัฒนาข้อเสนอโครงการและแนวทางการดำเนินโครงการบริการวิชาการ 3.ปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนการบริการวิชาการ

ตาราง 3.1-1 รายละเอียดระบบการรับฟังเสียงของลูกค้าและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	ช่องทางการรับฟัง	ความถี่	ช่วงเวลา	สารสนเทศที่ต้องการ	ผู้รับผิดชอบ	นำไปใช้ประโยชน์
	3.โทรศัพท์ 4.สายตรงคณบดี 5.บุคลากร (ผู้รับผิดชอบโครงการ)					
ผู้ให้ทุนวิจัย	ประชุมร่วมกับแหล่งทุนหรือการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม	ปีละ 1 ครั้ง	ตามประกาศของแหล่งทุนและที่ มพ. จัด	-ฐานข้อมูลการได้รับสนับสนุนทุนวิจัยทั้งภายในและภายนอก -ข้อเสนอแนะและคุณภาพของงานวิจัย	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ	ส่งเสริมการดำเนินงานให้เสร็จตามช่วงเวลาที่กำหนด
	1.โทรศัพท์ 2.สายตรงคณบดี 3.นักวิจัย	ตลอดปี	ตลอดปี	1.ข้อเสนอแนะจากผลการดำเนินงานวิจัย 2.คุณภาพของผลงานวิจัย 3.การนำผลงานไปใช้ประโยชน์	นักวิจัย เจ้าหน้าที่งานวิจัย ผู้บริหาร	1.วางแผนและพัฒนาศักยภาพบุคลากร 2.การพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัย 3.ปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนการวิจัย
ผู้รับบริการวิชาการ	ประชุมร่วม การสำรวจ VOC การประเมินผลโครงการ	ปีละ 1 ครั้ง	ตามประกาศหรือเมื่อสิ้นสุดโครงการ	ผลประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการวิชาการ ผลการประเมิน SROI	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ/ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ	จัดทำแผนและกระบวนการสนับสนุนการบริการวิชาการ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
ผู้ใช้บัณฑิต	ระบบประเมินความพึงพอใจ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การประเมินหลักสูตร	1 ครั้ง/ภาคการศึกษา 1ครั้ง/ปีการศึกษา	หลังนิสิตทำงานแล้ว 1 ปี	ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจความคาดหวังของผู้ใช้บัณฑิต ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	ปรับปรุงหลักสูตร/การฝึกทักษะแก่นิสิต
แหล่งฝึก	การนิเทศงาน การประเมินหลักสูตร	ปีละ 1 ครั้ง	ระหว่างหรือสิ้นสุดการฝึกงาน	ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจความคาดหวังของตลาดแรงงาน ความคิดเห็นต่อหลักสูตร	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	ปรับปรุงหลักสูตร/ทักษะจำเป็นของวิชาชีพ
ศิษย์เก่า	การรับฟังความเห็นของศิษย์เก่า	ปีละ 2 ครั้ง	-กิจกรรมศิษย์เก่าสัมพันธ์	ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจความคาดหวังของศิษย์เก่า ความเห็นของศิษย์เก่าต่อหลักสูตร และการพัฒนาตนเอง	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต	การออกแบบหลักสูตรและบริการสำหรับศิษย์เก่า

ตาราง 3.1-1 รายละเอียดระบบการรับฟังเสียงของลูกค้าและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	ช่องทางการรับฟัง	ความถี่	ช่วงเวลา	สารสนเทศที่ต้องการ	ผู้รับผิดชอบ	นำไปใช้ประโยชน์
			-กิจกรรมบัณฑิตคืนรัง			
	การสำรวจความพึงพอใจและไม่พอใจ (แบบเก็บข้อมูลออนไลน์)	ปีละ 1 ครั้ง	สิ้นสุดปีการศึกษา	ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจความคาดหวังของศิษย์เก่า ความเห็นของศิษย์เก่าต่อหลักสูตร และการพัฒนาตนเอง	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต	ปรับปรุงหลักสูตรและการบริการ
	1.โทรศัพท์ 2.เพจ Facebook คณะ 3.เพจ Facebook ศิษย์เก่า	ตลอดปี	ตลอดปี	1.การตรวจสอบคุณวุฒิและรับรองวุฒิการศึกษา 2. การขอใบรับรองวุฒิการศึกษาใหม่ 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 4. กิจกรรมสานสัมพันธ์ของศิษย์เก่า 5. การพัฒนาทักษะเพิ่มเติม (Upskill, Reskill)	นักวิชาการศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานหลักสูตร รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต	1.พัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร 2. พัฒนา/ปรับปรุงรายวิชา 3. สร้างเครือข่ายศิษย์เก่า 4. พัฒนาหลักสูตรระยะสั้น
ผู้ปกครอง	ประชุมร่วมกับผู้ปกครอง	ปีละ 1 ครั้ง	กิจกรรมผู้บริหารพบผู้ปกครอง	ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้ปกครองต่อการจัดการเรียนการสอน	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต	ปรับปรุงการบริหารจัดการหลักสูตรและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและสมรรถนะของอาจารย์ผู้สอน จัดปัจจัยเอื้อต่อการเรียนรู้ การดำรงชีวิตอย่างมีความสุขและสุขภาพจิตที่ดี ปรับปรุงการสื่อสาร
	1.โทรศัพท์ 2.เพจ Facebook 3.ติดต่อด้วยตนเอง 4.อาจารย์ที่ปรึกษา	ตลอดปี	ตลอดปี	1.หลักสูตรที่เปิดสอน 2. เกณฑ์การย้ายมหาวิทยาลัย/คณะ 3. ทุนการศึกษา/กยศ. 4. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของนิสิตที่คณะ/มหาวิทยาลัยจัดให้ 5. ข้อมูลการศึกษาของนิสิตในปกครอง	นักวิชาการศึกษา อาจารย์ทีปรึกษา ประธานหลักสูตร ผู้บริหาร	1.การปรับปรุงกระบวนการดูแลนิสิต 2.จัดหาแหล่งทุนการศึกษาเพิ่มเติม
ครูแนะแนว	แบบสำรวจความต้องการและรับฟังความคิดเห็น	ปีละ 1 ครั้ง	กิจกรรมอบรมครูผู้สอนกฎหมาย	- ความเห็นต่อจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของครูและนักเรียน	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	ปรับปรุงการบริหารจัดการหลักสูตรเพื่อรองรับความต้องการของผู้เรียนในอนาคต

ตาราง 3.1-1 รายละเอียดระบบการรับฟังเสียงของลูกค้าและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	ช่องทางการรับฟัง	ความถี่	ช่วงเวลา	สารสนเทศที่ต้องการ	ผู้รับผิดชอบ	นำไปใช้ประโยชน์
นักเรียนมัธยมปลาย	แบบสำรวจความต้องการและรับฟังความคิดเห็น	ปีละ 2 ครั้ง	-กิจกรรมแข่งขันตอบปัญหากฎหมายฯ -กิจกรรมรพีแคมป์	-ความต้องการและความคาดหวังต่อการเข้าศึกษาในหลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการฯ	ปรับปรุงการบริหารจัดการหลักสูตรและแนวทางการสื่อสารข้อมูลให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มนักเรียน

(2)ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี

คณะฯ มีวิธีการในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นโดยวิเคราะห์สถานการณ์และคาดการณ์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคต โดยนำข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ที่มหาวิทยาลัยพะเยาและหลักสูตรมาวิเคราะห์ กลุ่มลูกค้าในอนาคต ซึ่งเป็นกลุ่มที่อยู่ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 11 กลุ่ม(P.1-10) อาทิ **กลุ่มลูกค้าอนาคต** ได้แก่ นักเรียนมัธยมปลาย (ม.6) ที่จะเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยพะเยา และศิษย์เก่าที่จะเข้ามาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงครูแนะแนวซึ่งมีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลในลักษณะเชิงประชาสัมพันธ์ให้แก่นักเรียนระดับมัธยมที่ยังไม่ตัดสินใจเลือกเส้นทางประกอบอาชีพ ดังนั้น คณะฯ จึงให้ความสำคัญกับลูกค้าในอนาคตทั้งสามกลุ่มนี้อย่างเป็นพิเศษ 3 กลุ่มนี้เป็น 3 ใน 5 กลุ่มของ key stakeholders ที่มีทั้ง High power และ High impact เนื่องจากเป็นแหล่งที่มาของนิสิตใหม่และการขยายฐานลูกค้าในระยะยาว โดยดำเนินการรับฟังผ่านกระบวนการที่หลากหลายและเฉพาะเจาะจง สำหรับ**นักเรียน ม.6** มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรในโรงเรียนมัธยมปลายต่างๆ จากการแนะแนวสัญจรฯ และการจัดกิจกรรม Open House และ Campus Tour เพื่อให้ได้สัมผัสบรรยากาศการเรียนการสอนโดยตรง นอกจากนี้คณะฯ ยังได้จัดกิจกรรมอบรมกฎหมายสำหรับเยาวชนในรูปแบบออนไลน์และแข่งขันตอบปัญหากฎหมายระดับประเทศอีกด้วย ส่วน**ศิษย์เก่า**จะมีการจัดกิจกรรมพบปะเพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการศึกษาต่อ และการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม การสอบถามผ่านแบบสอบถามออนไลน์และออฟไลน์ การรับฟังผ่านช่องทางดิจิทัลที่หลากหลาย ได้แก่ E-mail, Facebook, Line, Instagram, TikTok และ Website ของคณะฯ นอกจากนี้ ในส่วนของ**ครูแนะแนว**จะมีการจัดกิจกรรมแนะแนวสัญจรและรวมถึงการจัดกิจกรรมอบรมครูผู้สอนกฎหมายเพื่อให้มีความรู้และทักษะในการไปถ่ายทอดแก่นักเรียนในระกดับมัธยม ข้อมูลที่ได้รับจากการรับฟังลูกค้าในอนาคตทั้งสามกลุ่มจะได้รับการวิเคราะห์และนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ อาทิ การนำข้อมูลความต้องการของนักเรียนมัธยมปลายมาพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับแนวโน้มตลาดแรงงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ การออกแบบโปรแกรมการศึกษาต่อเนื่องสำหรับศิษย์เก่าที่ต้องการพัฒนาทักษะหรือศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

ตาราง 3.1-2 รายละเอียดระบบการรับฟังเสียงของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี

ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	ช่องทางการรับฟัง	ความถี่	ช่วงเวลา	สารสนเทศที่ต้องการ	ผู้รับผิดชอบ	นำไปใช้ประโยชน์
ศิษย์เก่า	-บัณฑิตคืนรัง (ช่วงรับปริญญา) -จัดทำ focus group ในกิจกรรมศิษย์เก่าสัมพันธ์	ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง	ก.พ. มิ.ย.-ก.ค.	-จุดเด่นของหลักสูตรและการบริการของคณะ -จุดแข็ง/จุดอ่อนของหลักสูตรที่ต้องปรับปรุง	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ/รองคณบดีฝ่ายคุณภาพนิสิต	เพื่อปรับปรุงหลักสูตรเพื่อพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาดแรงงาน
ผู้เรียนและลูกค้าของสถาบันอื่นที่เทียบเคียง	สนทนาอย่างไม่เป็นทางการ	ปีละ 1 ครั้ง	มิ.ย.-ส.ค.	เหตุผลของการเลือกเรียนสถาบันอื่น ความแตกต่างของหลักสูตรที่เรียนในสถาบันนั้น ๆ กับหลักสูตรของคณะ	รองคณบดีฝ่ายบริหาร	ออกแบบหลักสูตรและการดูแลผู้เรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
นักเรียนมัธยมปลาย	แบบสอบถาม สนทนากลุ่ม กิจกรรมแนะแนว	ปีละ 1 ครั้ง	ตามปฏิทิน มพ.	หลักสูตรที่ต้องการศึกษา ค่าใช้จ่ายตลอด	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	ออกแบบหลักสูตรและการดูแลผู้เรียนที่สอดคล้องกับความ

ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	ช่องทางการรับฟัง	ความถี่	ช่วงเวลา	สารสนเทศที่ต้องการ	ผู้รับผิดชอบ	นำไปใช้ประโยชน์
	ออนไลน์(กองบริการการศึกษา)			หลักสูตรที่สามารถจ่ายได้		ต้องการของผู้เรียน
ครูแนะแนว/ครูสอนกฎหมายในโรงเรียน	แบบสอบถาม กิจกรรมแนะแนว สัญจร Open House	ปีละ 1 ครั้ง	ตามปฏิทิน มพ.	ความแตกต่างของหลักสูตรเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น สิ่งอำนวยความสะดวก สวัสดิการ และความมีชื่อเสียงของคณะ	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	จัดทำข้อมูลสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อนำไปเผยแพร่ในสื่อออนไลน์หรือส่งไปยังสถานศึกษา
ผู้ที่ต้องการ up skill/ re skill	แบบสอบถาม สัมภาษณ์ สนทนากลุ่ม	ปีละ 1 ครั้ง	ธ.ค.-ก.พ.	หลักสูตรที่ต้องการศึกษา ค่าใช้จ่ายตลอดหลักสูตรที่สามารถจ่ายได้	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ/ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ	ออกแบบหลักสูตรและการดูแลผู้เรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สนับสนุนการให้บริการ
ผู้รับบริการวิชาการในอนาคตทั้งจากชุมชน ภาคเอกชนและภาครัฐ	แบบสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจจากการรับบริการ	หลังจากเสร็จสิ้นโครงการ	ตลอดปี	ร้อยละความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจจากการรับบริการ	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ	แผนปฏิบัติการบริการวิชาการ
ผู้ให้ทุนวิจัยรายใหม่ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ	การจัดประชุมนำเสนอโครงร่างงานวิจัย	ปีละ 1 ครั้ง	ก.ค.	ข้อมูลนโยบายของแหล่งทุนวิจัย สิ่งที่ผู้ให้ทุนวิจัยต้องการ (ลักษณะงาน/ ขอบเขตงาน เป้าหมาย)	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัย	นักวิจัยพัฒนาโครงร่างงานวิจัยตามความต้องการของแหล่งทุน
บุคลากรในกระบวนการยุติธรรม/ เครือข่ายสถาบันการศึกษาด้านนิติศาสตร์	สัมภาษณ์ สนทนากลุ่ม	ปีละ 1 ครั้ง	มิ.ย.-ก.ค.	ฐานข้อมูลงานวิจัยและบริการวิชาการที่จัดร่วมกัน และข้อมูลคู่เทียบ	รองคณบดีฝ่ายบริหาร	พัฒนาต่อยอดงานวิจัยและบริการวิชาการของคณะฯ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของคณะ

ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และการกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

คณะฯ จำแนกกลุ่มผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดอย่างเป็นระบบ โดยใช้กรอบ Segmentation – Targeting – Positioning (STP) ผสานเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความเข้าใจเชิงลึกต่อกลุ่มเป้าหมายและใช้เป็นฐานออกแบบหลักสูตร งานวิจัย และบริการที่ตอบสนองแต่ละกลุ่มได้ตรงจุด ดำเนินการเป็นวงจร 5 ขั้นตอน ดังนี้ **①จำแนกกลุ่ม** (Segmentation) — แบ่งกลุ่มลูกค้า ตามผลิตภัณฑ์และบริการ 3 ด้านของคณะฯ ได้แก่ การจัดการศึกษา งานวิจัยและนวัตกรรม และบริการวิชาการ (ตาราง P.1-10) แล้ว แบ่งย่อยด้วยเกณฑ์ที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ เช่น

ระดับการศึกษา ความต้องการการเรียนรู้ ทักษะที่ต้องการพัฒนา และความต้องการด้านบริการวิชาการ โดยใช้ Cluster Analysis และข้อมูลเชิงสถิติจัดกลุ่มผู้ที่มีลักษณะและความต้องการคล้ายกันเป็นส่วนตลาด (Market Segments) ที่ชัดเจน **②เลือกกลุ่มที่จะมุ่งเน้น** (Targeting) — คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายหลักด้วยเกณฑ์ 3 ข้อ ได้แก่ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสมรรถนะหลักของคณะฯ ขนาดและแนวโน้มการเติบโตของกลุ่มและศักยภาพในการสร้างคุณค่าร่วมระยะยาว ผลการคัดเลือกปัจจุบันได้กลุ่มเป้าหมายหลัก เช่น ผู้เรียนระดับปริญญาตรีที่ต้องการสมรรถนะด้านการวิเคราะห์ปัญหากฎหมายและให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย และชุมชนที่ต้องการองค์ความรู้ด้านระงับข้อพิพาทโดยทางเลือกอื่น — การเลือกนี้ครอบคลุมทั้งลูกค้า ปัจจุบันและกลุ่มลูกค้าในอนาคตที่แนวโน้มตลาดชี้ว่าจะสำคัญขึ้น (เช่น ผู้เรียนวัยทำงานที่ต้องการ Upskill/Reskill สอดรับสังคมสูงวัยและการเรียนรู้ตลอดชีวิต) **③พัฒนาความเข้าใจเชิงลึกด้วย Persona** — แปลงข้อมูลแต่ละกลุ่มเป้าหมายเป็น Persona ที่สะท้อน ลักษณะ ความต้องการ ความคาดหวัง และอุปสรรคเฉพาะกลุ่ม (ตาราง 3.1-2) ทำให้ทีมผู้ออกแบบหลักสูตรและบริการเห็น "คนจริง" ที่กำลังออกแบบให้ ไม่ใช่ค่าเฉลี่ยซึ่งอยู่ในลักษณะนามธรรม **④นำไปใช้ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ** (Positioning) — ใช้ Persona เป็นฐานออกแบบ และพัฒนา เช่น การปรับหลักสูตรให้สอดคล้องทักษะแห่งอนาคต การจัดหลักสูตรระยะสั้นสำหรับนักกฎหมาย ชุมชน และการพัฒนานวัตกรรมทางกฎหมายเพื่อชุมชน (LegalTech) (เชื่อมโยงการกำหนดผลิตภัณฑ์ใน 3.1ข(2) และการออกแบบระบบงานในหมวด 6) **⑤ทบทวนรายปี** — ทบทวน Persona และการจำแนกกลุ่มเป้าหมายทุกปี โดยใช้ข้อมูลความพึงพอใจ การสำรวจตลาดและการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เพื่อให้การจำแนกเท่าทันสภาวะแวดล้อม ผลการทบทวนที่กระทบการเลือกกลุ่มเป้าหมายถูกส่งเข้ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (ขั้นที่ 1 / ตาราง 2.1-2) เพื่อพิจารณาปรับทิศทางในรอบแผนถัดไป

ตาราง 3.1-3 การจำแนกกลุ่ม การเลือกกลุ่มเป้าหมาย และการวางตำแหน่งของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (STP)

ลูกค้า	เกณฑ์การจำแนก	ส่วนตลาด	ความต้องการ/ความคาดหวัง	เหตุผลที่เลือกกลุ่มเป้าหมาย	การวางตำแหน่ง (Positioning)
การจัดการศึกษา	เกณฑ์ประชากรศาสตร์ (อายุ อาชีพ) และความต้องการทางการศึกษา (เป้าหมายการเรียนรู้)	ผู้เรียนระดับปริญญาตรี	สำเร็จการศึกษา มีใบประกอบวิชาชีพ มีงานทำในสายวิชาชีพ	กลุ่มตามพันธกิจหลัก มุ่งการใช้สมรรถนะหลักตามที่หลักสูตรกำหนด	**หลักสูตรออกแบบเพื่อวิชาชีพ**: น.บ. และคู่ขนาน
		ผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษา	ความเชี่ยวชาญขั้นสูง ผลงานวิจัย ใช้เลื่อนตำแหน่งหรือสอบสนามเล็กได้	ขับเคลื่อนพันธกิจและเครือข่ายระยะยาว	**เส้นทางสู่การเลื่อนตำแหน่งและนักวิจัย**: หลักสูตรมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต
		ผู้เรียนหลักสูตรระยะสั้น (Upskill/Reskill)	ยกระดับศักยภาพในการ สามารถนำไปใช้ได้จริง มีความยืดหยุ่นในการเรียน สร้างเครือข่าย ได้ใบประกาศนียบัตรรับรอง	ตามกระแสของ Lifelong Learning และมีอำนาจซื้อหรือได้รับงบประมาณสนับสนุน ส่งผลให้เป็นฐานรายได้ใหม่	**กฎหมายคือสินทรัพย์และเครื่องมือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน**: หลักสูตรระสั้น เช่น การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน
การวิจัยและนวัตกรรม	เกณฑ์ประเภทองค์กรและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย	หน่วยงานซึ่งเป็นแหล่งทุน	งานวิจัยที่ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ สร้างผลกระทบเชิงนโยบาย/สังคม และส่งมอบตรงตามเวลา	โจทย์วิจัยตรงกับสมรรถนะหลักของคณะ (กฎหมายเพื่อการพัฒนาชุมชนและการระงับข้อพิพาท) และเป็นแหล่งทุนหลัก	**พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์วิจัยของประเทศ**: งานวิจัยที่สร้างผลกระทบเชิงนโยบายและสังคม
		ภาคประชาสังคมและชุมชน	นวัตกรรมทางกฎหมายที่สอดคล้องกับความ	สามารถบูรณาการเข้ากับการทำงานของ "คลินิกกฎหมาย" และ	**พันธมิตรในการผลิตบัณฑิตที่เน้นฐานสมรรถนะ**: สะพาน

			ต้องการของชุมชนและเกิดผลในเชิงบวก	วิชาที่เน้นการปฏิบัติ (Clinical Legal Education) ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างการวิจัย การบริการวิชาการ และการพัฒนานิสิตในคราวเดียวกัน	เชื่อมสู่ความยุติธรรมเพื่อยกระดับคุณธรรมชีวิตและความเป็นธรรมในสังคม
การบริการวิชาการ	ประเภทองค์กรและความต้องการ ในการรับบริการ	เครือข่ายวิชาการและผู้ประกอบวิชาชีพนักกฎหมาย	ความรู้ที่ทันสมัย มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และสามารถนำไปประยุกต์กับการทำงานได้ทันที	ใช้สมรรถนะหลักยกระดับวิชาชีพ ทั้งระบบ สร้างเครือข่ายวิชาชีพ/ แหล่งฝึก และรายได้ต่อเนื่อง	**ศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาชีพ** หลักสูตรทันสมัย ได้รับการรับรอง ถ่ายทอดโดยผู้เชี่ยวชาญ
		ชุมชนและสังคม	ความรู้ทางกฎหมายที่เข้าใจง่าย เข้าถึงได้ ไม่มีค่าใช้จ่าย	เชื่อมโยง 1.2ค และเป็นไปตามปณิธานของมหาวิทยาลัย	**ศูนย์ให้คำปรึกษาทางกฎหมายที่น่าเชื่อถือและเข้าถึงได้ง่าย**: องค์ความรู้ถูกหลักวิชาการวิชาชีพเข้าใจง่าย ไม่แสวงหากำไร
		ภาคธุรกิจและผู้ประอบการ	แหล่งให้คำปรึกษาครบวงจร เข้าถึงได้สะดวกและประหยัด	ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก (BCG) และเชื่อมงานวิจัยสู่การใช้จริง	**พันธมิตรยกระดับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สู่เชิงพาณิชย์** One-Stop Service ตั้งแต่ให้คำปรึกษาถึงการคุ้มครองทางกฎหมาย

(2) การจัดหลักสูตรและบริการฯ

ผลของการทำ STP (Segmentation, Targeting, Positioning) ทำให้คณะฯ สามารถจัดการหลักสูตรและบริการได้อย่าง เฉพาะเจาะจงและมีประสิทธิภาพ โดยคณะฯ ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความต้องการ และความคาดหวังจากผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ มาวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาหลักสูตรและมีกระบวนการในการจัดการศึกษาและบริการแบบครบวงจร **การจัดการศึกษาตามกลุ่มเป้าหมาย** จากการใช้กลยุทธ์ STP คณะฯ สามารถระบุความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มลูกค้า (ตารางที่ 3.1-3) โดยการรับฟังเสียงของผู้เรียนและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจกำหนดผลิตภัณฑ์การศึกษาที่เฉพาะเจาะจง อาทิ การพัฒนาหลักสูตรที่เน้น “นักกฎหมายเพื่อชุมชนที่มีสมรรถนะเชิงปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางกฎหมาย” และการออกแบบโปรแกรมการศึกษาต่อเนื่องสำหรับศิษย์เก่าและกลุ่ม Up-skill, Re-skill **กระบวนการพัฒนาหลักสูตรเชิงกลยุทธ์**: คณะฯ นำสารสนเทศจากการวิเคราะห์ STP มากำหนดหลักสูตรและโครงการต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม โดยการนำข้อมูลดังกล่าวเข้าคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร เพื่อจัดทำหลักสูตรใหม่ให้ตอบสนองต่อผู้เรียนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานมากที่สุด **การวิจัยและบริการวิชาการ**ที่ตรงเป้า ด้านงานวิจัยและบริการวิชาการ คณะฯ ใช้ผลจากการ Targeting กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากงานบริการวิชาการและแหล่งทุนสนับสนุนงานวิจัยในการสำรวจความคิดเห็น ความต้องการ และ ปัญหาของชุมชนอย่างเฉพาะเจาะจง นำข้อมูลดังกล่าวเข้าพิจารณาในคณะกรรมการประจำคณะ เพื่อดำเนินงานวิจัยหรือให้บริการ วิชาการที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย การสื่อสารตำแหน่งที่ชัดเจน ผลจากการ Positioning ทำให้คณะฯ สามารถสื่อสารจุดเน้นของหลักสูตรตามวิสัยทัศน์ "สร้างนักกฎหมายเพื่อชุมชน ที่ยึดมั่นหลักนิติธรรม ด้วยนวัตกรรมการศึกษากฎหมายเชิงคลินิก ส่งเสริมกระบวนการยุติธรรมทางเลือกเพื่อสังคมสันติสุข" ได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในด้านการเป็นผู้นำด้านกระบวนการ

ยุติธรรมทางเลือกของคณะนิติศาสตร์ ที่เน้นให้ผู้เรียนมีประสบการณ์จากการปฏิบัติจริง ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้ใช้บัณฑิตที่ต้องการบัณฑิตที่มีทักษะปฏิบัติและพร้อมทำงานได้ทันที ดังนั้น การใช้กลยุทธ์ STP ทำให้คณะฯ สามารถจัดสร ทรัพยากรและออกแบบบริการการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความแตกต่างที่ชัดเจนจากคู่แข่ง และตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างแม่นยำ

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ

(1) การจัดการความสัมพันธ์

คณะฯ มีกระบวนการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามกระบวนการของ **Customer Journey** ในด้านการจัดการศึกษา เริ่มต้นจากการสร้างความสัมพันธ์เชิงรุกผ่านกิจกรรมหลากหลาย เช่น การจัด **Open House** เพื่อให้ลูกค้าอนาคต (นักเรียน ม.**6**) ได้สัมผัสบรรยากาศการเรียนการสอนโดยตรง การจัดกิจกรรมแนะแนวสัญจรในโรงเรียนต่างๆ ทั่วประเทศ การจัดกิจกรรมให้ความรู้ทางกฎหมายทั้งกับครูผู้สอนกฎหมายและนักเรียน การจัดการแข่งขันตอบปัญหากฎหมายระดับประเทศ การแข่งขันนำเสนอนวัตกรรมทางกฎหมายเพื่อชุมชน ระดับมัธยม และการสร้างเครือข่ายกับศิษย์เก่าผ่านกิจกรรมศิษย์เก่าสัมพันธ์ หลังจากนั้นคณะฯ จึงจัดการความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องผ่าน **5** ขั้นตอนหลัก ได้แก่ **(1) การสร้างการตระหนักรู้ (Awareness)** ให้แก่ลูกค้าอนาคตหรือลูกค้าบริการวิชาการในการค้นหาสารสนเทศต่างๆ ผ่านช่องทางที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม เช่น การใช้ **Instagram** และ **TikTok** สำหรับกลุ่มนักเรียน ม.**6** การใช้ **Line Official** และ **Facebook** สำหรับผู้ปกครองและชุมชน **(2) การประเมินตัวเลือก** (**Consideration)** ให้ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นได้ตัดสินใจจากการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางการ สื่อสารที่เฉพาะเจาะจง โดยมีการจัดระบบข้อมูลที่ครบถ้วนและตอบคำถามแบบ **Real-time** และเจ้าหน้าที่สื่อสารองค์กรที่พร้อมให้คำปรึกษา (3) **การตัดสินใจซื้อ** (**Purchase)** ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการหลักสูตร โดยคณะฯ มีกระบวนการต้อนรับและปฐมนิเทศที่อบอุ่น เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีตั้งแต่วันแรก **(4) การคงไว้ซึ่งลูกค้า** (**Retention)** โดยการตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง และความผูกพันของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง เช่น การใช้ **MS Teams** หรือ **TikTok** สำหรับการสื่อสารกับนิสิตปัจจุบัน การใช้ **Line** สำหรับการติดต่อกับผู้ใช้บัณฑิต การใช้ **Facebook** สำหรับผู้ปกครอง และ **(5) การสนับสนุน (Advocate)** เป็นความประทับใจผูกพันเพื่อนำมาสู่การแนะนำและบอกต่อ รวมถึงการกลับมาใช้บริการ(ซื้อซ้ำ: ศึกษาต่อ Upskill/Reskill โครงการวิจัยต่อเนื่องการใช้บริการซ้ำ) เช่น **(ตารางที่ 3.2-1 และตารางที่ 3.2-2)**

เพื่อให้ได้จำนวนผู้เรียนตามเป้าหมายและเสริมสร้างภาพลักษณ์ของคณะให้เป็นที่รู้จักและเรียนจนจบหลักสูตรอย่างมีคุณภาพ คณะฯ ดำเนินการประชาสัมพันธ์สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นผ่านช่องทางที่หลากหลายและเหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ได้แก่ การสื่อสารผ่านระบบสารสนเทศ สื่อสังคมออนไลน์ **Facebook, Line, Instagram, TikTok, MS Teams** กิจกรรมการประชาสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มลูกค้าต่างๆ ในสถานศึกษากลุ่มเป้าหมาย การติดตามดูแลผู้เรียนด้วยระบบอาจารย์ที่ปรึกษาแบบ **Personal Mentor** และดูแลกระบวนการการจัดการเรียนการสอนเป็นระบบ โดยมีงานวิชาการเป็นผู้สนับสนุนที่คอยดูแลทั้งอาจารย์และนิสิตอย่างใกล้ชิด

ในด้านการวิจัยและบริการวิชาการ คณะฯ มีการสร้างความสัมพันธ์เชิงรุกผ่านการลงพื้นที่ประชุมหารือ ร่วมกับผู้ใช้ประโยชน์ในพื้นที่ชุมชนเป้าหมายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น วางแผนการดำเนินงานที่ตรงตามความต้องการของชุมชน ตลอดจน คืนข้อมูลผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอ และมีการติดตามผลกระทบระยะยาวของโครงการต่างๆ ส่งผลให้เกิด ผลลัพธ์ด้านลูกค้าที่ยั่งยืนและสร้างความผูกพันระยะยาว

ตาราง 3.2-1 Customer Journey

Stage	Awareness	Consideration	Purchase	Retention	Advocate
Touch point	ระบบสารสนเทศ สื่อสังคมออนไลน์ เว็บไซต์ Facebook Line แนะแนวสัญจร และกิจกรรมให้ความรู้ทางกฎหมาย	สอบถามผ่าน Messenger, Email, โทรศัพท์ Line	ประชาสัมพันธ์หลักสูตร Open- house บริการ วิชาการ งานวิจัย	ระบบสารสนเทศ สื่อสังคม ออนไลน์ เว็บไซต์ Facebook Line ระบบ REG	ชมรมศิษย์เก่า
Customer process	ค้นหาข้อมูลประชาสัมพันธ์ต่างๆจากระบบสารสนเทศออนไลน์	สอบถามข้อมูล หรือหาข้อมูลเพิ่มจากสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ	สอบถามข้อมูล หรือ หาข้อมูลเพิ่มจากสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ	มีการจัดการความสัมพันธ์ที่ ดีกับลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ	การบอกต่อ
Experience	ค่าประเมินความพึงพอใจจากกิจกรรมแนะแนวสัญจร, Open House, กิจกรรมให้ความรู้, กิจกรรมแข่งขันวิชาการ			ความพึงพอใจของนิสิตต่อคุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	ความพึงพอใจของศิษย์เก่าต่อคุณภาพหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน



รูปที่ 3.2-1 การจัดการความสัมพันธ์ของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(2) การเข้าถึงและสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่ม

คณะฯ ทำให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ และบริการสนับสนุนได้สะดวก รวดเร็ว และตรงความต้องการ ผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ **①ค้นหาความต้องการด้านการสนับสนุน** สำรวจและประเมินความต้องการสิ่งสนับสนุนจากผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสม่ำเสมอ ผ่านช่องทางทางการ (แบบสำรวจ) และไม่เป็นทางการ (การรับฟังผ่านระบบการเรียนการสอน อาจารย์ที่ปรึกษา และหน้างานบริการ) **②กำหนดข้อกำหนดสำคัญของการสนับสนุน** (Key Support Requirements) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญผ่านที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ แล้วสรุปเป็นข้อกำหนดที่การสนับสนุนแต่ละเรื่องต้องส่งมอบ เช่น ความถูกต้องของข้อมูล ความรวดเร็วในการตอบสนอง (ระยะเวลาตอบกลับที่กำหนด) ความสะดวกในการเข้าถึง (ออนไลน์เป็นหลัก) และการเข้าถึงได้ของทุกกลุ่ม พร้อมจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการและจัดสรรทรัพยากร **③ถ่ายทอดสู่ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุน** สื่อสารข้อกำหนดและมาตรฐานการให้บริการไปยังทุกบุคลากรและทุกกระบวนการที่มีบทบาทสนับสนุนลูกค้า ทั้งเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ดูแลช่องทางออนไลน์ และผู้รับผิดชอบระบบบริการ (ตาราง 3.2-2) เพื่อให้การสนับสนุนมีมาตรฐานเดียวกันไม่ว่าลูกค้าจะเข้ามาทางช่องทางใด **④ส่งมอบผ่านช่องทางที่ต่างตามกลุ่ม** จัดสิ่งสนับสนุนและช่องทางเข้าถึงที่ออกแบบเฉพาะแต่ละกลุ่มลูกค้าพร้อมผู้รับผิดชอบชัดเจน (ตาราง 3.2-2) ตั้งแต่ผู้เรียน นักเรียน/ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า อาจารย์แหล่งฝึก ผู้ให้ทุนวิจัย จนถึงผู้รับบริการวิชาการ **⑤ ประเมินและปรับปรุง ประเมินผล** รับฟังข้อเสนอแนะ และทบทวนกลยุทธ์ วิธีการ และช่องทางให้เท่าทันบริบทที่เปลี่ยนแปลง

จากกิจกรรมเสียงสะท้อนของนิสิตและอาจารย์ปี 2567 เรื่องความชำรุดและความสะอาดของห้องน้ำบริเวณที่คณะรับผิดชอบ จึงได้มีการกำหนดงบประมาณโดยใช้เงินสะสมเพื่อนำมาปรับปรุงห้องน้ำ ให้มีความสวยงาม สะอาด และถูกสุขอนามัย ซึ่งส่งผลต่อยอดผู้เข้าใช้และความพึงพอใจต่อสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานเพิ่มขึ้น https://www.facebook.com/share/p/1HhNLYUwFo/

ตาราง 3.2-2 ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลและสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่น	รายละเอียดสิ่งสนับสนุน	ช่องทางการเข้าถึง	ผู้รับผิดชอบ
1.ผู้เรียน	-ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการศึกษา -ทุนการศึกษา/กยศ. -การให้คำปรึกษาทางวิชาการ -บริการด้านสวัสดิการและสุขภาพ -สิ่งสนับสนุนการศึกษา เช่น อินเทอร์เน็ต/WiFi/ฐานข้อมูลกฎหมาย/E-book -การใช้ห้องประชุม/ห้องเรียนกลุ่มย่อย -กิจกรรมเสริมหลักสูตร	-Website ของคณะ -ระบบการให้คำปรึกษา -เพจ Facebook Official ของคณะ -กิจกรรมปฐมนิเทศ/เสียงสะท้อน -กิจกรรมพบอาจารย์ที่ปรึกษา -ระบบการจองห้อง -โทรศัพท์	-รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ -รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต -ประธานหลักสูตร
2.นักเรียน ม.ปลาย/ผู้ปกครอง	ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการศึกษา	-Website ของคณะ หรือมหาวิทยาลัย -เพจ Facebook Official ของคณะ -กิจกรรม Open House -กิจกรรมแนะแนวสัญจร -กิจกรรมให้ความรู้/แข่งขันทางกฎหมาย	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ

3.ศิษย์เก่า	ข่าวสารการฝึกอบรม	-Website ของคณะ หรือมหาวิทยาลัย -เพจ Facebook Official ของคณะ -ระบบฐานข้อมูลศิษย์เก่า -กิจกรรมศิษย์เก่าสัมพันธ์ -โทรศัพท์	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต
4.อาจารย์ประจำ	-ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการศึกษา -ข่าวประชาสัมพันธ์กิจกรรมของคณะ -ทุนวิจัย/การฝึกอบรม/บริการต่างๆ -โปรแกรมประชุมออนไลน์ -วารสารและฐานข้อมูลเพื่อการสืบค้นข้อมูล -การใช้ห้องประชุม / ห้องเรียนกลุ่มย่อย -การขอใช้รถตู้	-Websiteของคณะหรือมหาวิทยาลัย -เพจ Facebook Official ของคณะ -กลุ่ม Line บุคลากร -การเวียนแจ้งผ่านระบบ DMS - Website ของศูนย์บรรณสารฯ (หอสมุด) -ระบบการจองห้อง -ระบบขอใช้รถตู้ -โทรศัพท์	รองคณบดีและผู้ช่วยคณบดีที่เกี่ยวข้อง
5.แหล่งฝึก	-ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการศึกษา -รายละเอียดการฝึกงาน	-Website ของคณะ -ระบบ MS-team -โทรศัพท์	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการฯ
6.ผู้ให้ทุนวิจัย	-งานวิจัยและนวัตกรรมของบุคลากร -ข้อมูลทั่วไปของคณะ	-Websiteของคณะหรือมหาวิทยาลัย -เพจ Facebook Official ของคณะ	รองคณบดีฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ
7.ผู้รับบริการวิชาการ	-ข้อมูลการให้บริการของศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและคลินิกกฎหมาย -ข้อมูลทั่วไปของคณะ	-Websiteของคณะหรือมหาวิทยาลัย -เพจ Facebook Official ของคณะ -โทรศัพท์	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการฯ
8.ผู้ที่ต้องการพัฒนาความรู้และทักษะ Upskill/Reskill	-ข้อมูลทั่วไปของคณะ -ข้อมูลประชาสัมพันธ์หลักสูตรระยะสั้น	-Websiteของคณะหรือสถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ -เพจ Facebook Official ของคณะ -โทรศัพท์	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ

(3) การจัดการข้อร้องเรียน

คณะฯ จัดการข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน (รูปที่ 3.2-2) ซึ่งมีคณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียนกำกับดูแลโดยใช้หลักการ 3 ข้อ คือ (1) แก้ไขรวดเร็วเป็นธรรม (2) กู้คืนความเชื่อมั่นของผู้ร้องเรียน และ (3) ป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ ซึ่งถูกนำมากำหนดเป็นกระบวนการ 6 ขั้นตอน ดังนี้ **①รับเรื่องผ่านช่องทางหลากหลายที่ปลอดภัย** จัดช่องทางที่เข้าถึงง่าย ได้แก่ แบบฟอร์มออนไลน์ เว็บไซต์คณะฯ อีเมล และช่องทางสื่อสารภายใน โดยผู้ร้องเรียนได้รับการคุ้มครองข้อมูลและตัวตนตาม PDPA และไม่ได้รับผลกระทบจากการ

ร้องเรียน (สอดคล้องหลักการปกป้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน 1.2ก(1)) ทั้งนี้ ข้อร้องเรียนที่เข้ามาทุกช่องทาง รวมถึงที่พบผ่านสื่อสังคมออนไลน์และการแจ้งด้วยวาจาผ่านอาจารย์ที่ปรึกษา/เจ้าหน้าที่ จะถูกนำเข้าระบบเดียวกันเพื่อไม่ให้เรื่องใดตกหล่น **②คัดกรอง จัดประเภท และกำหนดชั้นความเร่งด่วน** จำแนกตามลักษณะปัญหา (วิชาการ สิ่งอำนวยความสะดวก การบริการ) ประเมินความเร่งด่วนและความรุนแรง เพื่อกำหนดแนวทางตอบสนองและระยะเวลาแล้วเสร็จตามมาตรฐานที่ประกาศไว้ (เช่น รับทราบภายใน 2 วันทำการ แก้ไขแล้วเสร็จภายใน 3 – 30 วัน ตามระดับความซับซ้อน) โดยเรื่องร้ายแรงหรือที่กระทบวงกว้างจะถูกยกระดับสู่ผู้บริหารทันที **③ตรวจสอบและแก้ไขภายในเวลาที่กำหนด** ตรวจสอบข้อเท็จจริงรอบคอบและเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย มอบหมายผู้รับผิดชอบแก้ไขตามลำดับขั้น พร้อมติดตามความก้าวหน้าจนมาตรการแล้วเสร็จภายในกำหนด **④ปิดเรื่องพร้อมกู้คืนความเชื่อมั่น** แจ้งผลการแก้ไข กลับถึงผู้ร้องเรียนทุกราย พร้อมคำอธิบายสาเหตุและสิ่งที่คณะฯ ปรับปรุง ในกรณีที่ความผิดพลาดเกิดจากคณะฯ มีการแสดงความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม (คำขอโทษอย่างเป็นทางการหรือการชดเชยเยียวยาตามควรแก่กรณี) จากนั้นประเมินความพึงพอใจของผู้ร้องเรียนต่อกระบวนการจัดการ **⑤วิเคราะห์เชิงระบบ** คณะกรรมการฯ วิเคราะห์แนวโน้มข้อร้องเรียนสะสมทุกไตรมาสเพื่อระบุปัญหาเชิงระบบที่แฝงอยู่หลังข้อร้องเรียนรายกรณี และรายงานสรุปพร้อมผลการจัดการต่อคณะกรรมการประจำคณะฯ เป็นรายไตรมาส (1.2ก(1)) **⑥ป้องกันการเกิดซ้ำ** โดยแปลงผลวิเคราะห์เป็นการปรับปรุงเชิงป้องกัน เช่น ปรับคู่มือปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรจุดที่พบปัญหาหรือมีข้อร้องเรียบ่อย และสื่อสารภายในองค์กร โดยติดตามประเมินผลว่าข้อร้องเรียนประเภทเดิมลดลงจริงในรอบถัดไป

ทั้งนี้ในปี 2568 ได้มีการจัดเตรียมพัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะให้มีการจำแนกหมวดหมู่ได้อย่างจำเพาะ เช่น ร้องเรียนวัสดุอุปกรณ์ชำรุด/แจ้งซ่อม ร้องเรียนด้านการเรียนการสอน ข้อเสนอแนะทั่วไป เป็นต้น และจัดทำเป็นคู่มือเพื่อประชาสัมพันธ์แก่ผู้มีส่วนได้เสียต่อไป



รูปที่ 3.2-2 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

(4)การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

คณะนิติศาสตร์ยึดหลักทางกฎหมายที่ว่า "ปฏิบัติต่อสิ่งที่เหมือนกันอย่างเหมือนกัน และปฏิบัติต่อสิ่งที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสมกับความแตกต่างนั้น" เป็นหลักการปฏิบัติต่อลูกค้า ภายใต้แนวคิด Customer-centric Approach คณะฯ แปลงหลักการนี้เป็น 2 มิติที่ดำเนินควบคู่กัน คือ **ความเท่าเทียม (Equality)** หมายถึงมาตรฐานและกติกาเดียวกันสำหรับทุกคน และ **ความเป็นธรรม (Equity)** หมายถึงการสนับสนุนตามความจำเป็นที่แตกต่างกัน เพื่อให้ผู้เรียนและลูกค้าทุกกลุ่มมีโอกาสประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง ครอบคลุมผู้เรียนระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ผู้เรียนกลุ่มปรับพื้นฐาน ผู้เรียนที่รับทุน ผู้เรียนที่มาจากพื้นที่ห่างไกล ผู้เรียนที่มีข้อจำกัดด้านสุขภาพหรือร่างกาย ตลอดจนลูกค้ากลุ่มอื่น ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่า ผู้รับบริการวิชาการและคลินิกกฎหมาย ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มและส่วนตลาดตามตาราง 3.1-1

มิติที่ 1: ความเท่าเทียม — กติกาเดียวกันสำหรับทุกคน คณะฯ ประกันความเป็นธรรมเชิงกติกาผ่าน 3 กลไก กลไกแรกคือ **เกณฑ์ที่ประกาศล่วงหน้าและโปร่งใส** อันได้แก่ เกณฑ์การรับเข้า เกณฑ์การวัดและประเมินผล การพิจารณาทุน และการจัดสรรทรัพยากร โดยประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรผ่าน เว็บไซต์ของคณะฯ การปฐมนิเทศ และคู่มือนิสิต อย่างน้อย 30 วันก่อนการพิจารณา เพื่อให้ผู้เรียนทราบเงื่อนไขและเตรียมตัวได้เท่ากัน กลไกที่สองคือ **การใช้เกณฑ์อย่างเสมอกัน** การตัดสินใจสำคัญดำเนินการโดยคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการพิจารณาทุนการศึกษา คณะกรรมการวิชาการ ไม่ใช่ดุลยพินิจของบุคคลเดียว กรรมการทุกคนต้องแจ้งส่วนได้ส่วนเสียก่อนร่วมพิจารณาวาระที่เกี่ยวข้องกับตนและงดออกเสียงในวาระนั้น โดยบันทึกไว้ในรายงานการประชุม (สอดคล้อง 1.2ข(2)) กลไกที่สามคือ **ช่องทางอุทธรณ์และร้องเรียน** ผู้ที่เห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมสามารถยื่นอุทธรณ์หรือร้องเรียนผ่านกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน (3.2ก(3)) ผ่านช่องทางที่คณะได้กำหนดไว้ซึ่งคุ้มครองตัวตนของผู้ร้อง มีกรอบเวลา คือ แจ้งรับเรื่องภายใน 2 วันทำการ และแจ้งผลภายใน 3-30 วันทำการ หากไม่พอใจผลสามารถอุทธรณ์ต่อคณบดีได้ ข้อร้องเรียนและอุทธรณ์ทุกเรื่องถูกจำแนกตามกลุ่มผู้ร้องและประเภทประเด็น แล้วนำเข้าทบทวนโดยคณะกรรมการประจำคณะฯ ปีละ 1 ครั้ง เพื่อหาสาเหตุเชิงระบบ

มิติที่ 2: ความเป็นธรรม — การสนับสนุนตามความจำเป็นที่แตกต่างกัน คณะฯ ดำเนินการเป็นวงจร 5 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 คือ **วิเคราะห์ความต้องการและอุปสรรคเฉพาะของแต่ละกลุ่ม** จากข้อมูลเสียงของลูกค้า (VOC) ผล Persona และข้อมูลผลการเรียนที่แยกตามกลุ่ม (3.1ก / ตาราง 3.1-2) ขั้นที่ 2 คือ **ออกแบบการสนับสนุนเฉพาะกลุ่ม** (ตาราง 3.2-2) โดยกำหนดเกณฑ์ผู้มีสิทธิ์รับการสนับสนุนให้ชัดเจน ประกาศล่วงหน้า และเปิดให้ทุกคนที่เข้าเกณฑ์ได้รับ เพื่อให้มิติที่ 2 ไม่ขัดกับมิติที่ 1 ขั้นที่ 3 คือ **นำไปปฏิบัติโดยมีผู้รับผิดชอบและตัวชี้วัดชัดเจน** ขั้นที่ 4 คือ **ติดตามประเมินผล 2 ด้าน** ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลการเรียนของผู้เรียนกลุ่มปรับพื้นฐาน อัตราคงอยู่ของผู้เรียนที่รับทุน และการรับรู้ความเป็นธรรมจากแบบสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน โดยวิเคราะห์ **แยกตามกลุ่ม** เพื่อตรวจหาช่องว่างระหว่างกลุ่ม และเทียบกับเป้าหมาย ≥ 4 ขั้นที่ 5 คือ **นำผลมาปรับปรุงในรอบถัดไป** ผ่านการทบทวนโดยคณะกรรมการประจำคณะปีละ 1 ครั้ง

การเรียนรู้และการบูรณาการ ผลการติดตามทั้งสองมิติ รวมถึงข้อร้องเรียนและอุทธรณ์ ถูกนำเข้าทบทวนระดับคณะเพื่อปรับปรุงกติกา เกณฑ์ และการสนับสนุน ตัวอย่างการปรับปรุงที่เกิดขึ้นจริง เช่น ปรับช่องทางประกาศเกณฑ์ทุน หรือการกู้ยืม กยศ. หลังพบว่า ผู้เรียนบางกลุ่มเข้าถึงข้อมูลช้า ทั้งนี้ ความเป็นธรรมยังเชื่อมกับจริยธรรมและการกำกับดูแล (หมวด 1.2) การวางแผนกลยุทธ์ (หมวด 2) การพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจแนวปฏิบัติ ในกิจกรรมทบทวนและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (หมวด 5) และผลลัพธ์ด้านลูกค้า (หมวด 7.2)

ข. การค้นหาความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน

คณะฯ ค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างเป็นระบบ (รูป 3.2-2) เชื่อมโยงกับกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้า (ตาราง 3.1-1, 3.1-2 และ 3.1-3) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่นำไปสู่การปรับปรุงและการสร้าง ความผูกพันระยะยาว ดำเนินการเป็นวงจร 5 ขั้นตอน (D-LAAM) ดังนี้ **①ออกแบบระบบการประเมิน** (Design) กำหนดประเด็น เครื่องมือ ช่วงเวลา และกลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุม โดยแยกการวัด 3 เรื่องที่ต่างกันชัดเจน: ความพึงพอใจ วัดคุณภาพการเรียนการสอน บริการสนับสนุน และประสบการณ์โดยรวม เทียบกับความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม (ตาราง 3.1-3) ความผูกพัน วัดด้วยตัวชี้วัดพฤติกรรม ได้แก่ ความเต็มใจแนะนำต่อ เช่น คะแนนการแนะนำ อัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ การเข้าร่วมกิจกรรม และการมีส่วนร่วมของศิษย์เก่า และ ความไม่พึงพอใจ ออกแบบวิธีค้นหาเฉพาะ ไม่รอให้ปรากฏในแบบสำรวจ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อร้องเรียน (3.2ก(3)) คำถามปลายเปิด "สิ่งที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน" หรือจากสัญญาณที่บ่งชี้จากพฤติกรรม เช่น อัตราถอนรายวิชา การลาออกกลางคัน ผู้รับบริการที่ไม่กลับมาซ้ำ เป็นต้น รวมถึงการสัมภาษณ์กลุ่มที่ให้คะแนนต่ำหรือยุติความสัมพันธ์ (Exit Interview) **②เก็บรวบรวมข้อมูล** (Listen) สำรวจประจำทุกปีผ่านช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ โดยผู้รับผิดชอบแต่ละกระบวนการ (อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา ประธานหลักสูตร คณะกรรมการบริการวิชาการ) เก็บข้อมูลตรงจากกลุ่มเป้าหมายเสริมด้วยข้อมูลต่อเนื่องระหว่างปีจากช่องทางรับฟังอื่นๆ (3.1ก ขั้นที่ 3) **③วิเคราะห์และเปรียบเทียบ** (Analyze) วิเคราะห์เชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อระบุแนวโน้มและจัดลำดับประเด็นพัฒนา โดยเปรียบเทียบ 3 ระดับ: (1)เทียบค่าเป้าหมายและผลปีก่อนของคณะฯ (2)เทียบระหว่างกลุ่มลูกค้า/หลักสูตรเพื่อหากลุ่มที่ได้รับประสบการณ์ด้อยกว่า และ(3)เทียบข้อมูลคู่เทียบภายนอก เช่น ผลสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิตระดับมหาวิทยาลัย ข้อมูลกลุ่มคณะนิติศาสตร์ที่มีการแลกเปลี่ยน (เครือข่ายความร่วมมือคณะนิติศาสตร์ภาคเหนือ) หรือผลของส่วนงานอื่นในมหาวิทยาลัยที่ใช้เครื่องมือเดียวกันเพื่อให้รู้ตำแหน่งความพึงพอใจของคณะฯ เทียบกับทางเลือกอื่นของลูกค้า **④นำผลไปใช้** (Act) สรุปผลและข้อเสนอแนะเสนอคณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่ออนุมัติแนวทางปรับปรุงเชิงระบบ เช่น การปรับหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน บริการวิชาการ และระบบสนับสนุน โดยประเด็นความไม่พึงพอใจสำคัญกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาแก้ไขชัดเจนและสื่อสารผลการปรับปรุงกลับสู่ผู้ให้ข้อมูล (Closing the Loop ตาม 3.1ก) เพื่อยกระดับทั้งความพึงพอใจและความผูกพัน **⑤ติดตามและทบทวน** (Monitor) ติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะจนแล้วเสร็จ และทบทวนตัวกระบวนการสำรวจเองรายปี (ความเที่ยงตรง อัตราการตอบ ความครอบคลุม และคุณค่าของข้อมูลต่อการตัดสินใจ) เพื่อปรับปรุงเครื่องมือและวิธีการรอบถัดไป



รูปที่ 3.2-3 ระบบการสำรวจความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

คณะฯ มีวิธีการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เป็นต้น โดยนำข้อมูลเหล่านี้มาเปรียบเทียบกับผลที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจกับคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้งนี้ สารสนเทศที่ใช้ในการเปรียบเทียบ เช่น ค่าเฉลี่ยงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อดำเนินโครงการวิจัยจากแหล่งทุนภายในและภายนอกต่อจำนวนบุคลากร จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ระดับนานาชาติ และผลลัพธ์การประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เป็นต้น โดยผลของการเปรียบเทียบ ในแต่ละด้าน คณะฯ นำมาใช้ในการ ปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการ วิชาการตามโครงร่างองค์กร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

คณะฯ เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้อง และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศผ่านระบบการจัดการผลการดำเนินงานแบบบูรณาการ เพื่อติดตามทั้งการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของคณะฯ ดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ ① **คัดเลือกและกำหนดตัววัดสองระดับที่เชื่อมโยงกัน** ทีมผู้นำระดับสูง (คณบดีและรองคณบดี) เลือกตัววัดเชิงกลยุทธ์ (KPIs/OKRs) ที่สอดคล้อง โดยตรงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละมิติ (2.2ก(5)) เพื่อติดตามความสำเร็จภาพรวม ขณะที่ประธานหลักสูตรและหัวหน้างานกำหนด ตัววัดระหว่างกระบวนการ (In-process Measures) ของกระบวนการทำงานหลัก (หมวด 6) เพื่อติดตามงานประจำวัน ② **เลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ** คณะฯ กำหนดหลักการเลือกข้อมูลเปรียบเทียบตามลำดับ: (1) คู่เทียบตรง=คณะนิติศาสตร์ในกลุ่มบริบท ใกล้เคียงตามที่ระบุในโครงร่างองค์กร P.2ก (2) ค่ากลางระดับประเทศ เช่น อัตรารับเข้า อัตราการตกออก อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลา ภาวะการมีงานทำ ซึ่งข้อมูลจากการประชุมเครือข่ายความร่วมมือคณะนิติศาสตร์ภาคเหนือ และ (3) ค่าเทียบภายในมหาวิทยาลัย สำหรับตัววัดสนับสนุนที่ใช้โครงสร้างพื้นฐานร่วมกัน เช่น คณะบริหารธุรกิจฯ และวิทยาลัยการศึกษา เป็นต้น ข้อมูลเปรียบเทียบใช้ใน 3 ลักษณะ: ตั้งค่าเป้าหมายให้ท้าทาย (2.2ก(5)) ทบทวนผลเพื่อหาช่องว่าง (4.1ข) และจัดทำค่าคาดการณ์ (2.2ก (6)) ③ **รวบรวมและบูรณาการข้อมูล** รวบรวมจากระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยและคณะฯ (เช่น REG, UPRM, LMS) โดยงานแผนงานจะทำหน้าที่บูรณาการข้อมูลข้ามระบบให้เป็นชุดเดียวผ่าน Dashboard กลางของคณะฯ ลดปัญหาตัวเลขไม่ตรงกัน ระหว่างหน่วยงานและการขอข้อมูลซ้ำซ้อน (สอดรับแนวทางฐานข้อมูลกลางใน 2.1ก(2)) ④ **ติดตามด้วยจังหวะที่ต่างตามระดับ** รายวัน/รายสัปดาห์: หัวหน้างานติดตามตัววัดปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทันที รายเดือน: คณะกรรมการเฉพาะด้านติดตามตัว วัดรายพันธกิจ รายไตรมาส: คณะกรรมการประจำคณะฯ ทบทวนตัววัดกลยุทธ์เทียบเป้าหมาย (1.2ก(1)) และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงไม่คาดคิด ทีมผู้นำเรียก ประชุมวาระพิเศษกำหนดตัววัดเฉพาะกิจและปรับเป้าหมายได้ทันที (กลไกเดียวกับ 2.2ข) ⑤ **ทบทวนและปรับปรุงชุดตัววัด** (สิ้นปี การศึกษา) — คณะกรรมการยุทธศาสตร์ทบทวนประสิทธิผลของชุดตัววัดทั้งหมด ตัวใดยังสำคัญ ตัวใดควรยกเลิก ควรเพิ่มตัวใด และ ต้นทุนการเก็บคุ้มค่ากับการใช้หรือไม่ เพื่อให้ระบบวัดผลทันสมัยและตรงทิศทางของคณะฯ



รูปที่ 4.1-1 กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดและติดตามผลการดำเนินการ

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

เพื่อให้ทราบตำแหน่งทางการแข่งขันและแสวงหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ คณะฯ เลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิง เปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ 5 ขั้นตอน ดังนี้ ① **กำหนดประเด็นเปรียบเทียบ** (รายปี — คณะกรรมการกำกับแผนงาน พัสดุ การเงิน และความเสี่ยง) คัดเลือกประเด็นที่ สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เช่น อัตราการสำเร็จการศึกษา อัตราการมีงานทำของบัณฑิต และอัตราการสอบผ่านภาคทฤษฎีและปฏิบัติใบ ประกอบวิชาชีพว่าความเมื่อสำเร็จการศึกษา เป็นต้น ② **กำหนด**

เกณฑ์และคัดเลือกคู่เทียบ ใช้เกณฑ์ 4 ข้อ ได้แก่ (1) ความสอดคล้องเชิงพันธกิจและบริบท พันธกิจและรูปแบบหลักสูตรใกล้เคียงกัน (2) ความเทียบเคียงด้านขนาดและทรัพยากร จำนวนนิสิต บุคลากร และทรัพยากรใกล้เคียงกัน (3) ความพร้อมเข้าถึงข้อมูลและความร่วมมือ มีเครือข่ายหรือยินดีแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และ (4) ศักยภาพด้านการเรียนรู้และความ ท้าทาย มีผลลัพธ์บางด้านเหนือกว่า เพื่อใช้เป็นเป้าหมายการพัฒนา ผลการคัดเลือกได้คณะนิติศาสตร์ศาสตร์ชั้นนำของประเทศที่บริบทใกล้เคียงเป็นคู่เทียบหลัก (ระบุในโครงร่างองค์กร P.2ก) ③**รวบรวมและตรวจสอบข้อมูล** รวบรวมจากแหล่งที่เชื่อถือได้ 3 ประเภท: องค์กรกลาง (กระทรวง อว.) ซึ่งข้อมูลเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งประเทศ รายงานสาธารณะ (รายงานประจำปี ผลการ จัดอันดับ) และเครือข่ายแลกเปลี่ยนอย่างเป็นทางการ (เช่น เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการนิติศาสตร์ (ภาคเหนือ)) พร้อมตรวจสอบ นิยามตัววัดให้ถูกต้องตรงกันก่อนใช้เพื่อให้เปรียบเทียบกันได้จริง ④ **ใช้ข้อมูลเปรียบเทียบเพื่อการตัดสินใจ** (1) ตั้งค่าเป้าหมายและค่าคาดการณ์ ให้ท้าทายโดยยึดตำแหน่งแข่งขันจริง (2.2ก(5)–(6)) (2) ทบทวนผลการดำเนินการ ตัววัดที่ต่ำกว่าคู่เทียบจะถูกยกเป็นประเด็นสำคัญ เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและจัดทำแผนปิดช่องว่างในการทบทวนผลของ คณะกรรมการประจำคณะ (4.1ข) และ (3) เรียนรู้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประเด็นที่คู่เทียบ เหนือกว่าอย่างมีนัยสำคัญ คณะฯ โดยศึกษาวิธีปฏิบัติของคู่เทียบผ่านเครือข่ายความร่วมมือ การเยี่ยมชมศึกษาดูงาน และเวทีแลกเปลี่ยน อนึ่ง ในส่วนด้านการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ คณะฯ เลือกคู่เทียบทั้งภายในมหาวิทยาลัยพะเยาและภายนอกมหาวิทยาลัยพะเยา สำหรับภายในมหาวิทยาลัยพะเยา จะมีการพิจารณาใน 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสำนักงานสีเขียว คณะฯ ได้เลือก วิทยาลัยการศึกษา เป็นคู่เทียบ ซึ่งตั้งอยู่ภายในอาคารเดียวกันกับคณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอก และพื้นที่ใช้ประโยชน์คล้ายคลึงกัน แต่มีความต่างในด้าน การบริหารจัดการภายในคณะฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำนักงานสีเขียว และการลดปริมาณการใช้ไฟฟ้าและน้ำ และ 2) ด้านการประเมิน ITA ใช้ผลคะแนนค่าเฉลี่ยระดับประเทศขององค์กรรัฐที่เข้าร่วมการประเมินกับทางสำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

ตารางที่ 4.1-2 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ	คู่เทียบ
1.ผลลัพธ์ด้านการจัดการศึกษา	คณะนิติศาสตร์ ม.เชียงใหม่ และ คณะนิติศาสตร์ ม.มหาสารคาม
2.ผลลัพธ์ด้านงานวิจัยและนวัตกรรม	คณะนิติศาสตร์ ม.เชียงใหม่ และ คณะนิติศาสตร์ ม.มหาสารคาม
3.ผลลัพธ์ด้านการบริการวิชาการ	คณะนิติศาสตร์ ม.เชียงใหม่ และ คณะนิติศาสตร์ ม.มหาสารคาม
4.การบริหารงานคุณภาพองค์กร	คณะบริหารธุรกิจฯ ม.พะเยา และ วิทยาลัยการศึกษา ม.พะเยา
5.ด้านความพึงพอใจและความผูกพันของนิสิต	คณะบริหารธุรกิจฯ ม.พะเยา และ วิทยาลัยการศึกษา ม.พะเยา

ข. การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของสถาบัน

คณะฯ วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่านวงจรวิเคราะห์–ทบทวน–ปรับปรุง 3 ระยะ 6 ขั้นตอน ซึ่งเชื่อมการทบทวนทุกระดับเข้าเป็นระบบเดียว ดังนี้ **ระยะที่ 1:** วิเคราะห์และทบทวน (Analyze & Review): ① **ทบทวนระดับปฏิบัติการ** (รายเดือน): รองคณบดีแต่ละฝ่ายประชุม ร่วมกับหัวหน้างาน ทบทวนตัวชี้วัดระหว่างกระบวนการ (Leading Indicators) เพื่อควบคุมประสิทธิภาพงานประจำวัน เน้นการวิเคราะห์หา สาเหตุที่แท้จริง (Root Cause Analysis) และแก้ไขที่หน้างานอย่างรวดเร็ว ② **ทบทวนระดับกลยุทธ์** (รายไตรมาส) : คณบดีเป็นประธานการประชุมคณะกรรมการประจำคณะ ทบทวนตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ (Lagging Indicators) ด้วยการวิเคราะห์ 3 มุม: แนวโน้ม (Trend) เทียบค่าเป้าหมาย และ เทียบผลการดำเนินงานของคู่เทียบ (4.1ก(2)) พร้อมประเมินความก้าวหน้าเทียบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ③ **ประเมินขีดความสามารถ** และคาดการณ์อนาคต: ประเมินประสิทธิภาพและเสถียรภาพของกระบวนการทำงานสำคัญ เพื่อระบุปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรค (สรุปรายพันธกิจในตาราง 4.1-3) และใช้ข้อมูลแนวโน้มร่วมกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกจัดทำค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงานไตรมาส ถัดไป (สอดรับ 2.2ก(6)) เพื่อจัดสรรทรัพยากรเชิงรุก **ระยะที่ 2**: จัดลำดับและวางแผนปรับปรุง (Prioritize & Plan): ④ **แปลงข้อค้นพบเป็นแผนปรับปรุง** สรุปผลการวิเคราะห์ เป็นข้อค้นพบและจัดทำแผนปรับปรุงและพัฒนา แล้วจัดลำดับความสำคัญด้วยเกณฑ์ 4 ด้าน: ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ · ความเร่งด่วน · ความเสี่ยงหากไม่ปรับปรุง · ทรัพยากรที่ต้องใช้ ประเด็นที่อยู่ในลำดับสูงจะบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปีทันที ประเด็นอื่นจะบูรณาการเข้าแผนกลยุทธ์ระยะยาว และหากข้อค้นพบมีนัยสำคัญพอ อาจนำไปสู่การปรับแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดระหว่างปี (กลไกเดียวกับ 2.2ข) **ระยะที่ 3**: ปฏิบัติ ติดตาม และเรียนรู้ (Act & Learn): ⑤**สื่อสารและนำไปปฏิบัติ** สื่อสารแผนปรับปรุงและผลการทบทวนให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมถึงหน่วยงานและคู่ความร่วมมือที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วม ⑥ **ติดตามและ**

ประเมินซ้ำ ติดตามความก้าวหน้าผ่านการประชุมทบทวนทั้งสองระดับและประเมินซ้ำว่าการปรับปรุงยกระดับผลการดำเนินงานและขีดความสามารถได้ตามเป้าหรือไม่ ผลการประเมินเป็นข้อมูลนำเข้าของรอบวางแผนถัดไป (กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นที่ 1)

(2)สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

คณะฯ นำผลการทบทวนผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ 5 ขั้นตอน ดังนี้ ① **สังเคราะห์และคัดแยก** คณะกรรมการยุทธศาสตร์รวบรวมข้อค้นพบจาก การทบทวนทุกระดับ (4.1ข(1)) มาสังเคราะห์และคัดกรองออกเป็น 2 กลุ่มที่มีธรรมชาติต่างกัน (1) กลุ่มเพื่อการปรับปรุง (Improvement) การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเดิมหรือแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งต้องการความเร็วและความต่อเนื่อง และ (2) กลุ่มโอกาสเชิงนวัตกรรม (Innovation Opportunity) เป็นช่องว่างขนาดใหญ่เมื่อเทียบกับคู่เทียบ (4.1ก(2)) หรือโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ที่อาจสร้างการเปลี่ยนแปลงก้าวกระโดด ซึ่งต้องการการลงทุนแบบยอมรับความเสี่ยง ② **จัดลำดับความสำคัญด้วยเกณฑ์เชิงกลยุทธ์** ประเมินทุกประเด็นด้วยเกณฑ์ 4 มิติ ได้แก่ ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ · ความเร่งด่วน · ความเสี่ยงหากไม่ดำเนินการ · ความคุ้มค่าของ ทรัพยากร (เกณฑ์ชุดเดียวกับการจัดทำ Improvement Plan ใน 4.1ข(1)) โดยกลุ่มโอกาสเชิงนวัตกรรมประเมินเพิ่มอีกหนึ่งมิติคือ ศักยภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้แน่ใจว่าคณะฯ เลือกทำเรื่องที่สร้างคุณค่าสูงสุด ③ **บูรณาการสู่กลไกดำเนินการ**: กลไกการปรับปรุง-ประเด็นลำดับสูงแปลงเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงและบูรณาการเข้าแผนปฏิบัติการประจำปี พร้อม ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด และกรอบเวลา กลไกการสร้างนวัตกรรม- ประเด็นศักยภาพสูงจะถูกส่งเข้ากระบวนการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (2.1ก(3)) เพื่อประเมินเป็น Intelligent Risk ศึกษาความเป็นไปได้ พัฒนาต้นแบบ และพิจารณาเป็นโครงการริเริ่มเชิงกลยุทธ์ ④ **ถ่ายทอดลำดับ** ความสำคัญทั่วทั้งระบบ สื่อสารประเด็นที่ได้รับการจัดลำดับและแผนดำเนินการไปยังหน่วยงานปฏิบัติทุกระดับผ่านโครงสร้างการประชุมประจำ (คณะกรรมการเฉพาะด้าน ⟶ หัวหน้างาน ⟶ ผู้ปฏิบัติ) และเมื่อการปรับปรุงเกี่ยวข้องกับผู้ดำเนินการภายนอก เช่น มาตรฐานการฝึกปฏิบัติงานที่ต้องปรับร่วมกับแหล่งฝึก หรือคุณภาพบริการของผู้ส่งมอบ คณะฯ ถ่ายทอดผ่านการประชุมร่วมประจำปี และการปรับ TOR/MOU (2.2ก(2)) เพื่อให้ทั้งระบบนิเวศของคณะฯ มุ่งทิศทางเดียวกัน ไม่ใช่เฉพาะหน่วยงานภายใน ⑤ **ติดตามผล** ติดตามการดำเนินการผ่านวงจรทบทวนสองระดับ (4.1ข(1)) และประเมินซ้ำว่าการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจริง การปรับปรุงที่ สำเร็จถูกยกระดับเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ ส่วนที่ไม่ได้ผลถูกวิเคราะห์บทเรียนและปรับแนวทาง ผลทั้งหมดเป็นข้อมูลนำเข้าของ การทบทวนรอบถัดไป

ตาราง 4.1-3 การทบทวนผลการดำเนินการไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

ประเด็น	ปัญหาที่พบ	โอกาสในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม	ความเร่งด่วน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
การเรียนการสอน	การครบวงรอบของการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร	-พัฒนาศักยภาพของอาจารย์ด้านการออกแบบผลลัพธ์การเรียนรู้ และการวัดประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักสูตร รวมถึง Curriculum design & Management เพื่อให้สามารถบริหารหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	★★	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ	หลักสูตรปรับปรุง 2568
	การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น	-สร้างนวัตกรรมหลักสูตรอบรมระยะสั้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรด้านกฎหมายที่ตอบสนองต่อรูปแบบการทำงานในโลกปัจจุบันและอนาคต -พัฒนาหลักสูตร pre-degree หรือ non-degree ให้ตรงกับความต้องการของศิษย์ปัจจุบัน ลูกค้าอนาคต และผู้ที่ต้องการ up-skills และ re-skills ภายนอก	★	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยพะเยาที่ 1 และ SO1
	การแข่งขันทางการศึกษาในระดับประเทศ	ออกแบบและยกระดับรูปแบบการเรียนการสอนให้ทันสมัย เช่น Clinical Legal Education/Blended Larning/Active Learning และ LegalTech เพื่อสร้างความโดดเด่นและแตกต่างของหลักสูตร	★	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการฯ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ	-สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยพะเยาที่ 1 และ SO1

					-พัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านการตลาด
	การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้	พัฒนาและยกระดับ “กิจกรรมแข่งขันนำเสนอนวัตกรรมทางกฎหมายเพื่อชุมชน UP LegalTech for Community” ที่ผสานร่วมกับรายวิชาบูรณาการความรู้สู่นวัตกรรมทางวิชาชีพเพื่อแก้ไขปัญหาชุมชน อันเป็นการสร้างทักษะแก่ผู้เรียน	★	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยพะเยาที่ 1 และ SO1 และเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านการวิจัย
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม	ผลงานวิจัยของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร	ส่งเสริมการทำวิจัยแบบ Team-based Research เพื่อพัฒนาผลงานตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ/นานาชาติ เพื่อรองรับคุณสมบัติการเป็นผู้รับผิดชอบหลักสูตร	★	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 และ SO2
	ผลงานวิจัยเชิงปฏิบัติการของสายสนับสนุน (R2R)	พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในการทำวิจัย R2R ที่สามารถนำผลหรือข้อค้นพบที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามสายงานร่วมกับสมรรถนะทางดิจิทัล	★★	รองคณบดีฝ่ายบริหาร	จัดอบรม R2R Camp และตั้งอาจารย์ปรึกษา
ด้านบริการวิชาการ	การใช้ประโยชน์จากการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	พัฒนารูปแบบการบริการวิชาการผ่าน Digital Platform เพื่อขยายการเข้าถึงบริการด้านกฎหมายและส่งเสริมการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างทั่วถึงและยั่งยืน	★★	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการฯ	สอดคล้องกับ SDG16
	การกำกับติดตามผลของการบริการวิชาการ	พัฒนาระบบกำกับติดตามโครงการบริหารวิชาการตามวงรอบและประเมินผลลัพธ์ตามค่าเป้าหมายแบบเรียลไทม์	★	รองคณบดีฝ่ายบริหาร	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

ก. ข้อมูลและสารสนเทศ

(1) คุณภาพ

คณะฯ มีกระบวนการในการทวนสอบและทำให้มั่นใจข้อมูลและสารสนเทศมีคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจมีความแม่นยำ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ① **กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน** โดยมี (1) รองคณบดีฝ่ายบริหารและผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ=ผู้กำหนดมาตรฐานออกแบบระบบสารสนเทศ กำหนดมาตรฐานข้อมูล (Data Standards) และนิยามข้อมูลแต่ละชุด (Data Dictionary) เพื่อให้การจัดเก็บและใช้งานเป็นทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (2) ผู้ดูแลข้อมูล (Data Steward) = ผู้รับผิดชอบคุณภาพที่ต้นทาง มอบหมายบุคลากรสายสนับสนุนรับผิดชอบข้อมูล 4 กลุ่มหลัก (การศึกษา วิจัย บริการวิชาการ และ สนับสนุน (สอดคล้องตาราง 4.2-1) มีหน้าที่ตรงต่อความถูกต้อง ความสมบูรณ์ และความเป็นปัจจุบันของข้อมูลในส่วนงานของตน โดย ตรวจสอบตามรอบเวลาที่กำหนดก่อนหรือขณะบันทึกเข้าระบบ (3) เจ้าของตัวชี้วัด (KPI Owner) = ผู้ทวนสอบก่อนให้รองคณบดีฝ่ายบริหารทวนสอบความถูกต้องของข้อมูลภาพรวมที่รวบรวมจากผู้ดูแลข้อมูลอีกครั้งก่อนการรายงานทุกรอบ หากพบข้อผิดพลาดประสานผู้ดูแลข้อมูลแก้ไขทันที ② **กระบวนการควบคุมและปรับปรุงคุณภาพข้อมูล** มีวงจรการควบคุมคุณภาพข้อมูลที่เป็น ระบบและต่อเนื่อง ดังนี้ (1) ผู้ดูแลข้อมูลมีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลตามรอบเวลาที่กำหนด ก่อนหรือขณะทำการบันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบ (2) ก่อนการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละรอบเจ้าของตัวชี้วัด (รองคณบดีฝ่ายบริหาร) จะทำการทวนสอบความถูกต้องของข้อมูลสรุปอีกครั้ง หากพบข้อผิดพลาดจะประสานงานกับผู้ดูแลข้อมูลเพื่อดำเนินการแก้ไขในทันที (3) กรณีที่พบปัญหาเชิงระบบหรือ

ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นซ้ำ เจ้าของตัวชี้วัดจะสรุปประเด็นปัญหาและเสนอแนวทางการปรับปรุงต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่อพิจารณาสั่งการแก้ไขในระดับกระบวนการหรือพัฒนาระบบสารสนเทศต่อไป

(2) ความพร้อมใช้

คณะฯ มุ่งมั่นที่จะทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้ในรูปแบบที่เข้าถึงง่าย ใช้งานสะดวก และทันกาลสำหรับ บุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านระบบสารสนเทศที่บูรณาการและมีเสถียรภาพ โดยมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนใน 3 ด้านหลัก ดังนี้ ① **ระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ** คณะฯ ใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใน 2 ระดับ เพื่อสร้างความเสถียรและตอบสนองความต้องการใช้งานได้อย่างครอบคลุม (1) ระบบสารสนเทศกลางของมหาวิทยาลัย: คณะฯ ใช้ ระบบสารสนเทศหลักที่มีเสถียรภาพสูงของมหาวิทยาลัยเป็นแกนในการดำเนินงาน เช่น ระบบบริการการศึกษา (REG), ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ (LMS) และระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (DMS) ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลอย่างมืออาชีพโดยศูนย์บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (CITCOMS) (2) ระบบสารสนเทศที่พัฒนาโดยคณะฯ: เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ของคณะฯ ได้พัฒนาระบบสนับสนุนต่างๆ เช่น ระบบจองห้องเรียน/ห้องประชุม/รถตู้ และระบบฐานข้อมูลศิษย์เก่า นอกจากนี้ เว็บไซต์ของคณะฯ ยังทำหน้าที่เป็นช่องทางหลักในการเข้าถึงข้อมูล ทั้งสำหรับบุคลากรภายในผ่านระบบ Intranet และสำหรับบุคคลภายนอกผ่านระบบ Internet โดยมีการจัดหมวดหมู่สารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกในการสืบค้น② **การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้ใช้งาน** เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศได้อย่างเต็มศักยภาพ คณะฯ ได้จัดให้มีกลไกการสนับสนุนที่ชัดเจน (1) บุคลากรสนับสนุนเฉพาะทาง: คณะฯ มีนักวิชาการคอมพิวเตอร์ประจำการ เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบและโปรแกรมต่างๆ รวมถึงการดูแลให้ซอฟต์แวร์พื้นฐาน เช่น ระบบปฏิบัติการ Windows และ Microsoft Office ซึ่งมีลิขสิทธิ์ถูกต้อง สามารถทำงานได้อย่างมีเสถียรภาพและปลอดภัย (2) การจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัยและเข้าถึงได้ทุกที่: คณะฯ ส่งเสริมให้บุคลากรใช้บริการ OneDrive ของมหาวิทยาลัย มีความปลอดภัยสูงด้วยรหัสผ่านส่วนบุคคลและให้ตั้งค่าการเข้ารหัสแบบ 2 ชั้น (2-Step Verification) ทำให้สามารถเข้าถึงไฟล์งานได้จากทุกที่และทุกเวลาอย่างปลอดภัย ③ **ความน่าเชื่อถือและการบำรุงรักษา** คณะฯ ให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือของระบบโดยมีมาตรการดังนี้ (1) การบริหารจัดการฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์: คณะฯ จัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่มีมาตรฐานมีระบบรับประกันและบริการหลังการขายที่ชัดเจน (2) การประเมินประสิทธิภาพ มีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์อย่างสม่ำเสมอ โดยรวบรวมข้อมูลจากทั้งเจ้าหน้าที่สารสนเทศและผู้ใช้งานโดยตรง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนบำรุงรักษาและจัดหาทดแทนในอนาคต ความปลอดภัยในการใช้งานของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ดังตาราง 4.2-1

ตาราง 4.2-1 วิธีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ

คุณสมบัติของสารสนเทศ	กลไก/วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ	ตัววัดคุณภาพสารสนเทศ
1. แม่นยำและถูกต้อง (Accuracy & Validity)	รวจสอบก่อน/ขณะบันทึกที่ต้นทาง และทวนสอบซ้ำก่อนรายงานทุกรอบ (Maker–Checker)	ผู้ดูแลข้อมูล/ผู้ดูแลตามตัวชี้วัด	จำนวนข้อผิดพลาดที่ตรวจสอบพบต่อรอบรายงาน
2. ครบถ้วนคงสภาพ (Integrity & Completeness)	ระบบบังคับกรอกข้อมูลครบก่อนบันทึก พร้อมแจ้งเตือนอัตโนมัติเมื่อไม่ครบ	ผู้ดูแลข้อมูล/ผู้ดูแลระบบ	ร้อยละของข้อมูลครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนด
3. เชื่อถือได้/คงเส้นคงวา (Reliability)	นิยามข้อมูลมาตรฐานเดียวทั้งองค์กร (Data	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ	จำนวนกรณีที่ปรากฏข้อมูลในแต่ละแหล่งไม่ถูกต้องตรงกัน

	Standards/Dictionary) และทวนสอบกับแหล่งต้นทาง		
4. เป็นปัจจุบัน (Up to date)	กำหนดรอบปรับปรุงชัดเจน (รายเดือน/รายภาคการศึกษา) และ Real-time ในระบบที่จำเป็น	ผู้ดูแลข้อมูล	ร้อยละของข้อมูลที่มีการปรับปรุงตามรอบทันเวลา และร้อยละของข้อมูลเดียวกันที่มีการเผยแพร่ในแต่ละแหล่งถูกต้องตรงกัน
5. พร้อมใช้งาน (Availability)	Service Monitor ตรวจสถานะ 24 ชม. พร้อมแจ้งเตือน เหตุขัดข้องอัตโนมัติ	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ	จำนวนครั้งที่เกิดเหตุขัดข้องและระยะเวลาในการแก้ไขเหตุขัดข้อง
6. ความปลอดภัย (Security)	ควบคุมสิทธิ์ตามบทบาท (RBAC) เข้ารหัสข้อมูล ตรวจสอบ ตัวตนผู้ใช้ และคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตาม PDPA	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ	จำนวนครั้งที่ปรากฏเหตุข้อมูลรั่วไหล/จำนวนครั้งที่มีการละเมิดสิทธิ์
7. ความมั่นคงต่อภาวะฉุกเฉิน (Resilience)	สำรองข้อมูลและแผนกู้คืน (Backup & DR) บำรุงรักษาตาม แผน และทดสอบกู้คืนเป็นประจำ	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ	ผลทดสอบการกู้คืนระบบ (ครั้ง/ปี) และระยะเวลาที่ใช้ในการกู้คืนเป็นไปตามค่าเป้าหมาย

ตาราง 4.2-2 ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและผู้ใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ

ข้อมูลด้าน	รายการข้อมูล	รูปแบบการแสดงผล	ความพร้อมใช้/เข้าถึงได้	ความถี่/รอบในการปรับปรุง	กลุ่มผู้ใช้งาน				
					บุคลากร	ผู้เรียน	ผู้ส่งมอบ	คู่ความร่วมมือ	ผู้มีส่วนได้เสีย
จัดการศึกษา	ระบบ REG	online	21 ชั่วโมง	ทุกวัน	/	/			
	ระบบ CHE-QA	online	24 ชั่วโมง	ทุกปีการศึกษา	/				
	ระบบรับเข้า	online	24 ชั่วโมง	ทุกปีการศึกษา	/	/			/
	ระบบจองห้องเรียน	online	24 ชั่วโมง	ทุกวัน	/	/			
	ระบบ E-Learning	online	24 ชั่วโมง	ทุกวัน	/	/			
วิจัย	ระบบบริหารงานวิจัย UPRM	online	24 ชั่วโมง	ทุกเดือน	/	/			
	ระบบข้อมูลสารสนเทศวิจัย NRIIS	online	24 ชั่วโมง	ทุกเดือน	/	/			
บริหาร	ระบบจัดซื้อจัดจ้าง	online	24 ชั่วโมง	ทุกเดือน	/				
	ระบบบริหารงานบุคคล HR-SMART	online	24 ชั่วโมง	ทุกเดือน	/				
	ระบบการเงิน UP-Finance	online	21 ชั่วโมง	ทุกวัน	/				
	ระบบบริหารจัดการงบประมาณ UP-e-budget	online	21 ชั่วโมง	ทุกวัน	/				
	ระบบวัสดุครุภัณฑ์	online	24 ชั่วโมง	ทุกเดือน	/				
	ระบบบริหารจัดการเอกสารและหนังสือราชการอิเล็กทรอนิกส์	online	24 ชั่วโมง	ทุกวัน	/				
	ข้อมูลประชาสัมพันธ์	online		ทุกวัน	/	/	/	/	/
ข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งอ้างอิงภายนอก									

จัดการศึกษา	ระบบสารสนเทศหลักสูตรเพื่อการรับรองมาตรฐานการศึกษาอุดมศึกษา (CISA)	online	24 ชั่วโมง	ทุกวัน	/				
	ระบบกลางสำหรับเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการอุดมศึกษา (UNICON)	online	24 ชั่วโมง	ทุกวัน	/				
บริหาร	ระบบเผยแพร่สารสนเทศอุดมศึกษา info.mhesi.go.th	online	24 ชั่วโมง	ทุกเดือน	/	/			/
การวิจัย	ระบบฐานข้อมูลวารสาร THAIJO	online	24 ชั่วโมง	ทุกเดือน	/	/			
	ระบบฐานข้อมูลตีพิมพ์ระดับนานาชาติ (SCOPUS)	online	24 ชั่วโมง	ทุกเดือน	/	/			

(3)ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

คณะฯ ดำเนินงานด้านความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ภายใต้ "รูปแบบความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Responsibility Model)" โดยอาศัยโครงสร้างพื้นฐาน นโยบาย และการกำกับดูแลจากส่วนกลางของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ซึ่งบริหารจัดการโดยศูนย์บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (CITCOMS) ในขณะที่คณะฯ รับผิดชอบในการกำกับดูแลการใช้งานและการปฏิบัติตามนโยบายในระดับหน่วยงาน เพื่อให้การป้องกันข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวและสินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัยสูงสุด โดยมีกระบวนการที่ครอบคลุมตามกรอบการดำเนินงาน 5 ด้าน ดังนี้ **① การระบุ (Identify)**: คณะฯ ปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดโดย “คณะกรรมการนโยบายการให้บริการและการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ" ของมหาวิทยาลัย ซึ่งทำหน้าทระบุความเสี่ยงและกำหนดนโยบายความปลอดภัยในภาพรวม ในระดับคณะฯ นักวิชาการคอมพิวเตอร์จะทำหน้าที่สำรวจและจัดทำบัญชีสินทรัพย์สารสนเทศที่สำคัญ เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลและระบบใดที่ต้องมีการป้องกันในระดับสูงสุด **② การป้องกัน (Protect)**: คณะฯ ใช้มาตรการป้องกันเชิงรุกหลายชั้น ทั้งในระดับโครงสร้างพื้นฐานและผู้ใช้งานโดย: (1) การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึง การเข้าถึงระบบสารสนเทศที่สำคัญของมหาวิทยาลัยและคณะฯ (เช่น e-Budget, DMS) จะต้องผ่านการยืนยันตัวตนผ่านบัญชีผู้ใช้งานของมหาวิทยาลัย (UP Account) ซึ่งมีการกำหนดสิทธิ์การใช้งานตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด (2) ความปลอดภัยของระบบและอุปกรณ์ ทาง CITCOMS เป็นผู้รับผิดชอบดูแลความปลอดภัยของระบบเครือข่ายและเครื่องแม่ข่าย (Server) ส่วนในระดับผู้ใช้งาน คณะฯ กำหนดให้คอมพิวเตอร์ทุกเครื่องต้องใช้ซอฟต์แวร์ที่ถูกลิขสิทธิ์ เช่น Microsoft Windows, Microsoft Office, Adobe โดยเฉพาะโปรแกรมที่ต้องใช้กับห้องสตูดิโอ และติดตั้งโปรแกรม Microsoft Defender for Endpoint เพื่อป้องกันไวรัสและตรวจจับภัยคุกคาม (3) การสร้างความตระหนักรู้ คณะฯ มีหน้าที่สื่อสารและกำกับดูแลให้บุคลากรและนิสิตปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัยของมหาวิทยาลัยและสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับภัยคุกคามทางไซเบอร์รูปแบบต่างๆ เช่น ฟิชชิ่ง (Phishing) และการตั้งรหัสผ่านที่ปลอดภัย **③การตรวจจับ (Detect)**: CITCOMS ทำหน้าที่เฝ้าระวังภัยคุกคามทางไซเบอร์ตลอด 24 ชั่วโมง โดยใช้เครื่องมือขั้นสูงในการตรวจสอบและวิเคราะห์กิจกรรมที่ผิดปกติบนระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถตรวจจับสัญญาณของการโจมตีได้ในทันที **④การตอบสนอง (Respond)**: ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ขึ้น คณะฯ ได้กำหนดให้นักวิชาการคอมพิวเตอร์เป็นผู้ประสานงานหลัก (First Point of Contact) เพื่อดำเนินการตาม "แผนเผชิญเหตุทางไซเบอร์ (Incident Response Plan)" ของมหาวิทยาลัยและทำงานร่วมกับทีมผู้เชี่ยวชาญของ CITCOMS เพื่อจำกัดความเสียหายและแก้ไขสถานการณ์อย่างเป็นระบบ **⑤การกู้คืน (Recovery)**: เพื่อให้การดำเนินงานของคณะฯ มีความต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยได้จัดให้มี "ศูนย์ข้อมูลสำรองฉุกเฉิน (Disaster Recovery Site)" ซึ่ง CITCOMS จะทำการสำรองข้อมูล (Backup) ของระบบสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดตามรอบเวลาที่กำหนด (ช่วงเวลา 02.00 น.-05.00 น. ของทุกวัน) ในกรณีที่ระบบหลักเกิดความเสียหายหรือไม่สามารถใช้งานได้ คณะฯ สามารถมั่นใจได้ว่าข้อมูลและระบบงานที่สำคัญจะสามารถกู้คืน (Restore) และกลับมาให้บริการได้ตามเวลาที่กำหนด เพื่อลดผลกระทบต่อการดำเนินงานให้น้อยที่สุด นอกจากนี้ คณะฯ ยังได้ออกข้อกำหนดให้ส่วนงานที่มีข้อมูลสำคัญ เช่น

การเงิน งานแผน และพัสดุ ให้ทำการเก็บข้อมูลสำรองไว้ในระบบ Cloud ที่มหาวิทยาลัยจัดไว้ นอกเหนือจากที่จัดเก็บไว้ในอุปกรณ์

จากการทบทวนในปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยฯ ได้ทำการลดขนาดของพื้นที่จัดเก็บข้อมูลในระบบ OneDrive ลง (ทั้งในส่วนของคณะและรายบุคคล) ทำให้ต้องมีการดึงข้อมูลเพื่อออกมาสำรองแยกต่างหาก ฝ่ายบริหารฯ จึงได้นำข้อมูลแจ้งไปยังคณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่อให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการจัดซื้อและติดตั้งอุปกรณ์จัดเก็บข้อมูลบนเครือข่ายเน็ตเวิร์ก NAS (Network-Attached Storage) เพื่อเป็นอีกระบบซึ่งใช้ในการสำรองข้อมูลที่สำคัญของคณะฯ

ข. ความรู้ของสถาบัน

(1) การจัดการความรู้

คณะฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการและสร้างคุณค่าทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดค่านิยมขององค์กรว่า “องค์กรแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้” โดยมีรองคณบดีฝ่ายบริหารและหัวหน้างาน เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล ตามกระบวนการ 5 ขั้นตอนของ Knowledge Management Process ดังนี้ **①การบ่งชี้ความรู้**: คณะฯ ดำเนินการอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โดยใช้การประชุมกลุ่มย่อยและการทบทวนผลการดำเนินงาน เพื่อระบุประเด็นความรู้ที่สำคัญและกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และพันธกิจของคณะฯ ทั้งในส่วนของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน **②การสร้างและแสวงหาความรู้**: จัดขึ้นอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Show and Share) การจัดฝึกอบรมภายใน และการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาบรรยาย **③การจัดระบบความรู้**: องค์ความรู้และนวัตกรรมที่รวบรวมได้ จะถูกจัดเก็บใน “คลังความรู้ (Knowledge Repository)” และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของคณะฯ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้สำหรับบุคลากรภายในและเครือข่ายภายนอก **④การแลกเปลี่ยนความรู้**: คณะฯ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอก เช่น การเข้าร่วมเวที KM ของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการให้คำปรึกษาแก่นิสิตที่มีปัญหาทางสุขภาพจิต รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรนำเสนอผลงานเด่นและนวัตกรรมในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อขยายผลสู่การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน **⑤การเรียนรู้และประยุกต์ใช้**: คณะฯ สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรนำองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินการตามกระบวนการข้างต้น ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในทุกระดับ บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม KM มากขึ้นและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเวที Show and Share อย่างเป็นรูปธรรม จากการทบทวนคณะฯ ยังพบข้อจำกัดและโอกาสในการปรับปรุงในประเด็นต่อไปนี้ (1) การจัดเก็บองค์ความรู้ยังขาดความเป็นระบบ ทำให้การสืบค้นและนำไปใช้ยังไม่สะดวก (2) การประเมินผลลัพธ์ของการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ยังขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ (3) การสร้างนวัตกรรมใหม่ยังจำกัดอยู่ในบางกลุ่มสาขาวิชาและยังขาดการขยายผลข้ามสายงานอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขข้อจำกัดและยกระดับการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ คณะฯ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้ (1) การพัฒนา KM Intelligence Dashboard เพื่อสร้างระบบที่เชื่อมโยงข้อมูลและกิจกรรม KM เข้ากับผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ของคณะฯ ได้อย่างชัดเจน (2) การบูรณาการ KM เข้ากับระบบการพัฒนาบุคลากร โดยนำเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ไปบูรณาการเข้ากับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ตาราง 4.2-3 แนวทางการจัดการความรู้ของคณะนิติศาสตร์

องค์ความรู้	1.การบ่งชี้ความรู้	2.การสร้าง/แสวงหาความรู้	3.การจัดระบบความรู้	4.การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5.การนำไปประยุกต์ใช้
ด้านการจัดการเรียนการสอน	-วิเคราะห์ผล CAR AUN-QA	-หากคู่เทียบหรือBest practice	-จัดทำคู่มือการออกแบบ CLO และเทคนิคการวัดประเมินผลให้ตรงกับผลลัพธ์การเรียนรู้	-จัดอบรมเชิงปฏิบัติการออกแบบ CLO -เวที Show and Share แลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอน	-การปรับปรุงประมวลรายวิชา (มคอ.3) -นำเทคนิคใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดประเมินผล
ด้านวิจัยและงานสร้างสรรค์	-ทบทวนศักยภาพของคณาจารย์ในการเขียนหนังสือและตำรา -วิเคราะห์เกณฑ์ของมหาวิทยาลัยและ ก.พ.อ. ว่าด้วยมาตรฐานหนังสือและตำรา ที่ใช้ขอตำแหน่งทางวิชาการ	-เชิญผู้ทรงภายนอกและสำนักพิมพ์มาให้ความรู้และให้คำปรึกษา -จัดกิจกรรมถอดบทเรียน (Lesson Learned) เพื่อสกัดเทคนิคส่วนบุคคลจากอาจารย์ที่ประสบความสำเร็จ -จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์มาช่วยในการเขียนหนังสือและตำราอย่างมีจริยธรรม	-จัดทำฐานข้อมูลหนังสือและตำราของคณาจารย์ -สร้างคลังความรู้ดิจิทัล (Digital Repository) บนระบบ Intranet ของคณะ เพื่อจัดเก็บ Template การจัดหน้า รูปแบบการเขียนเชิงอรรถ/บรรณานุกรมทางกฎหมาย และระเบียบการขอทุนสนับสนุน	-จัดตั้งกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน โดยให้เพื่อนร่วมงานช่วยวิจารณ์ประเด็นข้อกฎหมาย (Peer Review) โดยพบปะกันเดือนละครั้ง -ใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อให้คำปรึกษาและตรวจทานเนื้อหา	-อาจารย์นำคู่มือและข้อเสนอแนะไปเขียนและปรับปรุงต้นฉบับจนสมบูรณ์ -เก็บรวบรวมข้อติชมจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Reader) ที่ประเมินผลงานของอาจารย์ กลับมาวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นในการปรับปรุงเนื้อหาในคลังความรู้สำหรับปีการศึกษาถัดไป (Feedback Loop)
ด้านบริการวิชาการ	สำรวจความต้องการของชุมชนและหน่วยงานในพื้นที่ (เช่น ปัญหาหนี้สิน ที่ดินทำกิน หรือความต้องการความรู้ด้านทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับผู้ประกอบการท้องถิ่น)	จัดเวทีถอดบทเรียนจากโครงการบริการวิชาการที่ประสบความสำเร็จ เช่น เทคนิคการอธิบายภาษากฎหมายที่ซับซ้อนให้ชาวบ้านเข้าใจง่าย หรือแนวทางการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชน	-สร้างฐานข้อมูล **"คำถาม-คำตอบที่พบบ่อย (Legal FAQ)"** สำหรับคลินิกกฎหมาย เพื่อจัดเก็บประเด็นข้อกฎหมายและแนวทางให้คำปรึกษาที่เป็นมาตรฐาน -รวบรวมและจัดหมวดหมู่ Template ที่จำเป็น เช่น สัญญาหรือเอกสารทางกฎหมายเบื้องต้น	จัดกิจกรรม **Case Conference** หรือคลินิกสัญจรจำลอง (Mock Clinic) ให้อาจารย์และนักศึกษาในคลินิกกฎหมายนำกรณีศึกษาจริงที่พบจากการลงพื้นที่มาถกเถียง แลกเปลี่ยนมุมมอง และหาข้อสรุปทางกฎหมายร่วมกัน	นำปัญหาข้อกฎหมายจริงที่พบจากการบริการวิชาการกลับมาเป็นกรณีศึกษา (Case Study) สำหรับประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนในห้องเรียนต่อไป (Service-based Learning) -นำฐานข้อมูล FAQ และคู่มือการให้คำปรึกษาไปใช้ฝึกอบรมนิสิตก่อนลงพื้นที่ปฏิบัติงานจริงในคลินิกกฎหมาย
ด้านการบริหาร	-สำรวจกระบวนการทำงานหลักที่มักเกิดข้อผิดพลาดหรือความล่าช้า (เช่น ขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดการข้อมูลตัวชี้วัด) -ระบุตัวบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งมีความรู้และ	-จัดอบรมให้ความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อองค์กร (เช่น กฎหมาย PDPA สำหรับงานบุคคล หรือการใช้ AI ช่วยสรุปรายงาน) -จัดกิจกรรมสัมภาษณ์เพื่อสกัดความรู้ (Knowledge Extraction) จากบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ	-จัดทำ **คู่มือปฏิบัติงานมาตรฐาน (Standard Operating Procedures - SOPs)** และ Flowchart แผนผังขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน สำหรับทุกกระบวนการหลัก	-ใช้ระบบการสอนงาน (Coaching) หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross-training) เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้ในกรณีที่มีคนลาหรือขาดงาน	-นำแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มาปรับปรุงลดขั้นตอนการทำงาน (Lean Process) -นำผลลัพธ์การลดข้อผิดพลาดหรือความรวดเร็วในการให้บริการ มาเป็นส่วนหนึ่งในการวัดผลสำเร็จ

	ประสบการณ์ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือติดต่อกับส่วนกลาง		-สร้างศูนย์รวมข้อมูลดิจิทัลโดยแบ่งหมวดหมู่ให้ค้นหาง่าย		ในข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA) ประจำปีของบุคลากร

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

คณะฯ มีระบบการค้นหา พัฒนา และเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรและยกระดับคุณภาพการดำเนินงานในทุกพันธกิจ โดยใช้แนวคิด Identify–Share–Apply–Improve ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ **①การค้นหาและคัดเลือก**: คณะฯ ค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร การค้นหาภายในโดยการสำรวจผลการดำเนินงานที่โดดเด่นของหลักสูตร หน่วยงาน หรือบุคลากร ผ่านการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลผลลัพธ์ และการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การค้นหาภายนอกโดยศึกษาแนวปฏิบัติจากองค์กรอื่น และนำเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ เช่น เกณฑ์ AUN-QA version 4 มาเป็นกรอบในการพิจารณา **②การจัดทำองค์ความรู้และเผยแพร่**: แนวปฏิบัติที่ได้รับการคัดเลือกจะถูกจัดทำเป็นองค์ความรู้ในรูปแบบที่เข้าถึงง่าย เช่น คู่มือ Infographic หรือกรณีศึกษา และเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ คลังความรู้ของคณะฯ และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ **③การนำไปใช้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง**: คณะฯ จัดให้มีการติดตามผลการนำแนวปฏิบัติไปปรับใช้ พร้อมทั้งสร้างระบบแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัลหรือการยกย่อง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการนำไปใช้อย่างกว้างขวาง

ในปีการศึกษา 2568 เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและเพิ่มขีดความสามารถในการประยุกต์ใช้เกณฑ์ EdPEx อย่างเป็นรูปธรรม คณะฯ ได้ดำเนินการเรียนรู้จากคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งเป็นต้นแบบหน่วยงานภายในประเทศที่ประสบความสำเร็จในการนำ EdPEx ไปใช้จริง โดยดำเนินการผ่านกระบวนการดังนี้ **Identify**: คณะฯ ศึกษาแนวทางและผลลัพธ์การดำเนินงานของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในการนำ EdPEx มาใช้พัฒนากระบวนการหลัก เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดทำระบบประเมินผลลัพธ์เชิงบูรณาการ และการพัฒนาองค์กร เพื่อระบุแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของคณะนิติศาสตร์ **Share**: คณะฯ ถอดบทเรียนจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เริ่มการจากเข้ารับฟังการบรรยายสรุปและจัดประชุมเชิงปฏิบัติการภายใน เพื่อระบุแนวปฏิบัติที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของคณะฯ **Apply**: หลังการเรียนรู้ คณะฯ ได้นำแนวคิดจากมาประยุกต์ใช้จริง เช่น การจัดทำ EdPEx Roadmap เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละหมวดของเกณฑ์อย่าง เป็นขั้นตอนและมีกรอบเวลาที่ชัดเจน การพัฒนาระบบติดตามผลแบบ Real-time Dashboard เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถติดตามตัวชี้วัดสำคัญและใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที และการกำหนดให้คณะกรรมการกำกับแผนงาน พัสดุ การเงินและความเสี่ยง ซึ่งมีรองคณบดีฝ่ายบริหารเป็นประธาน เป็นทีมขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ เพื่อทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการผลักดันและสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

(3)การมุ่งสร้างนวัตกรรม

คณะฯ มีกระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Process) ที่เป็นระบบ เพื่อระบุโอกาสริเริ่มและดำเนินการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีทิศทาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ **①การค้นหาและคัดกรองโอกาส** คณะฯ ค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมจากหลากหลายแหล่ง ทั้งจากการรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การวิเคราะห์การ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ, การมองหาตลาดใหม่ และการแสวงหาความร่วมมือจากพันธมิตรภายนอก จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็น "โอกาสเชิงกลยุทธ์(SO)" และประเมินความเสี่ยงอย่างรอบด้าน (Intelligent Risk Assessment) เพื่อคัดเลือกแนวคิดที่มีศักยภาพสูงสุด **②การออกแบบและ**

ทดสอบนวัตกรรม ดำเนินการออกแบบนวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) โดยประยุกต์ใช้หลักการ Design Thinking เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้งาน จากนั้นจึงนำไปทดสอบในเบื้องต้น (Pilot Study) กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อประเมินผลลัพธ์และรวบรวมข้อมูลป้อนกลับประกอบการตัดสินใจลงทุน **③การนำไปใช้และบูรณาการ** นำนวัตกรรมที่ผ่านการทดสอบและได้รับการอนุมัติไปปฏิบัติจริง โดยจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์และบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานประจำวัน พร้อมทั้งจัดให้มีระบบติดตามและรวบรวมข้อมูลผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง **④การทบทวนและขยายผล** มีการทบทวนผลการดำเนินงานของนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินความคุ้มค่าและตัดสินใจดำเนินการต่อ ปรับปรุง หรือยุติโครงการ โดยนวัตกรรมที่ ประสบความสำเร็จจะถูกนำไปต่อยอดหรือขยายผลต่อไป

ในปี พ.ศ. 2568 จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนของคดีที่ยังคงค้างการพิจารณาจำนวนกว่า 1,793,316 คดี คณะฯ ได้ทำการวิเคราะห์และเห็นว่า คดีคงค้างส่วนใหญ่เกี่ยวกับคดีผู้บริโภคซึ่งในทางกฎหมายสามารถที่จะไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องได้ จึงได้ระบุเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ตาม พ.ร.บ.การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ.2562 เพื่อสร้างผู้ไกล่เกลี่ยรวมถึงศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้กระจายไปตามชุมชนในพื้นที่ต่างๆอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกลุ่มนี้ให้สามารถรองรับการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยได้ตามมาตรฐานและจริยธรรมของกรมคุ้มครองสิทธิละเสรีภาพกำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการออกแบบและพัฒนา: คณะฯ ได้จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อรับผิดชอบโครงการ ซึ่งนำโดยรองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ ให้ดำเนินการออกแบบหลักสูตรตามแนวคิดที่ทันสมัย คือ การจัดการศึกษาที่เน้นผลลัพธ์ (Outcome-Based Education) ที่เหมาะสมกับผู้ที่ไม่มีความรู้พื้นฐานทางกฎหมายและมีความยืดหยุ่นสามารถ Upskill/Reskill ได้ผ่านระบบ E-learning พร้อมทั้งได้ประสานความร่วมมืออย่างกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ รวมถึงเครือข่ายศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาททั้งของรัฐและภาคประชาชน เพื่อให้มั่นใจว่าโครงสร้างหลักสูตรและผลลัพธ์การเรียนรู้สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริงในการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย

ผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรมจากการดำเนินงานดังกล่าว คณะฯ ได้รับผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ ได้แก่ (1) สามารถลดจำนวนคดีที่จะต้องเข้าสู่กระบวนการของศาลได้ (2) สามารถให้ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้อย่างสะดวกและไม่มีค่าใช้จ่าย (3) เพื่อสร้างผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่มีความรู้และทักษะซึ่งช่วยให้คู่พิพาทสามารถตกลงยุติข้อพิพาทด้วยความสมานฉันท์ได้ นวัตกรรมเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของคณะฯ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้น "การสร้างสังคมสันติสุข" อย่างเป็นรูปธรรม

หมวด 5 บุคลากร

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

คณะฯ ระบบการบริหารกำลังคนที่เชื่อมโยงทั้ง “ขีดความสามารถ (Capability)” และ “อัตรากำลัง (Capacity)” เพื่อให้มั่นใจว่าคณะฯ มีบุคลากรที่มีทักษะที่เหมาะสม (Right Skills) และจำนวนที่เพียงพอ (Right Size) ต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยดำเนินการผ่าน 2 กระบวนการหลัก ดังนี้

1.กระบวนการประเมินและพัฒนาขีดความสามารถ: ดำเนินการอย่างเป็นระบบใน 5 ขั้นตอน ดังนี้ **①กำหนดกรอบสมรรถนะ** จัดทำกรอบสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่และพันธกิจของคณะฯ โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร **②ระบุสมรรถนะที่จำเป็น** แยกเป็น สมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่บุคลากรทุกคนต้องมีและสมรรถนะเฉพาะด้าน (Functional Competency) สำหรับแต่ละตำแหน่ง **③ประเมินช่องว่างสมรรถนะ** ประเมินขีดความสามารถของบุคลากรเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานเพื่อระบุช่องว่างของทักษะที่ต้องพัฒนา **④จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล** (Individual Development Plan: IDP) ให้สอดคล้องกับช่องว่างสมรรถนะ กำหนดเป้าหมายและแนวทางพัฒนาชัดเจน **⑤ติดตามและประเมินผล** ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลลัพธ์จาก IDP เพื่อใช้ปรับปรุงแนวทางการพัฒนาในรอบถัดไป

2.กระบวนการประเมินและวางแผนอัตรากำลัง: เพื่อให้มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อภารกิจหลัก คณะฯ ดำเนินการตาม 6 ขั้นตอน ดังนี้ **①วิเคราะห์ภาระงานเชิงกลยุทธ์** ประเมินปริมาณงานตามพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์คณะฯ เพื่อคำนวณความต้องการอัตรากำลัง **②กำหนดความต้องการบุคลากร** ระบุจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน **③ประเมินกำลังคนปัจจุบัน** วิเคราะห์จำนวนบุคลากรจริงเทียบกับอัตราโครงสร้าง รวมถึงแนวโน้มการเข้า–ออกงาน **④วิเคราะห์ช่องว่างอัตรากำลัง** โดยเปรียบเทียบอัตรากำลังจริงกับที่ต้องการเพื่อระบุส่วนที่ขาดหรือเกิน **⑤จัดทำแผนอัตรากำลัง** แผนสรรหา พัฒนา และสืบทอดตำแหน่งสำคัญ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว **⑥ติดตามและปรับปรุงแผน** ประเมินความเพียงพอของอัตรากำลังเป็นรายปีและปรับแผนให้สอดคล้องกับทิศทางและสถานการณ์ใหม่

ในปีการศึกษา 2568 คณะฯ ได้ดำเนินการทบทวนขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรผ่านระบบ IDP (Individual Development Plan) และ FTES (Full-Time Equivalent Staff: 1:50) โดยอ้างอิงผลการประเมินชี้ให้เห็นถึงภาวะขาดแคลนอัตรากำลังสายวิชาการ เช่น หลักสูตรนิติศาสตร์ขาดอาจารย์ในสาขาหลักที่จำเป็นต่อการผลิตบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานวิชาชีพ ได้แก่ สาขามหาชนและสาขาเอกชน เป็นต้น คณะฯ จึงได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามกระบวนการ โดยมอบประธานหลักสูตรร่วมกับคณาจารย์ในสาขาวิชาดำเนินการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) และคุณวุฒิที่ต้องการสำหรับบุคลากรใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตร จากนั้นประธานหลักสูตรร่วมกับรองคณบดีฝ่ายบริหาร (กำกับงานบุคคล) นำเสนอผลการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ จากนั้น จึงเสนอเรื่องต่อไปยังมหาวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติกรอบอัตราและดำเนินการสรรหาตามระเบียบต่อไป

นอกจากนี้ คณะฯ ยังได้กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรในทุกระดับ (ตาราง 5.1-1) ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์และพนักงานสายสนับสนุนที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Values) ของคณะฯ โดยใช้เกณฑ์การประเมินสมรรถนะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน เช่น

- สายวิชาการ: สมรรถนะด้านการสอน วิจัย และบริการวิชาการ
- สายสนับสนุน: สมรรถนะด้านการบริการ การใช้เทคโนโลยี และการบริหารจัดการ
- ผู้บริหาร: ใช้เกณฑ์เดียวกับสายวิชาการ แต่เพิ่มองค์ประกอบด้าน Strategic Leadership และ Organizational Performance Management

ทั้งนี้ ผลการประเมินสมรรถนะจะถูกนำมาใช้ประกอบในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และจัดทำรายงานผลในระบบภาระงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ คณะฯ ยังได้ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรผ่านระบบ Coaching และ Mentoring รวมทั้งจัดให้มีการยกย่องและเผยแพร่บุคลากรต้นแบบ (Role Model Recognition) ผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ของคณะฯ

ตาราง 5.1-1 สมรรถนะของบุคลากรคณะนิติศาสตร์

กลุ่มบุคลากร	สมรรถนะที่กำหนด	วิธีการประเมิน	ความถี่/ช่วงเวลา	แนวทางการพัฒนา
ผู้บริหาร	-ทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำ -ทักษะการบริหารจัดการตามสายงานที่รับผิดชอบ	-เกณฑ์ประเมินสมรรถนะ -ผลการประเมิน EdPEx -ผลการประเมิน AUN QA	1 ครั้ง/ปี (กันยายน)	-การอบรมพัฒนา -การฝึกปฏิบัติ
อาจารย์	**ด้านการสอน**			
	1.ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่ตนสอน	-เกณฑ์ประเมินสมรรถนะ -การประเมินโดยผู้เรียน	2 ครั้ง/ปี (มี.ค. และ ก.ย.)	-การอบรมพัฒนา
	2.ทักษะการจัดการเรียนการสอน -การจัดการเรียนการสอนแบบ OBE -การออกแบบ CLOs -การวัดประเมินผล -การจัดการเรียนการสอนแบบ Active learning / Clinical Legal Education -การให้ Feedback	-เกณฑ์ประเมินสมรรถนะ -การประเมินโดยผู้เรียน	2 ครั้ง/ปี (มี.ค. และ ก.ย.	-การอบรมพัฒนา
	3.ระดับอาจารย์มืออาชีพ	ผ่านการประเมินระดับ 2 ขึ้นไป	2 ครั้ง/ปี (มี.ค. และ ก.ย.)	-การอบรมพัฒนา -Mentoring
	ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์			
	1.ทักษะด้านการดำเนินการวิจัย	1.จำนวนผลงานที่ตีพิมพ์	1 ครั้ง/ปี (กันยายน)	-Mentoring -การกระตุ้นเพื่อใช้ขอตำแหน่งวิชาการ
	2.ทักษะการสร้างสรรค์งานวิชาการ	1.จำนวนของหลักสูตรออนไลน์ 2.จำนวนของหนังสือหรือตำรา	1 ครั้ง/ปี (กันยายน)	-Mentoring -อบรมพัฒนา
	ด้านบริการวิชาการ			
	1.ทักษะเชิงพื้นที่	-ผ่านการประเมินระดับ 2 ขึ้นไป	1 ครั้ง/ปี (กันยายน)	-การอบรมพัฒนา
	2.ประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (SROI)	-ผ่านการอบรม SROI ในระบบ E-Learning ของมหาวิทยาลัย	1 ครั้ง/ปี (กันยายน)	-การอบรมพัฒนา
บุคลากรสายสนับสนุน	-การบริการ	-การประเมินจากผู้รับบริการ -เกณฑ์ประเมินสมรรถนะ	1 ครั้ง/ปี (กันยายน)	-การอบรมพัฒนา
	-การใช้เทคโนโลยี	-เกณฑ์ประเมินสมรรถนะ	1 ครั้ง/ปี (กันยายน)	-การอบรมพัฒนา
	-การบริหารจัดการ	-เกณฑ์ประเมินสมรรถนะ	1 ครั้ง/ปี (กันยายน)	-การอบรมพัฒนา

(2) บุคลากรใหม่

คณะฯ มีกระบวนการสรรหา ว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่ที่เป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะ ตรงตามความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างราบรื่น โดยเป็นการดำเนินการร่วมกัน ระหว่างคณะฯ และมหาวิทยาลัยพะเยา แบ่งออกเป็น 3 ระยะหลัก ดังนี้ **①กระบวนการสรรหาและคัดเลือก** (1)คณะฯ วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน โดยใช้ข้อมูลจากระบบ FTES และผลการประเมินภาระงาน รวมถึงผลการทบทวนแผนอัตรากำลังประจำปี เพื่อระบุ จำนวน คุณสมบัติ ความรู้ และทักษะที่จำเป็น (Required Competencies) สำหรับแต่ละตำแหน่ง (2)ประกาศรับสมัคร โดยประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานผ่านช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง (3)แต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือก ซึ่งมีหน้าที่ศึกษาคุณสมบัติและสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของตำแหน่งงานและดำเนินการจัดทำเครื่องมือในการคัดเลือก เช่น ข้อสอบ ชุดคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ (4)คณะกรรมการฯ ดำเนินการคัดเลือกตามวิธีการที่กำหนด ตัดสินผล และประกาศผลการคัดเลือกอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมทั้งแจ้งผลอย่างเป็นทางการไปยังมหาวิทยาลัย (5)หลังผ่านการคัดเลือก คณะฯ จะจัดทำสัญญาจ้าง และชี้แจงรายละเอียดสิทธิประโยชน์ หน้าที่ความรับผิดชอบ และระบบค่าตอบแทน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันตั้งแต่วันแรกของการเริ่มงาน **②กระบวนการดูแลและเตรียมความพร้อม** (1)การเตรียมสภาพแวดล้อมงานบุคคลดำเนินการจัดเตรียมสถานที่ทำงาน วัสดุ และอุปกรณ์ที่จำเป็นให้พร้อมสำหรับการเริ่มต้นปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ (2)การปฐมนิเทศ คณะฯ จัดโปรแกรมปฐมนิเทศ (Orientation Program) เพื่อแนะนำพันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรและระบบงานที่สำคัญพร้อมแต่งตั้งพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อช่วยแนะนำการทำงานในช่วง 6 เดือนแรก และติดตามการปรับตัวของบุคลากรใหม่อย่างใกล้ชิด **③การประเมินผลและปรับปรุง** (1)บุคลากรใหม่จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรอบการประเมินของมหาวิทยาลัย จำนวน 2 ครั้งต่อปี เพื่อประเมินความก้าวหน้า สมรรถนะ และความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง พร้อมใช้ผลประเมินเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาและยืนยันการจ้างงานต่อเนื่อง (2)คณะฯ มีการทบทวนประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหาและดูแลบุคลากรใหม่ข้างต้นเป็นประจำทุกปี เพื่อนำข้อค้นพบมาปรับปรุงกระบวนการให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

ในปีการศึกษา 2568 คณะฯได้ดำเนินการสรรหาและบรรจุบุคลากรใหม่จำนวน 2 อัตรา คือ สายวิชาการ 1 อัตรา และ สายสนับสนุน 1 อัตรา เพื่อทดแทนอัตรากำลังเดิม 1 อัตรา และตอบสนองภารกิจที่เพิ่มขึ้น 1 อัตรา การดำเนินการสรรหาและว่าจ้างเป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัยพะเยา โดยมีการสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์เพื่อประเมินสมรรถนะ ความรู้ และศักยภาพของผู้สมัครอย่างรอบด้าน

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ในระดับมหาวิทยาลัยจัดเพียงปีละ 1 ครั้ง ส่งผลให้บุคลากรบางรายต้องรอระยะเวลานานก่อนเข้าร่วมกิจกรรม และอาจขาดความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจและระบบการบริหารขององค์กรในช่วงเริ่มต้น เพื่อแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าว คณะฯ จึงได้จัดกิจกรรม “เตรียมความพร้อมสู่ครอบครัวกฎหมาย” ขึ้น เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและเข้าใจบทบาทหน้าที่ได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 ระยะสำคัญ ดังนี้ **1. ระยะเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน**: ฝ่ายบุคคลจัดเตรียมสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น ห้องพัก คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สำนักงาน บัญชีผู้ใช้งานระบบเครือข่าย และสิทธิ์การเข้าถึงระบบสารสนเทศพื้นฐาน เพื่อให้บุคลากรพร้อมปฏิบัติงานตั้งแต่วันแรก **2. ระยะปฐมนิเทศและเรียนรู้ระบบงาน**: จัดกิจกรรมแนะนำภาพรวมของคณะฯ ได้แก่ วิสัยทัศน์–พันธกิจ–ค่านิยม (MVV) โครงสร้างการบริหาร ระบบการจัดการเรียนการสอน สิทธิประโยชน์ และแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยมีทีมผู้บริหารร่วมบรรยายสร้างความเข้าใจในมิติหลักของการบริหารงาน ในส่วนของสายวิชาการจะมีการเตรียมความพร้อม ได้แก่ ด้านวิชาการ: อธิบาย ระบบการจัดการเรียนการสอนตามแนวทาง OBE การจัดทำ มคอ.3 การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การขอตำแหน่งทางวิชาการ และแนวทางการพัฒนาอาจารย์มืออาชีพ (Professional Instructor Development) ด้านการวิจัย: แนะนำแหล่งทุนวิจัย ระบบสนับสนุนงานวิจัย และกลไกพี่เลี้ยง (Research Mentorship) ด้านการบริหารและบริการวิชาการ: ข้อกำหนดสมรรถนะและภาระงาน (IDP) ส่วนสายสนับสนุนได้รับ การชี้แจงนโยบายจากหัวหน้างานโดยตรง เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบงานและภารกิจประจำของ

หน่วยงาน **3.ระยะติดตามและพัฒนา**: แต่งตั้งพี่เลี้ยง (Mentor) ดูแลบุคลากรใหม่ในช่วง 6 เดือนแรก โดย ติดตามการปฏิบัติงาน การปรับตัว และความเข้าใจในระบบ ผ่านการประเมินระยะทดลองงาน 2 รอบต่อปี พร้อมให้คำปรึกษา และแนวทางพัฒนารายบุคคล (IDP)

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

คณะฯ มีกระบวนการที่เป็นระบบและดำเนินการเชิงรุกเพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมคณะฯ คือ “Change Agent” และวัฒนธรรมองค์กร “องค์กรแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ทั้งนี้ วิธีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง คณะฯ ได้ดำเนินการใน 5 ขั้นตอน ดังนี้ **①การประเมินสถานการณ์และความต้องการในอนาคต** คณะฯ ดำเนินการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอทั้งในมิติของเทคโนโลยี กฎระเบียบ และความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อคาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรในอนาคต **②การวิเคราะห์ช่องว่าง** (Gap Analysis) มีการประเมินอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่จริง เปรียบเทียบกับความต้องการในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อระบุช่องว่าง (Gap) ที่ต้องมีการวางแผนเพื่อจัดการ **③การวางแผนกำลังคน** จากผลการวิเคราะห์ช่องว่าง คณะฯ จะกำหนดกลยุทธ์ด้านการสรรหา พัฒนาและรักษาบุคลากร รวมถึงจัดทำแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น แผนการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานข้ามสายงานได้ เช่น บรรณารักษ์ เป็นต้น **④การพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถ** มีการจัดโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็น เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลง **⑤การติดตามและประเมินผล** คณะฯ ติดตามและประเมินความพร้อมของบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างสม่ำเสมอ มีการนำผลการประเมินมาทบทวนแผนอัตรากำลังและแผนพัฒนาบุคลากรเป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวยังคงมีความเหมาะสมและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบุคลากรของคณะฯ คือ การลาออกของอาจารย์ส่งผลกระทบต่อจำนวนอาจารย์พึงมีของคณะฯ เพื่อป้องกันการลดลงของจำนวนบุคลากรที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน จึงได้จัดทำแผนป้องกันและลดผลกระทบจากการลดลงของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งการคาดการณ์ การเตรียมความพร้อมและการจัดสรรทรัพยากรรองรับ ดังนี้ <u>(1)การวางแผนรองรับการลาออกของบุคลากร</u> คณะฯ ได้สอบถามเบื้องต้นในกรณีบุคลากรยื่นสมัครสอบ เช่น สมัครสอบผู้พิพากษา/อัยการ หรือยื่นสอบภาค ก. หรือ ภาค ข. เพื่อทำให้สามารถวิเคราะห์เบื้องต้นได้ว่า มีจำนวนของบุคลากรที่อาจลาออกเนื่องจากเปลี่ยนสายงานเท่าใด นอกจากนี้ ยังกำหนดให้บุคลากรที่ประสงค์จะลาออกต้องยื่นความประสงค์ ล่วงหน้าอย่างน้อย 90 วัน เพื่อให้ฝ่ายบุคคลสามารถเตรียมความพร้อมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทดแทนได้ทันท่วงที ทั้งนี้ ระยะเวลา 90 วันยังเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนถ่ายทอดองค์ความรู้และจัดการภาระงานระหว่างเปลี่ยนผ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ <u>(2)การบริหารภาระงานในช่วงเปลี่ยนผ่าน</u> คณะกรรมการบริหารงานบุคคลและคณะกรรมการฝ่ายวิชาการร่วมกันวางแผนการดำเนินการสอนและงานสนับสนุนในช่วงที่มีบุคลากรลาออก เช่น มอบหมายอาจารย์ภายในสาขารับผิดชอบการสอนแทนในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง เชิญอาจารย์พิเศษเพื่อสอนให้ต่อเนื่อง จัดทำประมาณการงบประมาณล่วงหน้าเพื่อรองรับค่าใช้จ่ายในการสอนแทนหรือการจ้างชั่วคราว <u>(3)การเตรียมโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีรองรับอัตรากำลัง</u> คณะฯ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลังพึงมีจากแผนอัตรากำลังประจำปี เพื่อนำมาวางแผนด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรที่ได้รับจัดสรร เช่น ปรับปรุงห้องทำงานอาจารย์ ให้เพียงพอและเหมาะสม เตรียมระบบและอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์แม่ข่าย ระบบเครือข่ายภายใน (LAN/Wi-Fi) และระบบสนับสนุนการเรียนการสอนออนไลน์ เพื่อให้พร้อมรองรับบุคลากรใหม่ตามแผนอัตรากำลังในแต่ละปี การดำเนินการตามแผนดังกล่าวช่วยให้คณะฯ สามารถบริหารการเปลี่ยนผ่านของบุคลากรได้อย่างราบรื่น ไม่มีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินงานหลัก

(4) การทำงานให้บรรลุผล

คณะฯ มีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดระบบการทำงานและบริหารบุคลากรมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Performance-Oriented Workforce System) โดยบูรณาการกลยุทธ์ ด้านบุคลากรเข้ากับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ของคณะฯ เพื่อให้การดำเนินงานของทุกหน่วยสอดคล้องกับพันธกิจและสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม กระบวนการดำเนินงานประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้ **①เริ่มจากการวิเคราะห์พันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของคณะฯ** เพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยงกับกระบวนการหลัก (Core Processes) และกระบวนการสนับสนุน (Support Processes) รวมถึงระบุทักษะ สมรรถนะ และจำนวนบุคลากรที่จำเป็นในแต่ละภารกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกตำแหน่งมีบทบาทชัดเจนและสนับสนุนเป้าหมายองค์กรอย่างเป็นระบบ **②ออกแบบโครงสร้างและระบบการทำงาน** ดำเนินการจัดทำผังโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และภารกิจหลักของคณะฯ โดยกำหนดสายบังคับบัญชา บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน พร้อมออกแบบขั้นตอนการทำงานและมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedures – SOPs) เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ **③วางแผนและจัดสรรอัตรากำลัง** ประเมินความต้องการกำลังคน วิเคราะห์ภาระงาน (Workload Analysis) และจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญและภารกิจ พร้อมวางแผนสำรองเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่ออัตรากำลัง เช่น การลาออกหรือการเกษียณ **④สรรหาและคัดเลือกบุคลากร** โดยอิงจาก Competency-Based Recruitment กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่ง ดำเนินการสอบคัดเลือกตามเกณฑ์พร้อมประเมินความเหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Fit) **⑤พัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถ** คณะฯ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านโปรแกรม Upskilling–Reskilling การอบรมภายในและภายนอก รวมถึงโครงการพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring Program) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร **⑥กำหนดเป้าหมายและประเมินผล** การปฏิบัติงานใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal System) ที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร (KPIs) และผลสัมฤทธิ์รายบุคคล (Individual Performance Indicators) พร้อมให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง **⑦สร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากร** คณะฯ จัดระบบผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และยกย่องความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ **⑧การติดตามและปรับปรุง** มีการประเมินประสิทธิภาพของโครงสร้างและระบบการทำงานเป็นระยะโดยใช้ผลการประเมินจากหน่วยงานภายใน การสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร และผลลัพธ์จากการประเมินตามกรอบ EdPEx เพื่อนำมาทบทวนและปรับปรุงระบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความต้องการในอนาคต

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน

คณะฯ ให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย เป็นมิตร ส่งเสริมสุขภาวะ และเอื้อต่อการเข้าถึงสำหรับบุคลากรทุกคน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข โดยมีกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้ **①การประเมินสภาพแวดล้อมและความต้องการของบุคลากร**: คณะฯ ดำเนินการสำรวจสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ความสะดวกใน การเข้าถึงสถานที่ทำงานและปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อสุขภาพและความปลอดภัย รวมถึงการสำรวจความต้องการของบุคลากรด้าน สวัสดิการและสุขภาวะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง **②กำหนดนโยบายและมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมการทำงาน**: คณะฯ ได้ออกนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาวะบุคลากร โดยอ้างอิงแนวทางจากเกณฑ์สำนักงานสีเขียว (Green Office) เพื่อส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและลดการใช้ทรัพยากรและ ITA (Integrity and Transparency Assessment) เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีธรรมาภิบาล **③การส่งเสริมสุขภาวะและความผูกพันของ**

บุคลากร: คณะฯ จัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างสุขภาพกายและใจ เช่น กิจกรรมกีฬาบุคลากร (UP Sport Day) โครงการ BMI Challenge และร่วมกับสโมสรนิสิตคณะนิติศาสตร์ในการแข่งกีฬาสัมพันธ์ และนำมาใช้นารประเมินภาระงาน เพื่อส่งเสริมการออกกำลังกายและสุขภาพที่ดี กิจกรรมเชิดชูเกียรติบุคลากร (Recognition Program) เพื่อแสดงความยินดีและยกย่องบุคลากรที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก โดยเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ Page Facebook และช่องทางภายในของคณะ และหากเกี่ยวข้องกับชี้วัดสำคัญของคณะ ก็จะมีการออกระเบียบเพื่อให้รางวัล เช่น การตีพิมพ์ผลงานวิชาการ หรือการผ่านประเมินอาจารย์มืออาชีพ เป็นต้น 4**.การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง**: คณะฯ มีระบบติดตามและประเมินสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นประจำ โดยดำเนินการประเมินปีละ 1 ครั้ง เพื่อรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความพึงพอใจด้านสถานที่ทำงานและความปลอดภัย ผลการประเมินถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและมาตรการด้านสุขภาวะให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.1-2 การจัดการด้านสุขภาวะ ความมั่นคงปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน

การดำเนินงาน	โครงการ/กิจกรรม	เป้าประสงค์	แนวทางการดำเนินการ	แผนการติดตาม/ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ
ด้านสุขภาพ	-BMI Challenge -ตรวจสุขภาพประจำปีของมหาวิทยาลัย	บุคลากรมีสุขภาวะที่ดี แข็งแรง และปลอดจากโรค	1.จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและตรวจสุขภาพประจำปี เพื่อนำมาใช้นับชั่วโมงภาระงาน 2. ส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬาบุคลากร เพื่อนำมานับชั่วโมงภาระงาน	-บุคลากรเข้าร่วม≥ 80% -คะแนนความพึงพอใจ≥ 4.5 จากคะแนนเต็ม 5	รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต
	เตรียมความพร้อมรับมือ โรคระบาดและมลพิษทาง อากาศ (PM2.5)	บุคลากรมีความพร้อมและปลอดภัยจากผลกระทบด้านสุขภาพ	1.จัดอบรมให้ความรู้ด้านสุขภาพและความปลอดภัย 2.สนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น (Hybrid / Work from Home) 3.จัดตั้ง Clean Zone ภายในคณะ	-ความพึงพอใจของบุคลากร ≥ 4.5 จากคะแนนเต็ม 5 -ไม่ปรากฏรายงานการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากมลพิษ	รองคณบดีฝ่ายบริหาร
ด้านสิ่งแวดล้อม	-โครงการ Green Office -กิจกรรมลดคาร์บอน	ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	1.จัดทำแผน Green Office และบริหารจัดการพลังงาน 2.ปรับภูมิทัศน์และพื้นที่สีเขียว 3.ส่งเสริมการคัดแยกขยะและลดใช้ทรัพยากร	-ร้อยละการลดใช้พลังงาน ≥ 5% (ไฟฟ้า, น้ำ และการปล่อยก๊าซเรือนกระจก) -ผ่านการประเมินสำนักงานสีเขียว -แสงสว่างภายในห้องทำงานเป็นไปตามมาตรฐาน -ระดับเสียงเป็นไปตามค่ามาตรฐาน -คะแนนความพึงพอใจ ≥ 4.50 จากคะแนนเต็ม 5	รองคณบดีฝ่ายบริหาร
ด้านความปลอดภัย	การฝึกซ้อมอพยพหนีไฟ/แผ่นดินไหวประจำปี	บุคลากรมีความรู้และทักษะในการรับมือเหตุฉุกเฉิน	1.จัดอบรมและฝึกซ้อมอพยพหนีไฟ/แผ่นดินไหวประจำปี 2.ประเมินผลการซ้อมและปรับปรุงแผนความปลอดภัย	-บุคลากรเข้าร่วม≥ 80% -คะแนนความพึงพอใจ≥ 4.5 จากคะแนนเต็ม 5	รองคณบดีฝ่ายบริหาร
	การรักษาความปลอดภัยในพื้นที่คณะฯ	บุคลากรมีความมั่นใจในความปลอดภัยระหว่างปฏิบัติงาน	1.ติดตั้งกล้องวงจรปิด (CCTV) ครอบคลุมพื้นที่สำคัญ 2.จัดเจ้าหน้าที่ รปภ. ประจำ ตลอด 24 ชม.	-ไม่มีเหตุร้ายภายในคณะฯ -ข้อร้องเรียนด้านความปลอดภัย = 0	รองคณบดีฝ่ายบริหาร

ด้านการเข้าถึงสถานที่ทำงานและเทคโนโลยี	การออกแบบแผนผังการทำงานและพื้นที่บริการ	บุคลากรและผู้มาติดต่อเข้าถึงพื้นที่ทำงานได้สะดวกรวดเร็ว	ออกแบบและจัดทำแผนผังใหม่ ให้ชัดเจน มีป้ายบอกทางและ ระบบสารสนเทศภายในอาคาร	-คะแนนความพึงพอใจ ≥ 4.50 จากคะแนนเต็ม 5	รองคณบดีฝ่ายบริหาร
	การเพิ่มประสิทธิภาพของ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Hardware / Software / Wi-Fi)	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการสื่อสารในองค์กร	1.ตรวจสอบความพร้อมของห้องสมุดและเครื่องคอมพิวเตอร์ 2.จัดหาอุปกรณ์ใหม่และโปรแกรมลิขสิทธิ์ 3.เพิ่มจุดเชื่อมต่อ Wi-Fi ครอบคลุมทั่วคณะ	-คะแนนความพึงพอใจ ≥ 4.50 จากคะแนนเต็ม 5	รองคณบดีฝ่ายบริหาร

(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

คณะฯ ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร โดยจัดให้มีระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ดังนี้ ①คณะฯ กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน ประกาศของมหาวิทยาลัยพะเยา และหลักธรรมาภิบาลโดยยึดหลักความเท่าเทียม โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานและสมรรถนะ ②มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ผ่านการประชุมรับฟังความคิดเห็นแบบกลุ่ม (Focus Group) และแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนปรับปรุงระบบสวัสดิการและแรงจูงใจให้สอดคล้องกับบริบทของคณะฯ ③การจัดระบบสิทธิประโยชน์และสวัสดิการอย่างครอบคลุม คณะฯ จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากร ครอบคลุมทั้ง 3 ด้านหลัก ได้แก่ (1)สิทธิประโยชน์พื้นฐาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ประกันสังคม การลาพักผ่อน ลาคลอด และสวัสดิการครอบครัว (2) สวัสดิการเสริม เช่น ทุนสนับสนุนการอบรม การศึกษาดูงาน และทุนสนับสนุนงานวิจัย กองทุนสำนักงานยิ้ม (3)โครงการสนับสนุนคุณภาพชีวิต เช่น โครงการส่งเสริมสุขภาพ (BMI Challenge, UP Sport Day) และโครงการช่วยเหลือกรณีครอบครัวบุคลากรประสบเหตุสูญเสีย ④สื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลสิทธิประโยชน์อย่างทั่วถึง ⑤ดำเนินการและบริหารจัดการสิทธิประโยชน์ตามนโยบาย ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด พร้อมทั้งปรับเพิ่มสิทธิประโยชน์บางรายการให้เหมาะสมกับบริบทของคณะนิติศาสตร์ ⑥ติดตาม ประเมิน และปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามผลการใช้สิทธิประโยชน์และสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรปีละ 1 ครั้ง ผลการประเมินจะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ตารางที่ 5.1-3 นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

กลุ่ม	ความคาดหวัง	สิทธิประโยชน์จากมหาวิทยาลัย	สิทธิประโยชน์จากคณะฯ	ผู้รับผิดชอบ
สายวิชาการ	การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น	-มหาวิทยาลัยจัดสรรทุนการศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา	-คณะจัดสรรทุนศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาด้านนิติศาสตร์ (ทั้ง ป.โท และ ป.เอก)	รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ
	การเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ	-จัดอบรมการเข้าสู่ตำแหน่ง -ได้รับเงินประจำตำแหน่งตามระเบียบมหาวิทยาลัย -ได้รับเงินรางวัล	-จัดโครงการอบรม “เตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ” -ให้คำปรึกษาเชิงลึกแบบรายบุคคล (Coaching) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	รองคณบดีฝ่ายบริหาร

	การประเมินอาจารย์มืออาชีพ (UP-PSF) ระดับ 2 ขึ้นไป	-ใช้ทดแทนการประเมินการสอน เพื่อประกอบการพิจารณาการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ -ได้รับการยกย่องชมเชย	-คณะฯ จัดโครงการการเข้าสู่อาจารย์มืออาชีพให้สำหรับผู้สอนที่มีความพร้อมใน การยื่นขอ (Mentor) -เงินรางวัลสำหรับผู้ที่ผ่านการประเมินอาจารย์มืออาชีพระดับ 2 ขึ้นไป (2= 10,000บาท, 3=15,000 บาท และ 4=20,000 บาท) -ได้รับการยกย่องเชิดชู -ได้รับการสนับสนุนให้ยื่นเทียบ Thailand PSF โดยคณะสนับสนุนค่าสมัคร	รองคณบดีฝ่ายบริหาร
	การได้รับจัดสรรทุนวิจัย	มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณ ทั้งจากภายในและภายนอก	-คณะฯ มีการจัดสรรงบประมาณให้กับอาจารย์ทำวิจัย -มีเงินรางวัลสำหรับการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ/นานาชาติ -จัดอบรมเพื่อใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำวิจัย	
	การได้รับจัดสรรทุนเขียนตำรา/หนังสือ		-คณะฯ มีการจัดสรรงบประมาณให้กับอาจารย์รับทุนเขียนหนังสือ/ตำรา -มีการสนับสนุนค่าผู้ทรงฯ -ติดต่อประสานงานกับสำนักพิมพ์มาให้ความรู้ในการทำหนังสือ/ตำรา -จัดอบรมเพื่อใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการเขียนหนังสือ/ตำรา	
	การได้รับจัดสรรอบรมการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับผู้รับผิดชอบหลักสูตร	-มีหลักสูตร E-Learning ให้ผู้ที่สนใจเข้าอบรม	-สนับสนุนงบประมาณเพื่อให้เข้ารับการอบรมจาก ทปอ. เพื่อยกระดับการเป็นผู้ประเมินขึ้นทะเบียนกับ ทปอ.	
	ได้รับจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง (ตาม IDP)		คณะฯ จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเองตาม IDP ปีละ 15,000 บาท	
	การดูแลสุขภาพประจำปี	การตรวจสุขภาพประจำปี	-คณะฯ จัดสรรงบประมาณในการซื้อประกันสุขภาพให้กับบุคลากร -จัดกิจกรรมส่งเสริมการดูแลสุขภาพ เช่น การออกกำลังการคุมอาหาร โดยมีการประวดแข่งขันให้รางวัล	
	สิทธิหลังเกษียณอายุ	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		
สายสนับสนุน	การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	ได้รับสิทธิประโยชน์ด้านเงินประจำตำแหน่งเมื่อเลื่อนระดับ	-คณะฯ จัดโครงการเตรียมความพร้อมใน การจัดทำคู่มือ และการทำวิจัยให้กับบุคลากรสายสนับสนุน	

			-คณะฯ จัดสรรงบประมาณเพื่อให้บุคลากรทำ R2R -คณะฯ แต่งตั้งอาจารย์ให้เป็นที่ปรึกษา R2R -คณะฯ สนับสนุนงบประมาณการไปนำเสนองานวิจัย/R2R -การยกย่องชมเชย -การให้รางวัลสำหรับการตีพิมพ์ผลงาน	
	การดูแลสุขภาพ	การตรวจสุขภาพประจำปี	-คณะฯ จัดสรรงบประมาณในการซื้อประกันสุขภาพให้กับบุคลากร -จัดกิจกรรมส่งเสริมการดูแลสุขภาพ เช่น การออกกำลัง การคุมอาหาร โดยมีการประวดแข่งขันให้รางวัล	
	ได้รับจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง (ตาม IDP)		คณะฯ จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเองตาม IDP ปีละ 15,000 บาท	
	เงินกู้ยืมฉุกเฉิน		เงินกู้ยืมกรณีฉุกเฉินจากกองทุนสำนักงานยิ้ม	
	สิทธิหลังเกษียณอายุ	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		
ลูกจ้างชั่วคราว	การดูแลสุขภาพ	การตรวจสุขภาพประจำปี	-คณะฯ จัดสรรงบประมาณในการซื้อประกันสุขภาพให้กับบุคลากร -จัดกิจกรรมส่งเสริมการดูแลสุขภาพ เช่น การออกกำลัง การคุมอาหาร โดยมีการประวดแข่งขันให้รางวัล	
	ได้รับจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง (ตาม IDP)		คณะฯ จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเองตาม IDP ปีละ 15,000 บาท	
	เงินกู้ยืมฉุกเฉิน		เงินกู้ยืมกรณีฉุกเฉินจากกองทุนสำนักงานยิ้ม	

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

คณะฯ ให้ความสำคัญกับความผูกพันของบุคลากรในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของคณะ การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและการขับเคลื่อนพันธกิจของคณะฯ ให้บรรลุผลอย่างยั่งยืน โดยคณะฯ มีกระบวนการที่เป็นระบบในการกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ดังนี้ **①รวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง** (รายปี) สำรวจความคิดเห็นบุคลากรทุกระดับผ่านแบบสำรวจความผูกพันประจำปี เสริมด้วยข้อมูลจากช่องทางอื่นเพื่อลดข้อจำกัดของแบบสำรวจอย่างเดียว ได้แก่ เวทีผู้บริหารพบบุคลากร ข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (1.2ก(2)) ข้อมูลการลาออก/โอนย้ายและการสัมภาษณ์ก่อนพ้นสภาพ (Exit Interview) **② วิเคราะห์และกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนจำแนกตามกลุ่มบุคลากร** วิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญ (เช่น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายด้านกับความผูกพันรวม) โดยจำแนกตามกลุ่ม: สายวิชาการ สายสนับสนุน และช่วงอายุงาน เพราะแต่ละกลุ่มมีปัจจัยต่างกัน **③แปลงปัจจัยสู่การปรับปรุงที่เป็นรูปธรรม** นำปัจจัยขับเคลื่อนรายกลุ่มไปออกแบบแผน

เสริมสร้างความผูกพันที่ตรงกลุ่ม เช่น ระบบส่งเสริมการเขียนหนังสือ/ตำรา โปรแกรมพัฒนาทักษะตามความต้องการ (แผนพัฒนาขีดความสามารถ 2.2ก(4)) และการปรับสภาพแวดล้อม/โครงสร้างงานให้เอื้อต่อการทำงาน **④ติดตาม ประเมิน และทบทวนปัจจัยรายปี** ติดตามผลการดำเนินการตามแผนและประเมินว่าปัจจัยขับเคลื่อนที่กำหนดยังคงถูกต้องหรือเปลี่ยนไปตามบริบท (เช่น การเปลี่ยนรุ่นของบุคลากร นโยบายมหาวิทยาลัย) แล้วนำผลไปกำหนดปัจจัยและแผนของรอบถัดไป

(2) การประเมินความผูกพัน

คณะฯ ประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อเข้าใจระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และนำผลไปปรับปรุงเพื่อส่งเสริมการคงอยู่ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้ **①ประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย** ทั้งทางการและไม่เป็นทางการ (รายปี/ต่อเนื่อง) (1)วิธีทางการ: สำรวจความผูกพัน ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ประจำปี ซึ่งข้อคำถามออกแบบตามปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันที่กำหนดไว้ (5.2ก(1)) และรายงานผลจำแนกตามกลุ่ม (สายวิชาการ/สายสนับสนุน/ช่วงอายุงาน) เพื่อให้เห็นความแตกต่างที่ค่าเฉลี่ยรวมมองไม่เห็นหากได้จำแนก (2)วิธีไม่เป็นทางการ: เวทีผู้บริหารพบบุคลากร การพูดคุยในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (1.2ก(2)) ข้อสังเกตของหัวหน้างาน และการสัมภาษณ์ก่อนพ้นสภาพ (Exit Interview) **③ประเมินจากตัวชี้วัดพฤติกรรมประกอบ** นอกจากความเห็น คณะฯ ติดตามตัวชี้วัดที่สะท้อนความผูกพันเชิงพฤติกรรม ได้แก่ อัตราการคงอยู่/การลาออกโดยสมัครใจ อัตราการขาดงาน/ลาป่วยผิดปกติ จำนวนข้อร้องทุกข์ของบุคลากร และการเข้าร่วมกิจกรรมของคณะฯ **④วิเคราะห์และแก้ไขอย่างมีส่วนร่วม** วิเคราะห์ข้อมูลจากทุกแหล่งเพื่อระบุความต้องการ ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจรายกลุ่ม แล้วออกแบบแนวทางแก้ไขผ่านโครงการ รับฟังเสียงสะท้อนและการประชุมร่วมกับผู้แทนบุคลากร เพื่อหาแนวทางอย่างมีส่วนร่วม **⑤ติดตามผลและทบทวนกระบวนการ** (รายปี) ติดตามผลการดำเนินการตามแผนแก้ไขจนแล้วเสร็จ เปรียบเทียบผลความผูกพันปีต่อปีรายกลุ่มและรายปัจจัย (แนวโน้มแสดงในหมวด 7.3) พร้อมสื่อสารผลสำรวจและสิ่งที่ปรับปรุงกลับสู่บุคลากร

ข. วัฒนธรรมองค์กร

คณะฯ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสื่อสารเปิดกว้าง มุ่งผลการดำเนินการที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน โดยยึดค่านิยมองค์กรเป็นแกนกลางผ่านกลไก 5 ด้านที่ทำงานร่วมกัน ดังนี้ **①ปลูกฝังค่านิยมผ่านการปฏิบัติของผู้นำและการทำงานของบุคลากร** ค่านิยมองค์กรถูกถ่ายทอดตั้งแต่การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ สอดแทรกในการประชุมบุคลากรประจำปีที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารทิศทางพร้อมยกตัวอย่างพฤติกรรมตามค่านิยมและผู้บริหารทุกระดับปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง **②สื่อสารเปิดกว้างสองทาง** คณะฯ เปิดช่องทางสื่อสารหลากหลายทั้งทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมบุคลากรประจำปี เวทีผู้บริหารพบบุคลากร กลุ่มไลน์บุคลากร ระบบ DMS และช่องทางเสนอความคิดเห็น/ร้องทุกข์ที่คุ้มครองผู้แจ้ง ข้อมูลสำคัญขององค์กร เช่น ทิศทาง แผน ผลการดำเนินงาน มติที่ประชุม เปิดเผยให้บุคลากรเข้าถึงได้ และเสียงจากบุคลากรทุกช่องทางมีเส้นทางกลับสู่การตัดสินใจผ่านการประชุมร่วมและการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารคณะฯ **③มุ่งผลการดำเนินการที่ดีผ่าน** เป้าหมายที่ชัดและการยกย่องที่ตรงผลงาน บุคลากรทุกคนมี OKRs ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทำให้ทุกคนเห็นว่างานของตนเองช่วยหนุนเสริมความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ผลการปฏิบัติงานถูกประเมินอย่างเป็นธรรมด้วยเกณฑ์ที่ประกาศล่วงหน้า และคณะฯ ยกย่องชมเชยผู้มีผลงานเด่นและผู้เป็นแบบอย่างด้านค่านิยม/จริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ **④ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของแนวคิด** คณะฯ ออกแบบเวทีการทำงานให้ทุกส่วนงานได้ยินได้ทราบ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์เปิดให้บุคลากรทุกระดับและทุกสายงานร่วมระดมความคิด คณะกรรมการชุดต่าง ๆ มีองค์ประกอบคละสายงานและรุ่นอายุ และการแก้ปัญหาความผูกพันใช้การประชุมร่วมกับผู้แทนบุคลากร **⑤เสริมอำนาจการตัดสินใจ**

คณะฯ กระจายอำนาจผ่านตารางมอบอำนาจที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติแก้ปัญหาหน้างานได้ทันที ภายในกรอบที่กำหนดโดยไม่ต้องรอสั่งการ และบุคลากรทุกคนเสนอโอกาสเชิงกลยุทธ์/นวัตกรรมได้โดยตรง

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

คณะฯ มีระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานที่โดดเด่นและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยกระบวนการดังกล่าวครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผล ไปจนถึงการให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจ

<u>กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี</u> คณะฯ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเป็นประจำทุกปี โดยมีกระบวนการที่เป็นระบบและมีส่วนร่วม (ตาราง 5.2-1) ซึ่งสรุปขั้นตอนสำคัญได้ดังนี้ ① **การกำหนดเกณฑ์**: คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจัดทำและทบทวนเกณฑ์การประเมินโดยพิจารณาจากภาระงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และ OKRs ของคณะฯ และเปิดรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรผ่านการทำประชาพิจารณ์ ② **การรวบรวมข้อมูล**: บุคลากรบันทึกข้อมูลภาระงานและผลการปฏิบัติงานของตนเองเข้าระบบ ③**การประเมินโดยคณะกรรมการ**: คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดอย่างเป็นธรรม ④**การให้ข้อมูลป้อนกลับ**: ผู้บริหารให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อผลการประเมินเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

<u>การเชื่อมโยงผลการประเมินกับการบริหารจัดการบุคลากร</u> ผลการประเมินที่ได้จะถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการบริหารจัดการบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร (**1)การบริหารค่าตอบแทน**: ผลการประเมิน การปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์หลักในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี **(2)การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย**: คณะฯ มีระบบ การมอบรางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรที่สร้างผลงานที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อของคณะฯ เพื่อเป็นแบบอย่างและสร้างขวัญกำลังใจ **(3)การส่งเสริมพฤติกรรมที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์**: ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของคณะฯ ถูกออกแบบมาเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยตรง โดยเกณฑ์การประเมินสมรรถนะได้ถูกกำหนดขึ้นโดยให้น้ำหนักกับผลงานที่ตอบสนองต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของคณะฯ เป็นสำคัญ กระบวนการนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าความพยายามของบุคลากรทุกคนจะสอดคล้องและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของคณะฯ ในภาพรวม

(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

คณะฯ มีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งสนับสนุนทั้งความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Individual Development Needs) และความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ของคณะฯ (Organizational Needs) อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมรองรับพันธกิจในทุกด้าน ได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการองค์กร โดยมีการดำเนินการดังนี้ ①**การวางแผนและวิเคราะห์ความต้องการ**: <u>ในระดับคณะ</u>–วิเคราะห์จากยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะฯ เพื่อระบุสมรรถนะหลักและทักษะแห่งอนาคตที่จำเป็น เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสอน การวิจัยเชิงบูรณาการ และการบริการวิชาการเชิงพื้นที่ <u>ระดับบุคคล</u>–ประเมินความต้องการพัฒนาตนเองจากผลการประเมินสมรรถนะประจำปีและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้บุคลากรแต่ละคนสามารถกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจน ②**การพัฒนาและการจัดกิจกรรม**: คณะฯ สนับสนุนการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและทิศทางขององค์กร เช่น โครงการพัฒนาและอบรมภายใน (In-house Training) การส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผ่านงบประมาณสนับสนุนจากคณะฯ การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรออนไลน์หรือการอบรมระยะสั้น และการสอนงาน

ระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้อง เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ตรง ③**การติดตามและประเมินผล**: หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมบุคลากรจะต้องจัดทำรายงานผลการพัฒนาเพื่อสะท้อนการเรียนรู้และแนวทางการนำไปใช้ในงานจริง คณะฯ ใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนา วิเคราะห์อัตราการนำความรู้ไปใช้จริง และปรับปรุงแผนการพัฒนาในรอบต่อไป ④**การทบทวนและการปรับปรุง**

(3) การพัฒนาอาชีพการงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

คณะฯ มีระบบการพัฒนาอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มุ่งสร้างความมั่นคงของกำลังคนในระยะยาว เพื่อให้คณะฯ มีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง สามารถเติบโตในสายอาชีพของตนและพร้อมรับตำแหน่งสำคัญในอนาคต ทั้งในระดับสายวิชาการ สายสนับสนุน และระดับบริหาร ①**การวางแผนและวิเคราะห์ความต้องการ**: วิเคราะห์ตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานและกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าโดยอิงเกณฑ์ตำแหน่ง ②**การพัฒนาและเตรียมความพร้อม**: <u>สายวิชาการ</u> คณะฯ สนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น โดยมีกระบวนการสนับสนุนที่ครอบคลุมการพัฒนาด้านการสอน เช่น มีการจัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมและชี้แจงเกณฑ์การประเมินอาจารย์มืออาชีพ (UP-PSF) พร้อมทั้งจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่ผ่านการประเมินและผู้ที่กำลังเตรียมตัวขอรับการประเมิน การพัฒนาด้านการวิจัยและผลงานวิชาการ เช่น มีกลไกสนับสนุนการทำผลงานวิจัยและนวัตกรรมอย่างครบวงจร เช่น การให้คำปรึกษาในการเขียนขอทุนวิจัย การส่งเสริมการรวมกลุ่มวิจัยภายในคณะฯ การส่งเสริมการเขียนหนังสือ/ตำรา และการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเข้ารับคำปรึกษาเป็นรายบุคคลเพื่อทราบแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการจากผู้ทรงฯ <u>สายสนับสนุน</u>–คณะฯ สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในสายงานและสามารถเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยส่งเสริมให้เข้าร่วมการอบรมเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและการทำวิจัยในงานประจำ (R2R) พร้อมทั้งจัดกิจกรรมชี้แจงเกณฑ์และแนวทางการเตรียมเอกสารเพื่อประกอบการประเมิน และตั้งอาจารย์ที่ปรึกษา <u>ผู้นำในอนาคต</u>–คณะฯ ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ (เช่น ผู้บริหารระดับต้น/กลาง คณะกรรมการชุดต่างๆ) ได้เข้ารับการอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะด้านการบริหารและความเป็นผู้นำ ③**การติดตามและประเมินผล**: มีระบบติดตามความก้าวหน้าในสายอาชีพผ่านแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และระบบรายงานภาระงานเพื่อใช้ผลการประเมินสมรรถนะประจำปีและการประเมินผลงานทางวิชาการเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ④**การรักษาความต่อเนื่องและการพัฒนาอย่างยั่งยืน**: จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งบุคลากร (Succession Plan) ครอบคลุมทั้งสายบริหารและสายวิชาการ โดยมีการทบทวนทุกปี ⑤**การเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนากระบวนการ** ผลการติดตามถูกนำเข้าทบทวนโดยคณะกรรมการประจำคณะฯ ปีละ 1 ครั้ง ตัวอย่างการปรับปรุงที่เกิดขึ้นจริง ได้แก่ เมื่อพบว่าอัตราการยื่นขอตำแหน่งวิชาการต่ำกว่าเป้าหมาย คณะฯ จึงเพิ่มระบบพี่เลี้ยงรายบุคคลสำหรับอาจารย์ที่ครบกำหนดยื่นตำแหน่งวิชาการและพิจารณาจัดวางภาระงานสอนให้มีความยืดหยุ่นต่อการผลิตผลงานทางวิชาการส่งผลให้จำนวนผู้ยื่นขอเพิ่มจาก 1 เป็น 3 คน

(4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม

คณะฯ มีแนวทางการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับความเสมอภาค (Equity) และการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Inclusion) ของบุคลากรทุกระดับ โดยได้บูรณาการหลักการดังกล่าวเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการในทุกพันธกิจ เพื่อให้บุคลากรทุกคนรู้สึกถึงคุณค่าและสามารถเติบโตได้อย่างเต็มศักยภาพ อันได้แก่ **1. ความเสมอภาคในการประเมินการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ** คณะฯ สร้างความมั่นใจในความเป็นธรรมผ่านกระบวนการที่เป็นระบบและโปร่งใส: (1) การประเมินผลและการมอบหมายภาระงาน: การประเมินผลการปฏิบัติงานมีเกณฑ์ที่ชัดเจนและเปิดรับฟังความคิดเห็น การมอบหมายภาระงานมีความโปร่งใสโดยมีการติดตามความสมดุลของงานในแต่ละฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ (2) การพัฒนาศักยภาพอย่างเท่าเทียม: คณะฯ สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมการอบรมและพัฒนาทักษะผ่านแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยมีการสนับสนุนทุนอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ คณะฯ ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถ

เข้าร่วมโครงการวิจัยและกิจกรรมบริการวิชาการเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์และการเติบโตโดยเฉพาะเชิงพื้นที่ **2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ** คณะฯ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและพัฒนาองค์กรผ่านกลไกต่างๆ: (1) การมีส่วนร่วมในระดับนโยบาย: คณะกรรมการที่สำคัญของคณะฯ เช่น คณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร คณะกรรมการบริหารงานบุคคล เป็นต้น ซึ่งจะประกอบด้วยตัวแทนจากทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกเสียงจะได้รับการรับฟังในการตัดสินใจที่สำคัญ (2) การมีส่วนร่วมในระดับปฏิบัติการ: มีการจัดประชุมบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้รับทราบข้อมูลข่าวสารและร่วมเสนอแนะแนวทางการพัฒนา นอกจากนี้ ยังมีช่องทางการร้องเรียนหรือเสนอแนะแบบไม่เปิดเผยตัวตน เช่น "สายตรงคณบดี" เพื่อสร้างความปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร **3. การติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** คณะฯ มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน โอกาสในการเติบโต และความเป็นธรรมในการบริหารอย่างสม่ำเสมอโดยผลการประเมินจะถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารที่เป็นรูปธรรม เช่น การปรับสมดุลภาระงานหรือการพัฒนาระบบสารสนเทศให้บุคลากรทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก

หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

ก.การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการ

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการ

คณะฯ จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานในพันธกิจหลักทั้งสามด้าน ได้แก่ การจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ อย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักว่าข้อกำหนดที่ได้มาต้องสะท้อนถึงความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือมาตรฐานที่กำกับ โดยมีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ ① **มอบหมายผู้รับผิดชอบรายพันธกิจ** ผู้บริหารและคณะกรรมการเฉพาะด้านแต่ละชุด (คณะกรรมการบริหารบุคคล คณะกรรมการกำกับแผนงาน พัสดุ การเงินและความเสี่ยง คณะกรรมการวิชาการ และคณะกรรมการกิจการนิสิต โครงสร้างตาม 1.2ก(1)) รับผิดชอบ จัดทำข้อกำหนดของพันธกิจตนโดยตรง ② **วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้ารอบด้าน** รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า 4 กลุ่ม (รายละเอียดใน ตาราง 6.1-1): (ก) เสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย VOC และ Persona (3.1ก / ตาราง 3.1-2) (ข) มาตรฐานและข้อบังคับ (เกณฑ์สภาวิชาชีพ มาตรฐานคุณวุฒิ AUN-QA กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (1.2ข(1)) (ค) ทิศทางเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลัก (หมวด 2) และ (ง) ผลการดำเนินงานและข้อร้องเรียนที่ผ่านมา (4.1ข / 3.2ก(3)) ③ **จัดทำร่างข้อกำหนดที่วัดได้** แปลงผลการวิเคราะห์เป็นข้อกำหนดที่สำคัญซึ่งระบุชัดและวัดได้ ตัวอย่างข้อกำหนดที่สำคัญ ด้านการศึกษา บัณฑิตมีสมรรถนะตามผลลัพธ์การเรียนรู้ของหลักสูตร อัตราสอบผ่านภาคทฤษฎีใบประกอบวิชาชีพ การฝึกปฏิบัติงานครบชั่วโมงตาม มาตรฐานด้านการวิจัย งานวิจัยผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยทุกโครงการ ส่งมอบผลงานตรงตามสัญญารับทุน ด้านบริการวิชาการ บริการถูกต้องตามหลักวิชาชีพ ตอบสนองความต้องการจริงของชุมชน/ผู้รับบริการ และส่งมอบตรงเวลา ④ **ประเมินและทบทวนร่างข้อกำหนด** ตรวจสอบความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และความครบถ้วน โดยทวนสอบย้อนกลับ (Cross-check) ว่าความต้องการสำคัญของลูกค้าทุกกลุ่มในตาราง 3.1-2 มีข้อกำหนดรองรับครบ ⑤ **อนุมัติ ใช้งาน และทบทวนตามรอบ** ข้อกำหนดที่ผ่านการประเมินถูกประกาศใช้เป็นแนวทางออกแบบกระบวนการทำงาน (6.1ก(2)) และกำหนดเป็นตัววัดของ กระบวนการ (6.1ข) โดยกระบวนการจัดทำข้อกำหนดทั้งหมดได้รับการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง สำคัญ

ตาราง 6.1-1 ปัจจัยนำเข้าและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำข้อกำหนด

ผลิตภัณฑ์	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยนำเข้าและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
ด้านการเรียนการสอน	-รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ	• กรอบมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง

	-รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตฯ -คณะกรรมการวิชาการ	• พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของคณะ/มหาวิทยาลัย • ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย • แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงภายนอก • ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา • ทรัพยากรและสมรรถนะภายในองค์กร
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม	-รองคณบดีฝ่ายวิชาการฯ -ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัยฯ	• ความต้องการของผู้ให้ทุนวิจัยและผู้ใช้ผลงานวิจัย • พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของคณะ/มหาวิทยาลัย • ทรัพยากรและสมรรถนะภายในองค์กร • กฎหมาย และระเบียบด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์และสัตว์ • ความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก
ด้านบริการวิชาการ	-รองคณบดีฝ่ายบริหาร -ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการฯ	• พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของคณะ/มหาวิทยาลัย • นโยบายและเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน • ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย • ทรัพยากรและสมรรถนะภายในองค์กร

(2)การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ

คณะฯ ออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้ COPIS Model (Customer–Output Process–Input–Supplier) เป็นกรอบคิดหลัก (ตาราง 6.1-2) ซึ่งบังคับให้การออกแบบทุกครั้งเริ่มจากลูกค้าและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ก่อน แล้วจึงย้อนมากำหนดกระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผู้ส่ง กระบวนการดำเนินตามวงจร 6 ขั้นตอน (รูปที่ 6.1-1): (1) แต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ (2) รวบรวมวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (3) ออกแบบ (4) ประเมินผลการออกแบบ (5) นำไปปฏิบัติ (6) ทบทวนปรับปรุงต่อเนื่อง คณะฯ ได้นำกระบวนการนี้ไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการดำเนินงานในพันธกิจหลักอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

ด้านการจัดการศึกษา คณะกรรมการวิชาการดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC) และวิเคราะห์ร่วมกับข้อกำหนดของสภาวิชาชีพและข้อกำหนดมาตรฐานการศึกษา จากนั้นจึงนำมาออกแบบหลักสูตรโดยใช้แนวคิดการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-Based Education - OBE) และ กระบวนการออกแบบหลักสูตรย้อนกลับ (Backward Curriculum Design - BCD) เพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์การเรียนรู้ระดับหลักสูตร (PLO) และระดับรายวิชา (CLO) มีความสอดคล้องกัน อย่างเป็นระบบ

ด้านการวิจัย คณะกรรมการบริหารงานวิจัยออกแบบโครงการวิจัยและนวัตกรรมตามกรอบ BCG Economy Model และ SDGs โดยเริ่มจากสำรวจปัญหาจริงของชุมชนและผู้ประกอบการก่อนกำหนดโจทย์ ตัวอย่างผลสำเร็จ: โครงการ "1 ชุมชน 1 นวัตกรรม" คือ "โครงการพัฒนาอำเภอเชียงม่วน จังหวัดพะเยา ให้เป็นชุมชนนวัตกรรม เรื่องการจัดการหนี้สินอย่างยั่งยืน สร้างรายได้ พึ่งพาตนเองได้ด้วยศักยภาพของผู้นำชุมชน ผู้สูงอายุและทุนวัฒนธรรม" และ "นวัตกรรมสร้างเส้นทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน 'ผ้าทอไทลื้อ' ตำบลสระ อำเภอเชียงม่วน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน" โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นจนยกระดับเศรษฐกิจฐานรากของชุมชนได้สำเร็จ ซึ่งพิสูจน์ว่าการออกแบบที่เริ่มจากลูกค้า (C) สร้างผลลัพธ์ (O) ที่เกิดคุณค่าจริง

ด้านการบริการวิชาการ คณะกรรมการคลินิกกฎหมายสำรวจความต้องการของสังคม แล้วออกแบบกระบวนการให้บริการ ด้วย Service Blueprint ซึ่งกำหนดขั้นตอนบริการทั้งส่วนที่ลูกค้ามองเห็นและกระบวนการหลังบ้านที่รองรับ ร่วมกับการออกแบบแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใช้จริง (Participatory Design) เช่น สภาองค์กรคุ้มครองผู้บริโภคจังหวัดพะเยา ที่ร่วมกันออกแบบสัญญาสำเร็จรูปในการเช่าหอพัก นำไปสู่โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการที่ตรงความต้องการ

(3) ข้อกำหนดของกระบวนการ

คณะฯ จัดทำและทบทวนข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ บนหลักการว่าข้อกำหนดของกระบวนการต้องรองรับข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการแบบสืบย้อนได้ ต้องมีเงื่อนไขของกระบวนการที่ประกันว่าจะ

เกิดผลนั้น โดยมีการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้ **①วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า** คณะกรรมการเจ้าภาพแต่ละกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าสำคัญ ได้แก่ ข้อกำหนดของหลักสูตร/บริการที่กระบวนการนั้นรองรับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดทางกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานวิชาชีพ และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เกี่ยวข้อง (4.2ข) **②จัดทำข้อกำหนดที่วัดได้** โดยแปลงผลการวิเคราะห์ให้เป็นข้อกำหนดของแต่ละกระบวนการ ซึ่งระบุมาตรฐานคุณภาพ กรอบเวลา และผลลัพธ์ที่คาดหวัง พร้อมตัววัดและค่าเป้าหมายกำกับทุกข้อ **③จำแนกและประกาศใช้** จำแนกกระบวนการเป็นกระบวนการทำงานหลัก 3 กระบวนการ (การจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ) และกระบวนการสนับสนุน 4 กระบวนการ (ทรัพยากรบุคคล การเงินและพัสดุ เทคโนโลยีสารสนเทศ และประกันคุณภาพ/จัดการความรู้) พร้อมข้อกำหนดที่สำคัญของแต่ละกระบวนการ (ตาราง 6.1-3) **④ ทบทวนตามรอบและเมื่อบริบทเปลี่ยน** ทบทวนข้อกำหนดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทันทีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ

ตารางที่ 6.1-2 กระบวนการหลักที่สำคัญของคณะนิติศาสตร์ (Core Process)

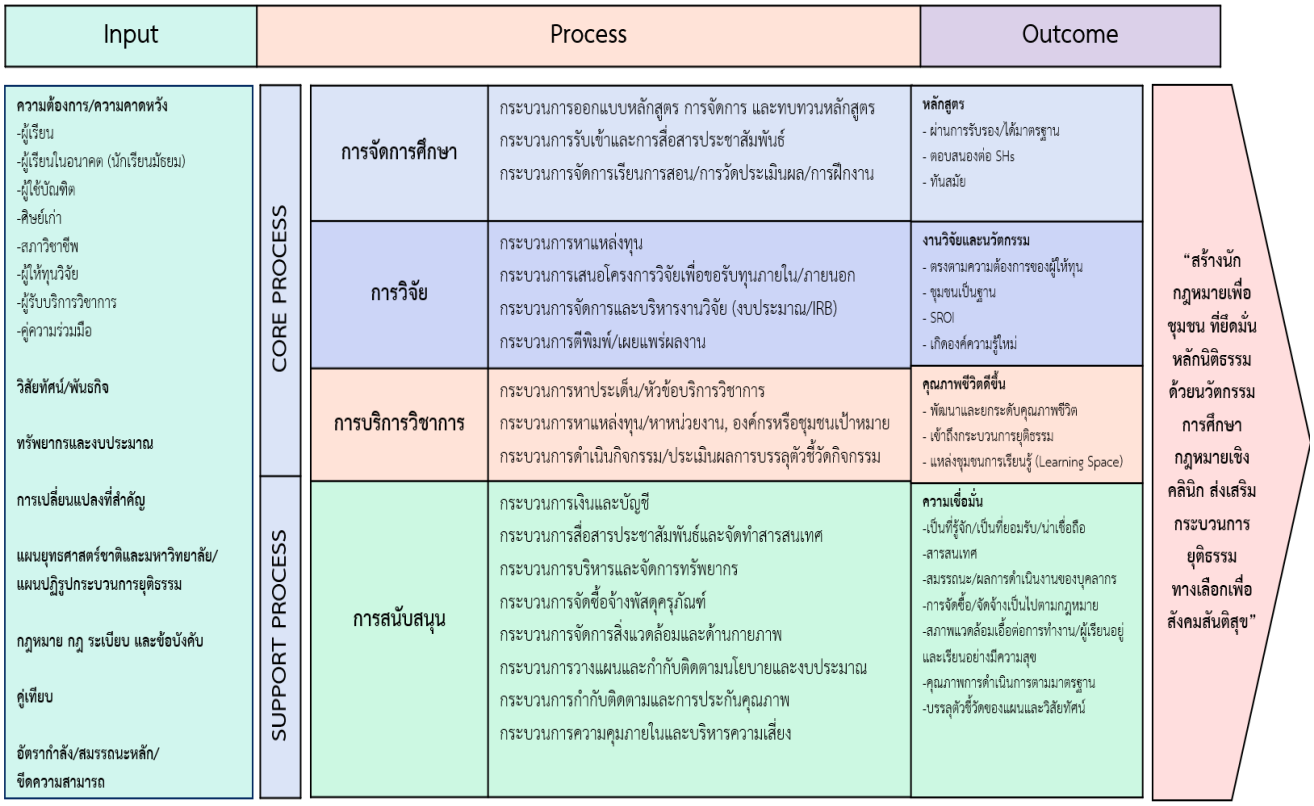
พันธกิจ	ข้อมูลนำเข้า	กระบวนการ		เจ้าของกระบวนการ	ตัววัดผลผลิต/ผลลัพธ์
		กระบวนการหลัก	กระบวนการย่อย		
การผลิตบัณฑิต	-มาตรฐานวิชาชีพ (เนติบัณฑิตยสภา/สภาทนายความ) -มาตรฐานคุณภาพอุดมศึกษา (มคอ.) -เกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร AUN QA -Vision/Mission คณะและสถาบัน -Stakeholder Requirement (Need/Want) -Learning Taxonomy	ออกแบบและจัดทำหลักสูตร	-การกำหนด StakeholdersและKey Stakeholder โดยใช้หลักการ Power&Impact -การกำหนดรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลและช่วงเวลาการจัดเก็บข้อมูล (แบบสำรวจความต้องการ/แบบประเมินความพึงพอใจและข้อมูลสะท้อนกลับ/สัมภาษณ์เชิงลึก) -การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดเป็น PLOs โดยการประชุมร่วมของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร -การออกแบบตามแนวทาง Outcome-Based Education (OBE) -ออกแบบหลักสูตรโดยใช้แนวทาง (BCD: Backward Curriculum Design) -การกำหนดระดับการเรียนรู้ โดยใช้ Learning taxonomy ที่ครอบคลุมทั้ง	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ / ประธานหลักสูตร	-เกณฑ์กำกับมาตรฐานการศึกษาตามกฎหมาย (เกณฑ์ 1.1) -ผลการวัดการบรรลุผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง (PLOs/YLOs/CLOs) -ผลการประเมินตามเกณฑ์ชี้วัดตาม AUN QA Criteria (ตัวชี้วัดข้อ 1, 2, 5 และ 8) -สอดคล้องกับเกณฑ์สภาวิชาชีพ

			(Knowledge/Skill/Attitude) -การกำหนดสมรรถนะของอาจารย์ที่ตรงตามความต้องการของหลักสูตร รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะผู้สอน		
			ปรับปรุงหลักสูตร		
	มาตรฐานการจัดการเรียน การสอน และการประเมินผลการศึกษา	การจัดประสบการณ์การเรียนรู้	-การจัดการเรียนการสอน -การฝึกปฏิบัติ -การประเมินผลการเรียนรู้ของนิสิต	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและรองคณบดีฝ่ายคุณภาพนิสิต	ร้อยละนิสิตที่พึงพอใจการจัดการเรียนการสอน/อาจารย์
					ร้อยละรายวิชาที่มีผลเฉลี่ยความพึงพอใจของนิสิต มากกว่า 3.51
	ความต้องการความคาดหวังของนิสิต	การจัดการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	ห้องสมุด, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, ห้องเรียน , ทุนการศึกษา	งานวิชาการ	ร้อยละนิสิตที่พึงพอใจ (สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ต่างๆ) ระดับ 4 – 5
การวิจัย	มาตรฐานการจัดทำโครงการวิจัย	การยื่นขอแหล่งทุนภายนอก	- การประชาสัมพันธ์ - ตรวจสอบแบบฟอร์ม - ยื่นข้อเสนอ	-งานบริหารและวิจัย	จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ทั้งหมด
					อัตราผลงานวิจัยต่อจำนวนบุคลากรสายวิชาการ

ตารางที่ 6.1-3 กระบวนการสนับสนุนของคณะนิติศาสตร์ (Support Process)

กระบวนการสนับสนุน	หน่วยงานสนับสนุน	การบริหารงานส่วนกลาง	ผลผลิตที่ต้องการ	ตัววัดผลผลิต/ผลลัพธ์
				ตัววัด
การจัดทำแผนกลยุทธ์	งานแผนงาน	การทบทวนแผนกลยุทธ โดยฝ่ายบริหาร	มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุก 1 ปี	ร้อยละการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
การจัดซื้อจัดจ้าง	งานพัสดุ (งานบริหารทั่วไป)	คณะกรรมการกำกับแผนงาน พัสดุ การเงินและความเสี่ยง	ผู้จัดโครงการและผู้ที่ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายพื้นฐานได้รับของหรือใช้บริการตามความต้องการได้ทันเวลาที่กำหนด	ร้อยละจำนวนรายการที่ดำเนินการทันตามเวลาที่ กำหนด
การบริหารทรัพยากรบุคคล	งานบริหารทั่วไป	คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	- บริหารอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ - แผนพัฒนาบุคลากร - แผนอัตรากำลัง - ความผูกพัน -การประเมินโปร่งใส	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา
				อัตราบุคลากรที่มีตำแหน่งทางวิชาการ
				อัตราการลาออกของบุคลากร
				ผลการจัดสวัสดิการ

การพัฒนาคุณภาพ	งานแผนงาน	คณะกรรมการกำกับแผนงาน พัสดุ การเงิน และความเสี่ยง	-คณะนิติศาสตร์มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	ผลการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEx ผลการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ AUN QA
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	งานแผนงาน	ทีมผู้บริหาร	- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและมีสารสนเทศที่ครบถ้วนถูกต้องทันกาล เสถียรใช้ง่าย/เข้าถึงได้ง่าย -ข้อมูลถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เข้าถึงง่าย ปลอดภัย และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	-ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
การจัดการด้านกายภาพและสาธารณูปโภค	งานบริหารงานทั่วไป	ทีมผู้บริหาร	- สิ่งแวดล้อมสถานที่ทำงานปลอดภัย สวยงาม - การจัดการระบบสาธารณูปโภคมี ประสิทธิภาพ	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เรียน/ผู้ใช้บริการ จำนวนการเกิดอุบัติเหตุในพื้นที่ของคณะฯ



รูปที่ 6.1-1 กระบวนการสำคัญและกระบวนการสนับสนุนของคณะ

(4) การออกแบบกระบวนการ

คณะฯ ออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการ (6.1ก(3)) โดยประยุกต์แนวทางเชิงกระบวนการ (Process Approach) ตามกรอบ COPIS Model (6.1ก(2)) ร่วมกับ

หลักการของ ISO 9001:2015 (มาตรฐานสากลสำหรับระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System: QMS)) ได้กำหนดแนวทางดำเนินการเป็น 6 ขั้นตอน (สอดคล้องวงจรออกแบบในรูปที่ 6.1-1) ดังนี้ ① **รวบรวมปัจจัยนำเข้า** เช่น ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวด 3) ข้อกำหนดทางกฎหมายและมาตรฐานวิชาชีพ (1.2ข(1)) นโยบาย มหาวิทยาลัย และแนวปฏิบัติที่ดีจากภายในและคู่เทียบ (4.2ข) ② **วิเคราะห์ปัจจัยและความเสี่ยง** ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ได้แก่ ความเสี่ยง โอกาสปรับปรุง และความพร้อมของทรัพยากร ③**กำหนดวัตถุประสงค์และตัววัดของกระบวนการ** เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของคณะฯ และกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์พร้อมตัววัดระหว่างกระบวนการ (In-process Measures) ตามข้อกำหนดของกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญ ซึ่งจะใช้ควบคุมกระบวนการเมื่อใช้งานจริง (6.1ข) ④**ออกแบบกระบวนการโดยผนวกปัจจัยเชิงกลยุทธ์** เขียนลำดับกิจกรรมด้วย Process Mapping (Flowchart) และ Service Blueprint ให้เห็นผู้เกี่ยวข้อง ทรัพยากร และข้อมูลสนับสนุนทั้งส่วนหน้าและหลังของกระบวนการ โดยการออกแบบทุกกระบวนการต้องพิจารณาผนวก 3 ปัจจัย: (ก) เทคโนโลยีใหม่ โอกาสใช้ระบบดิจิทัลแทนงานเอกสาร/งานซ้ำ เช่น ระบบจองห้องและเบิกจ่ายสารเคมีออนไลน์ (ข) องค์ความรู้ขององค์กร บทเรียนจาก After Action Review: AAR และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในคลังความรู้ (4.2ข) และ (ค) ความคล่องตัว ออกแบบให้ปรับขนาดและปรับเปลี่ยนได้เมื่อบริบทเปลี่ยน เช่น กำหนดจุดที่มอบอำนาจตัดสินใจหน้างานได้ (1.2ก(1)) และขั้นตอนที่ตัด/ลัดได้ในภาวะเร่งด่วนโดยไม่เสียการควบคุม ⑤**ทดสอบนำร่องก่อนใช้จริง (Pilot Test)** ทดลองกระบวนการในวงจำกัด ประเมินประสิทธิภาพ ความสอดคล้องกับมาตรฐาน และ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วปรับแก้ก่อนประกาศใช้เต็มรูปแบบ จำกัดความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงตามหลัก Intelligent Risk (2.1ก(3)) ⑥**ทบทวนและปรับปรุงหลังใช้จริง** ติดตามผลผ่านตัววัดระหว่างกระบวนการ และจัดทบทวนกระบวนการประจำปี เพื่อปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและนโยบายที่เปลี่ยนแปลง (เชื่อมโยงการปรับปรุงกระบวนการใน 6.1ค) ตัวอย่างกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work Processes) และกระบวนการสนับสนุน (Key Support Processes) แสดงใน (ตาราง 6.1-2, 6.1-3)

ข.การจัดการและปรับปรุงกระบวนการ

(1) การนำกระบวนการสู่การปฏิบัติการ

คณะฯ มีระบบบริหารจัดการเพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ได้รับการดำเนินงานตามข้อกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยดำเนินการผ่านขั้นตอนที่เป็นระบบดังนี้ ①**ระบุข้อกำหนดที่สำคัญ** ของกระบวนการของแต่ละกระบวนการ ทั้งด้านผลลัพธ์ที่คาดหวัง ปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถวางแผนควบคุมคุณภาพของกระบวนการได้อย่างเหมาะสม ②**จัดทำคู่มือและมาตรฐานการปฏิบัติงาน** สำหรับทุกกระบวนการ โดยระบุบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรในแต่ละระดับ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงาน ③**สื่อสารข้อกำหนดและมาตรฐานการปฏิบัติงาน** ให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจตรงกัน ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมคณะกรรมการ การปฐมนิเทศ การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และระบบออนไลน์ของคณะฯ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ④**ติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผล** ผู้บังคับบัญชาติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน ทั้งในเชิงพฤติกรรมการทำงาน คุณภาพของชิ้นงาน และระดับความสำเร็จของกระบวนการ ผ่านการตรวจสอบเอกสาร รายงานผลการดำเนินงานและการประชุมติดตามความก้าวหน้าในที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ ⑤**ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ** มีการระบุปัญหาและสาเหตุของความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาดในกระบวนการ เพื่อจัดทำมาตรการแก้ไขและป้องกัน พร้อมทั้งนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงกระบวนการให้เหมาะสม มีความยืดหยุ่น และยั่งยืนต่อไป

(2)การปรับปรุงกระบวนการ

คณะฯ มีระบบการปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งในส่วนของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา การวิจัย และ การบริการวิชาการโดยใช้แนวคิด Six Sigma (DMAIC Model) เป็นกรอบในการดำเนินการ ดังนี้ ①**Define**: การกำหนดปัญหาและโอกาสในการพัฒนา ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา และกำหนดโอกาสในการปรับปรุง กระบวนการให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของคณะฯ แหล่งข้อมูลประกอบการระบุปัญหา ได้แก่ ผลการประเมินตนเอง (SAR) ข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินภายนอก ข้อมูลตัวชี้วัด (KPI) และข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ②**Measure**: การวัดและเก็บข้อมูล รวบรวม และตรวจสอบข้อมูลผลการดำเนินงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลงานวิจัย การใช้ทรัพยากร และระดับความพึงพอใจ เพื่อใช้เป็นฐานเปรียบเทียบก่อน-หลังการปรับปรุง ③**Analyze**: การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา วิเคราะห์ ความสอดคล้องของผลลัพธ์กับค่าเป้าหมายและข้อกำหนดคุณภาพของกระบวนการ ตรวจสอบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกระบวนการ โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ เช่น Fishbone Diagram, Root Cause Analysis (RCA) เพื่อระบุสาเหตุเชิงระบบ ④**Improve**: การปรับปรุง ออกแบบและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ เช่น การ

ปรับปรุงวิธีการทำงานให้รวดเร็วและลดขั้นตอนซ้ำซ้อน การประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการจัดการเรียนการสอน หรือการสร้างนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิผล ⑤**Control**: การควบคุมและดำรงผลลัพธ์ กำหนดมาตรการควบคุมเพื่อรักษาผลสำเร็จของการปรับปรุง เช่น การจัดทำมาตรฐานปฏิบัติงานใหม่ การกำหนดตัวชี้วัดติดตามผล และการติดตามผลการดำเนินงานในรอบถัดไป เพื่อให้การปรับปรุงกระบวนการมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

ก.ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

คณะฯ มีระบบการจัดการประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์กับการดำเนินการในระดับหน่วยงานและบุคลากร ให้เกิดความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางการเงิน คุณภาพของกระบวนการ และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนกระบวนการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ ①**กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ**ตาม 4 มิติของ Balanced Scorecard ได้แก่ (1) มิติด้านการเงิน: มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ (2) มิติด้านลูกค้า: มุ่งเพิ่มความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของผู้เรียน แหล่งฝึก และผู้รับบริการ (3) มิติด้านกระบวนการภายใน: มุ่งพัฒนากระบวนการให้มีความคล่องตัวและประสิทธิผลสูงสุด ลดความซ้ำซ้อนของงาน และเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน (4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา: มุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสนับสนุนนวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงาน ②**วางแผนและออกแบบ กระบวนการ**โดยวิเคราะห์จุดคอขวดและความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน เพื่อลดความแปรปรวนของกระบวนการและป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน ตัวอย่างเช่น การพัฒนาระบบเอกสารออนไลน์ (e-Document) แทนการใช้เอกสารกระดาษ การจัดทำคู่มือและมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) สำหรับแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการใช้แบบฟอร์มตรวจสอบคุณภาพ (Checklist) เพื่อควบคุมความถูกต้องของเอกสารก่อนส่งต่อ ③**ควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน** ผ่านการประชุมติดตามความก้าวหน้าและการรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน โดยรองคณบดีและหัวหน้าสำนักงานทำหน้าที่กำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานและแผนที่ กำหนด รวมทั้งควบคุมค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในแต่ละกระบวนการให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด ④**ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน** ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละมิติของ BSC โดยใช้ทั้งตัวชี้วัดเชิงนำ (Leading Indicators) เช่น ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่อ การปรับปรุงกระบวนการ และตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Lagging Indicators) เช่น ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผน พร้อมทั้งเปิดรับข้อเสนอแนะจากผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ⑤**ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง** โดยใช้ข้อมูลผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วนมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และพัฒนาแนวทางแก้ไขที่เป็นระบบ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาระบบติดตามงบประมาณ แบบเรียลไทม์

การจัดการและลดการสูญเสียในกระบวนการหลัก: คณะฯ ตระหนักว่าการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ของคณะฯ จึงได้พัฒนาระบบการจัดการการสูญเสียในกระบวนการหลักเพื่อป้องกันการสิ้นเปลืองทรัพยากร ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงานและเพิ่มผลิตภาพของบุคลากรในทุกพันธกิจ ทั้งกระบวนการหลัก ได้แก่ การจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ และกระบวนการสนับสนุนด้านการบริหารและทรัพยากร โดยคณะฯ ใช้หลักการบริหารแบบ Lean Management และ Continuous Improvement (PDCA) เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการในแต่ละกระบวนการ คณะฯ ได้ระบุแหล่งของการสูญเสีย (Waste Points) ที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงาน เช่น การใช้เวลามากเกินความจำเป็น การใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า หรือการขาดประสิทธิผลของกิจกรรมบางประเภท จากนั้นจึงวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root Cause Analysis) และกำหนดแนวทางการจัดการที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถติดตาม ประเมิน และปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่าง การดำเนินงานปรากฏในตาราง 6.2-1 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการระบุประเภทของการสูญเสีย วิธีการจัดการ และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ในแต่ละกระบวนการหลักของคณะ

ตารางที่ 6.2-1 การจัดการการสูญเสียในกระบวนการหลัก

กระบวนการหลัก	การสูญเสียที่เกิดขึ้น	วิธีการจัดการและลดการสูญเสีย	ผลลัพธ์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
การจัดการศึกษา	1.การลาออกของนิสิต 2.ปริมาณการสิ้นเปลืองของวัสดุ 3.ราคาจัดซื้อจัดจ้างสูง 4.จัดซื้อวัสดุเกินความจำเป็น	1.จัดระบบให้ข้อมูลหลักสูตรและเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนตั้งแต่แรกรับ และจัดระบบสิ่งสนับสนุนที่ช่วยเสริมการคงอยู่ของนิสิต 2.ใช้ระบบเอกสารออนไลน์เพิ่ม และลดการใช้กระดาษ 3.จัดทำแผนการจัดซื้อประจำปีเพื่อรวมการสั่งซื้อและเพิ่มอำนาจการต่อรอง	-อัตราการลาออกของนิสิตลดลง -ลดค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสิ้นเปลือง -เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและลดต้นทุนต่อหน่วย

		4.จัดทำบัญชีวัสดุและวิเคราะห์แนวโน้มการใช้งานเชิงปริมาณ	
การวิจัย	1.นักวิจัยได้รับทุนวิจัยจากภายนอกเป็นจำนวนที่น้อย 2.โครงการวิจัยดำเนินการล่าช้า	1.จัดระบบพี่เลี้ยงวิจัยเพื่อให้คำปรึกษาและติดตามความก้าวหน้า 2.จัดอบรมพัฒนาศักยภาพการเขียนขอทุนวิจัยภายนอก และประชาสัมพันธ์แหล่งทุนภายนอกอย่างต่อเนื่อง 3.บริหารจัดการภาระงานโดยใช้ระบบ IDP และ PA	-อัตราการได้ทุนวิจัยภายนอกเพิ่มขึ้น -ระยะเวลาดำเนินการวิจัยโดยเฉลี่ยลดลง
การบริการวิชาการ	1.ต้นทุนการจัดกิจกรรมสูง 2.โครงการไม่คุ้มทุนหรือไม่บรรลุเป้าหมาย	1.ศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าก่อนดำเนินโครงการ 2.การจัดทำระบบบัญชีต้นทุนและกำไรของแต่ละโครงการเพื่อประเมิน	-ลดต้นทุนการจัดกิจกรรม -ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มและประสงค์เข้ารับบริการซ้ำ
การบริหาร	1.ขั้นตอนทางธุรการล่าช้า มีการส่งเอกสารกลับแก้บ่อยครั้ง	1.จัดประชุมทบทวนกระบวนการภายในเพื่อระบุขั้นตอนหรือปัจจัยที่ส่งผลให้มีการแก้ไขเอกสารบ่อยครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางและความเข้าใจร่วมกัน 2.ทำหนังสือสอบถามแนวทางที่ชัดเจนจากส่วนกลางหรือจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี	-ลดระยะเวลาในการอนุมัติ/นำส่งเอกสาร -เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

ข.การจัดการเครือข่ายอุปทาน

คณะฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเครือข่ายอุปทานและความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย เพื่อสนับสนุนให้กระบวนการหลักของคณะฯ สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อพันธกิจขององค์กรได้อย่างครบถ้วน โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วม (Collaborative Value Chain) ที่เชื่อมโยงระหว่าง ผู้ส่งมอบ (Suppliers) - คณะฯ ในฐานะผู้ดำเนินการหลัก - ผู้รับประโยชน์และชุมชน (End Users) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบ ดังนี้ **①วิเคราะห์ความต้องการและการวางแผนอุปทาน**: คณะฯ เริ่มจากการระบุและวิเคราะห์ความต้องการของทรัพยากรในแต่ละพันธกิจ เช่น การ เรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการ โดยประเมินจากแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) และข้อมูลการใช้งานในอดีต จากนั้นจึงจัดทำแผนอุปทานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรมีเพียงพอและถูกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนจัดซื้อวัสดุและอุปกรณ์ล่วงหน้า 6 เดือน เพื่อรองรับการลงพื้นที่วิจัยในชุมชนของนิสิตที่เรียนรายวิชาระเบียบวิธีวิจัย **②คัดเลือกและจัดหาผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ**: คณะฯ กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานการคัดเลือกผู้ส่งมอบอย่างชัดเจนโดยพิจารณาจากคุณภาพของสินค้าและบริการ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความน่าเชื่อถือ ประสิทธิภาพการส่งมอบ และความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ คณะฯ ยังพิจารณาความพร้อมของคู่ความร่วมมือในมิติทางวิชาการและการวิจัย เช่น แหล่งฝึก อาจารย์พิเศษ และหน่วยงานวิชาการภายนอก เพื่อสร้างเครือข่ายสนับสนุนการดำเนินงานในทุกด้าน **③ดำเนินการและควบคุมการจัดหา**: เมื่อคัดเลือกผู้จัดหาแล้ว คณะฯ จัดทำสัญญาและข้อตกลงที่ระบุรายละเอียดด้านคุณภาพ ระยะเวลาในการส่งมอบ และเงื่อนไขการตรวจรับ พร้อมประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน (งานพัสดุ การเงิน และผู้ใช้บริการ) เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการส่งมอบเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบของมหาวิทยาลัยพะเยา **④ติดตามและควบคุมคุณภาพ**: คณะฯ มีการตรวจสอบคุณภาพของวัสดุ ครุภัณฑ์ และบริการที่ได้รับ โดยใช้แบบฟอร์มตรวจรับเพื่อประเมินความสอดคล้องกับข้อกำหนดในสัญญา ทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และเวลาในการส่งมอบ **⑤ประเมินและปรับปรุงเครือข่ายอุปทาน**: คณะฯ ประเมินผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบและพันธมิตรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยใช้เกณฑ์ด้านคุณภาพ ความตรงต่อเวลา การบริการหลังการขาย และความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำข้อมูลไปจัดลำดับผู้ส่งมอบ และระบุจุดอ่อนเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง **⑥สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ**: คณะฯ ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้จัดหาและพันธมิตร ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการพัฒนาเครื่องมือทางการศึกษา รวมถึงการประชุมหารือกับพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เพื่อวางแผนร่วมกันในการพัฒนาหลักสูตรนวัตกรรมและบริการวิชาการ

ค.ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว และการบริหารความเสี่ยง

(1) ความปลอดภัย

คณะฯ มีระบบบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่า สถานที่ทำงาน ห้องปฏิบัติการวิชาชีพ และพื้นที่การเรียนรู้ มีความปลอดภัย มั่นคง และเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร ผู้เรียน และผู้มาติดต่อ โดยดำเนินการตามขั้นตอนที่เป็นระบบ ดังนี้ **①การกำหนดนโยบายและมาตรฐานความปลอดภัย**: คณะฯ จัดทำนโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับแนวทางของมหาวิทยาลัยพะเยาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันภายในคณะฯ **②การประเมินความเสี่ยง**: ดำเนินการสำรวจ วิเคราะห์ และระบุอันตรายที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่ต่าง ๆ เช่น ห้องเก็บพัสดุ ห้องถ่ายเอกสาร ห้องสตูดิโอ พื้นที่ให้บริการและทางสัญจร พร้อมประเมินระดับความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสม ③การกำหนดมาตรการป้องกัน และควบคุมความเสี่ยง: จัดทำแผนและมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งด้านบุคลากร อุปกรณ์ และสิ่งแวดล้อม เช่น การติดตั้งระบบตรวจจับควันและอัคคีภัย การกำหนดพื้นที่ปลอดภัย (Safety Zone) และการกำหนดขั้นตอนการทำงานในพื้นที่ ④การสื่อสารและส่งเสริมความรู้ด้านความปลอดภัย: สื่อสารแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยให้บุคลากรและนิสิตทราบอย่างทั่วถึง ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ ป้ายสื่อสารความปลอดภัย ระบบออนไลน์ของคณะฯ และการประชุมหน่วยงาน พร้อมจัดกิจกรรมส่งเสริม ความรู้และวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง ⑤การจัดการเหตุการณ์ฉุกเฉิน: คณะฯ จัดทำแผนเผชิญเหตุฉุกเฉิน ครอบคลุมทั้งการอพยพ การดับเพลิง การปฐมพยาบาล และการประสานหน่วยงานภายนอก พร้อมจัดให้มีการซ้อม การปฐมพยาบาลและอพยพหนีไฟประจำปี รวมถึงวิเคราะห์สาเหตุของเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์เพื่อนำไปปรับปรุงมาตรการป้องกัน ⑥การเฝ้าระวังและตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง: มีการตรวจสอบความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ดับเพลิง ระบบไฟฟ้า ระบบกล้องวงจรปิด และสภาพแวดล้อมโดยรอบอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงติดตามรายงานอุบัติการณ์เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ ⑦การทบทวนและปรับปรุงมาตรการความปลอดภัย: ทบทวนประสิทธิภาพของระบบบริหารความปลอดภัยเป็นประจำทุกปี โดยอ้างอิงข้อมูลจากรายงานผลการตรวจประเมิน การสอบทานจากผู้ตรวจความปลอดภัยภายใน (Internal Audit) และข้อเสนอแนะจากบุคลากรเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของคณะฯ และตามกฎหมาย เช่น พ.ร.บ. ควบคุมอาคาร เป็นต้น อนึ่งจากการทบทวนในปีที่ผ่านมา คณะกรรมการแผนงานฯ ได้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหาอุปกรณ์ AED เพื่อใช้สำหรับผู้ที่มีภาวะหัวใจหยุดเต้นเฉียบพลัน อันเป็นเหตุสืบเนื่องจากการวิเคราะห์จำนวนผู้ประสบเหตุดังกล่าวในมหาวิทยาลัยมีจำนวนเพิ่มขึ้น จึงจะได้เตรียมแผนจัดหาและฝึกซ้อมในปีงบประมาณต่อไป ทั้งนี้ คณะฯ ได้สรุป มาตรการด้านความปลอดภัยที่สำคัญ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบหลัก และแนวทางการพัฒนา ดังแสดงใน (ตาราง 6.2-2)

ตารางที่ 6.2-2 มาตรการด้านความปลอดภัยและผลลัพธ์

ระบบงานรักษาความปลอดภัย	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	ผู้รับผิดชอบหลัก	แนวทางการพัฒนา
1.นโยบายและแผนบริหารความ ปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม	-มีแนวทางปฏิบัติด้านความปลอดภัยที่ชัดเจน และเป็นไปในทางเดียวกันทั่วทั้งคณะฯ	-รองคณบดีฝ่ายบริหาร -หัวหน้าสำนักงาน	-ทบทวนนโยบายความปลอดภัยทุกปี -สื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์และสื่อประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ปฏิบัติงาน
2.การประเมินความเสี่ยงในพื้นที่ทำงานและห้องฝึกปฏิบัติ	-ระบุความเสี่ยงได้ครบทุกหน่วยงานหลัก -ความเสี่ยงระดับสูงลดลง	-รองคณบดีฝ่ายบริหาร -หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป	-พัฒนา checklist ความปลอดภัยเฉพาะกิจกรรม -จัดทำฐานข้อมูลความเสี่ยงรายปี
3.มาตรการควบคุมและป้องกันความเสี่ยง	-ระบบดับเพลิงพร้อมใช้ทุกชั้นอาคาร -อุบัติการณ์ในห้องปฏิบัติการเป็นศูนย์ ติดต่อกัน 2 ปี	-รองคณบดีฝ่ายบริหาร -หัวหน้างานแผนงาน	-ปรับปรุงห้องจัดเก็บของไวไฟ/ติดไฟง่าย -ขยายจุดติดตั้งเครื่องดับเพลิง
4.การฝึกอบรมและสื่อสารด้านความปลอดภัย (Safety Communication & Training)	-บุคลากรเข้าร่วมอบรมความปลอดภัย 100% -มีการเผยแพร่คู่มือความปลอดภัยออนไลน์ทุกปี	-รองคณบดีฝ่ายบริหาร -หัวหน้าสำนักงาน	-จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนความเข้าใจ ทุกก่อนเปิดภาคการศึกษา
5.แผนเผชิญเหตุฉุกเฉินและการซ้อมอพยพ	-มีแผนอพยพฉุกเฉินและแผนผังจุดรวมพลในทุกอาคาร -ผ่านการซ้อมอพยพหนีไฟ/แผ่นดินไหว/ปฐมพยาบาลประจำปี ร้อยละ 100	-รองคณบดีฝ่ายบริหาร -หัวหน้าสำนักงาน -หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป	-จัดให้มีการซ้อมอพยพและดับเพลิงขั้นต้น -ประเมินประสิทธิภาพการอพยพและปรับแผนให้ทันสถานการณ์
6.ระบบเฝ้าระวังและตรวจสอบความปลอดภัย	-ตรวจสอบสภาพอาคาร อุปกรณ์ดับเพลิง และกล้องวงจรปิดทุกเดือน	-รองคณบดีฝ่ายบริหาร -หัวหน้าสำนักงาน	-จัดทำระบบบันทึกผลการตรวจออนไลน์

	-ไม่มีอุบัติการณ์รุนแรงในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา	-หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป	-นำผลการตรวจมาปรับปรุงเชิงป้องกัน
7.การทบทวนและปรับปรุงมาตรการความปลอดภัย	-มาตรการความปลอดภัยได้รับการปรับปรุงต่อเนื่องทุกปี -ความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ≥ 4.5/5	-รองคณบดีฝ่ายบริหาร -หัวหน้าสำนักงาน -หัวหน้างานบริหารงานทั่วไป	-พิจารณานำเอาแนวทางระบบบริหารความปลอดภัยระดับสากลมาใช้เป็นแนวทางดำเนินการ

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว

คณะฯ มีระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อให้มั่นใจว่าคณะฯ สามารถคาดการณ์ เตรียมพร้อม รับมือ และฟื้นฟู การดำเนินงานจากเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น ภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน หรือสถานการณ์พลิกผัน ทางสังคมและเทคโนโลยี โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบครอบคลุม 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ **①การคาดการณ์และเตรียมความพร้อม**: คณะฯ ประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในทุกพันธกิจ เช่น การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยง นอกจากนี้ ยังมีการจัดฝึกอบรมและซ้อมแผนเป็นประจำทุกปี เช่น การฝึกซ้อมอพยพหนีไฟ/แผ่นดินไหว และการปฐมพยาบาลเบื้องต้น เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน **②การรับมือและตอบสนองต่อเหตุการณ์**: เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน คณะฯ จะจัดตั้งศูนย์บัญชาการเหตุการณ์ภายใต้การกำกับของรองคณบดีฝ่ายบริหารและหัวหน้างาน ทำหน้าที่กำหนดแนวทางการตอบสนอง ประสานงานการช่วยเหลือ และสื่อสารข้อมูลให้แก่บุคลากรและนิสิตอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางที่ปลอดภัย เช่น Line Official และระบบประกาศภายใน เพื่อให้สามารถควบคุมสถานการณ์และลดผลกระทบได้อย่างมีประสิทธิภาพ **③การฟื้นฟูและกลับสู่ภาวะปกติ**: ภายหลังสถานการณ์คลี่คลาย คณะฯ จะดำเนินการสำรวจความเสียหายของอาคาร สถานที่ อุปกรณ์ ห้องฝึกปฏิบัติ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมดำเนินการซ่อมแซมและฟื้นฟูให้กลับสู่สภาพพร้อมใช้งานโดยเร็ว รวมถึงให้การดูแลและสนับสนุนด้านจิตใจแก่บุคลากรและนิสิตที่ได้รับผลกระทบ เพื่อให้การดำเนินงานทุกด้านกลับมาสู่ภาวะปกติ **④การทบทวนและปรับปรุง**: หลังเหตุการณ์ คณะฯ จะจัดประชุมทบทวนผลการดำเนินงาน (After Action Review: AAR) เพื่อระบุข้อบกพร่อง ปัญหา และโอกาสในการปรับปรุงแผนฉุกเฉินให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการฟื้นตัวและรักษาความต่อเนื่องของพันธกิจหลักอย่างยั่งยืน รายละเอียดของระบบและกระบวนการดำเนินงานด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงผลลัพธ์และแนวทางการปรับปรุงพัฒนา แสดงดัง (ตาราง 6.2-4) จากการดำเนินการตามระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พบว่า คณะฯ รักษาความต่อเนื่องของการเรียนการสอนและงานบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ในช่วงสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 และภาวะฝุ่น PM2.5 โดยมีการฟื้นฟูระบบงานหลักได้ภายใน 72 ชั่วโมงและไม่มีเหตุอุบัติการณ์รุนแรงในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 6.2-4 ตัวอย่างการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติและการบริหารจัดการให้สู่ภาวะเดิมเพื่อความต่อเนื่อง

ชนิดของภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน	กระบวนการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน	การคำนึงถึงการป้องกันการจัดการความต่อเนื่องของการ ดำเนินการและการทำให้คืนสู่สภาพเดิม
เหตุการณ์อัคคีภัย/ เหตุการณ์แผ่นดินไหว	การปฏิบัติงานในแต่ละช่วงของการเกิดเหตุการณ์ คือ •ภายใน 24 ชั่วโมง การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที ในการปฏิบัติการใด ๆ ให้บุคลากรของหน่วยงาน คำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่นๆ และปฏิบัติตามแนวทาง แผนฉุกเฉิน และขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่มหาวิทยาลัย	•ด้านการดูแลนิสิตและบุคลากร ใช้พื้นที่อาคารเรียนรวมหลังใหม่ (Ce) เป็นสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง •ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ใช้พื้นที่อาคารเรียนรวมหลังใหม่ (Ce) สำรองในการจัดการเรียนการสอน และสำรองห้องฝึกปฏิบัติการวิชาชีพ

	พะเยากำหนดอย่างเคร่งครัด ขั้นตอนและกิจกรรมดังนี้ 1. แจ้งเหตุฉุกเฉิน วิกฤติ ตามกระบวนการ/ Call Tree ให้กับบุคลากรในหน่วยงานภายหลังได้รับแจ้งจากหัวหน้าของหน่วยงาน 2. จัดประชุมทีมงานบริหารความต่อเนื่อง เพื่อประเมินความเสียหาย ผลกระทบต่อการดำเนินงานและทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง 3. พิจารณาและอนุมัติเนื้อหาและข้อความเพื่อใช้ในการสื่อสารและรายงานสถานการณ์แก่ บุคลากรและนิสิต 4. ระบุและสรุปรายชื่อบุคลากรและนิสิตที่ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิต 5. รายงานความเสียหายเบื้องต้นที่เกี่ยวกับอาคารและสิ่งก่อสร้าง 6. รายงานความคืบหน้าและแจ้งสรุปสถานการณ์ขั้นตอนการดำเนินงานต่อไป ให้กับบุคลากร หลักในหน่วยงาน เพื่อรับทราบและดำเนินการ อาทิ แจ้งการอพยพ เป็นต้น 7. ประสานงานและดำเนินการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อดำเนินงานในการจัดการเรียน การสอน และการวิจัย	

(3)การบริหารความเสี่ยง

คณะฯ มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารจัดการทั้งหมดขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานในทุกพันธกิจ การจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น โดยดำเนินการตามกรอบแนวทาง ISO 31000: Risk Management Process ครอบคลุม 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ **①กำหนดบริบทและเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง**: คณะฯ กำหนดบริบท ขอบเขตและเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ของคณะฯ รวมถึงข้อกำหนดของมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกับการบริหารองค์กร **②การระบุความเสี่ยง**: คณะฯ ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในทุกมิติของการดำเนินงาน เช่น ด้านวิชาการและหลักสูตร (เช่น การไม่ผ่านการรับรองหลักสูตรหรือการประเมินหลักสูตร) ด้านกฎหมายและข้อบังคับ (เช่น การไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือจรรยาบรรณวิชาชีพ) ด้านการเงินและงบประมาณ (เช่น การเบิกจ่ายล่าช้า) ด้านเครือข่ายอุปทานและความร่วมมือ (เช่น การส่งมอบวัสดุอุปกรณ์ล่าช้า) **③การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง**: ประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์ความน่าจะเป็น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยใช้ Risk Matrix เพื่อจัดระดับความเสี่ยง (สูง–กลาง–ต่ำ) และจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อใช้วางแผนจัดการอย่างเป็นลำดับความสำคัญ **④การจัดการและควบคุมความเสี่ยง**: พิจารณาแนวทางจัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม ได้แก่ การหลีกเลี่ยง (Avoid) การลด (Mitigate) การถ่ายโอน (Transfer) หรือการยอมรับ (Accept) ความเสี่ยง พร้อมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีของคณะฯ ซึ่งกำหนดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดและระยะเวลาการดำเนินการอย่างชัดเจน **⑤การติดตาม ทบทวน และปรับปรุง**: คณะฯ มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาสในคณะกรรมการประจำคณะฯ และรายงานต่อ

มหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการควบคุมความเสี่ยงยังคงมีประสิทธิภาพและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายใน

ทั้งนี้ คณะฯ ได้ระบุหมวดความเสี่ยงหลักขององค์กรพร้อมเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มาตรการควบคุมและแนวทางติดตามผล เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า ระบบบริหารความเสี่ยงของ คณะฯ มีความครอบคลุมทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการ โดยทุกหมวดความเสี่ยงมีเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่รับผิดชอบชัดเจนและมีการกำกับ ติดตาม และทบทวนอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการกำกับแผนงานพัสดุ การเงินและความเสี่ยง เพื่อนำเข้าในที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ เป็นรายไตรมาส ส่งผลให้สามารถลดจำนวนความเสี่ยงระดับสูง (High Risk) ลงจากปีที่ผ่านมา และเพิ่มสัดส่วนของความเสี่ยงที่อยู่ในระดับควบคุมได้ (Low to Moderate Risk) อย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และระบบประกัน คุณภาพการศึกษาของคณะฯ ทำให้การบริหารจัดการมีความเชื่อมโยงและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล ทั้งนี้ คณะฯ ได้กำหนดแนวทางพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นในอนาคต โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการติดตามผล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยง (Risk Awareness Culture) และการพัฒนา Risk Owner ให้มีสมรรถนะด้านการคาดการณ์และจัดการความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) เพื่อให้คณะฯ มีความมั่นคง ปลอดภัย และยั่งยืนในระยะยาว

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย	ข้อมูลปีการศึกษา (Level)									แนวโน้ม (Trend)
				2566			2567			2568			
ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน				มพ.	มมส.	มช.	มพ.	มมส.	มช.	มพ.	มมส.	มช.	
1.	ร้อยละของนิสิตที่สำเร็จการศึกษาตามแผน (ป.ตรี)	ร้อยละ	≥ 70	68.67	71.41	30.45	67.24	56.05	29.50	67.18	58.34	40.58	↓
	จำนวนของนิสิตที่สำเร็จการศึกษาก่อนแผน (ป.ตรี)	คน	≥ 5	6	0	0	7	1	0	8	0	0	↑
	ร้อยละของนิสิตที่สำเร็จการศึกษาตามแผน (ป.โท)	ร้อยละ	≥ 50	28.57	-	33.33	36.36	-	53.33	16.67	-	0	↓
	ร้อยละของนิสิตที่สำเร็จการศึกษาตามแผน (ป.เอก)	ร้อยละ	≥ 50	0	-	0	50	-	0	0	-	0	↓
2.	ร้อยละของบัณฑิตที่มีงานทำทันทีหลังจบ	ร้อยละ	≥ 50	28.74	-	-	31.24	-	-	36.63	-	-	↑
3.	ร้อยละของบัณฑิตที่มีงานทำภายใน 1 ปีหลังจบ (รวมประกอบอาชีพอิสระ)	ร้อยละ	≥ 80	74.05	35.09	-	77.04	60.1	-	73.24	54.02	-	↓
4.	เงินเดือนโดยเฉลี่ยของนิสิตที่สำเร็จการศึกษา	บาท	≥ 15,000	14,425	-	-	15,358	-	-	15,559	-	-	↑
5.	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตต่อสมรรถนะตามผลลัพธ์การเรียนรู้ (TQF)	ระดับ	≥ 4.0	4.49	4.15	-	4.60	4.85	-	4.43	4.23	-	↓
6.	จำนวนรางวัลที่นิสิตได้รับจากองค์กรภายนอกคณะฯ	รางวัล	≥ 3	5	1	4	4	2	2	3	2	7	↓
ผลลัพธ์ด้านการวิจัยและนวัตกรรม													
7.	จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ระดับชาติ	เรื่อง	≥ 5	10	9	13	3	2	17	2	0	13	↓
8.	จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ระดับนานาชาติ	เรื่อง	≥ 1	0	0	3	4	0	5	3	1	2	↑↓
9.	จำนวนโครงการวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก	โครงการ	≥ 3	6	0	12	11	0	3	7	0	5	↑↓
10.	จำนวนโครงการวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายใน	โครงการ	≥ 5	18	9	0	8	4	5	9	5	4	↑↓
11.	จำนวนทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก	บาท	≥ 1 ล้าน	1.09	0	8.61	3.34	0	2.28	0.89	0	6.71	↓
12.	จำนวนทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายใน	บาท	≥ 0.5 ล้าน	0.45	0.42	0	0.28	0.12	1.19	0.25	1.37	0.73	↓
ผลลัพธ์ด้านบริการวิชาการ													
13.	จำนวนโครงการบริการวิชาการ	กิจกรรม	≥ 15	26	-	30	38	-	30	52	-	34	↑

14.	จำนวนหน่วยงาน/องค์กร/ชุมชนที่ได้รับการบริการวิชาการจากคลินิกกฎหมาย	แห่ง	≥ 3	8	-	13	11	-	8	23	-	5	⬆

หมายเหตุ: ⬆ =แนวโน้มดีขึ้น, ⬇ =แนวโน้มลดลง, ⬆⬇ =แนวโน้มไม่แน่นอน

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ตาราง 7.1-2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย 2568	ข้อมูลปีการศึกษา (Level)									แนวโน้ม (Trend)
				2566			2567			2568			
ผลลัพธ์ด้านการจัดการศึกษา				**มพ.**	**มมส.**	**มช.**	**มพ.**	**มมส.**	**มช.**	**มพ.**	**มมส.**	**มช.**	
1.	จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการรับรองคุณภาพ	หลักสูตร	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	ตามเกณฑ์
2.	หลักสูตรที่มีการปรับปรุงตามกรอบมาตรฐาน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	ตามเกณฑ์
3.	ร้อยละของหลักสูตรที่มีการปรับปรุงตามเกณฑ์ AUN QA	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	ตามเกณฑ์
4.	ระดับการประเมินประกันคุณภาพ AUN QA												
	หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต	ระดับ	3	2	-	-	3	2	-	3	3	-	ตามเกณฑ์

	หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต	ระดับ	3	3	-	-	2	-	-	3	-	-	ตามเกณฑ์
	หลักสูตรนิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต	ระดับ	3	3	-	-	3	-	-	3	-	-	ตามเกณฑ์
5.	ร้อยละของผู้ลงทะเบียนเมื่อเทียบกับค่าเป้าหมาย												
	หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต	ร้อยละ	100	97.75	106	98.21	103	121.9	122.14	111.25	125.6	97.18	↑
	หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต	ร้อยละ	100	91.67	-	-	75	-	-	75	-	-	↓
	หลักสูตรนิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต	ร้อยละ	100	120	-	-	60	-	-	20	-	-	↓
7.	ร้อยละของการคงอยู่ของนิสิตหลังจบชั้นปีการศึกษาแรก	ร้อยละ	≥ 90	85.42	87.83	-	84.70	82.77	-	88.31	93.07	-	↑↓
8.	ร้อยละการคงอยู่ของนิสิตระดับปริญญาตรี	ร้อยละ	≥ 80	54.47	78.68	-	74.03	81.54	-	88.31	91.71	-	↑
9.	ร้อยละของรายวิชาที่ส่งข้อสอบทันตามกำหนด	ร้อยละ	100	100	-	-	100	-	-	100	-	-	ตามเกณฑ์
10.	จำนวนสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ Pre-degree & Non-degree	เรื่อง	≥ 5	2	-	-	5	-	-	8	-	-	↑

11.	คะแนนเฉลี่ยการบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ของหลักสูตรปริญญาตรี (จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน)	คะแนน	≥ 5	82.1	-	-	80.3	-	-	83.7	-	-	⬆
ลำดับ	**ตัวชี้วัด**	**หน่วยวัด**	**เป้าหมาย**	LAW	BCA	SE	LAW	BCA	SE	LAW	BCA	SE	
12.	ระดับผลการประเมินคุณลักษณะนิสิต	ระดับ	≥ 3.5	4.05	4.12	4.84	4.38	0	4.72	4.41	4.4	4.69	⬆
13.	จำนวนโครงการเพื่อเตรียมความพร้อมของนิสิตในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ	โครงการ	≥ 3	4	3	8	5	3	10	6	5	8	⬆
ลำดับ	**ตัวชี้วัด**	**หน่วยวัด**	**เป้าหมาย**	**มพ.**	**มมส.**	**มช.**	**มพ.**	**มมส.**	**มช.**	**มพ.**	**มมส.**	**มช.**	
ผลลัพธ์ด้านการวิจัยและนวัตกรรม													
14.	จำนวนบุคลากรที่ได้รับทุนวิจัย	คน		20	9	7	18	4	11	8	5	9	⬇
15.	งบประมาณด้านการวิจัยต่อจำนวนอาจารย์	บาท/คน		41,605	23,212.96	307,721.10	97,810.81	72,15.28	128,681.48	24,094	65,238	248,076.67	⬇

16.	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนทำวิจัย R2R	คน	≥ 5	2	-	-	3	-	-	5	-	-	⬆
ผลลัพธ์ด้านบริการวิชาการ													
17.	โครงการบริการวิชาการที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลา	ร้อยละ	≥ 90	100	-	-	100	-	-	100	-	-	⬆
18.	จำนวนคดีที่เข้ารับบริการในคลินิกกฎหมาย	เรื่อง/ปี	100	44	-	65	138	-	59	352	-	113	⬆
19.	จำนวนข้อพิพาทขอรับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ณ ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน มหาวิทยาลัยะเยา	เรื่อง/ปี	15	11	-	-	5	-	-	23	-	-	⬆
ด้านบริหารองค์กร													
20.	คะแนนการตรวจประเมินคุณภาพามเกณฑ์ EdPEx	Score	≥ 200	95	128	≥ 200	117	144	≥ 200	167	163	≥ 200	⬆
21.	จำนวนการเข้าชม (View) เว็บไซต์คณะ	ครั้ง	≥ 30,000	65,731	-	-	20,528	-	-	47,506	-	-	⬇

22.	จำนวนผู้เข้าชม (visitor) เว็บไซต์คณะ	คน	≥ 15,000	4,903	-	-	26,978	-	-	20,527	-	-	⬇
23.	ยอดการกดติดตาม Facebook fan page ของคณะฯ	คน	> 10,000	-	-	-	16,738	-	-	18,153	-	-	⬆
24.	ยอดการเข้าถึง Facebook fan page ของคณะฯ	ครั้ง	> 100,000	-	-	-	105,370	-	-	3,183,114	-	-	⬆
25.	จำนวนของผู้สมัครเข้าแข่งขันตอบปัญหากฎหมายระดับมัธยมศึกษาฯ ที่ดำเนินการโดยคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา	คน	≥ 350	396	28	36	442	43	40	456	84	40	⬆

หมายเหตุ: ⬆=แนวโน้มดีขึ้น, ⬇=แนวโน้มลดลง, ⬆⬇ =แนวโน้มไม่แน่นอน

(2) ด้านความปลอดภัยและการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ตาราง 7.1-3 ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2568	ข้อมูลปีการศึกษา					แนวโน้ม Trend
				2564	2565	2566	2567	2568	
1	การตรวจสอบอุปกรณ์ไฟฟ้าตามอาคาร (ความถี่)	ครั้ง/ปี	2	1	1	1	1	1	ตามเกณฑ์
2	การตรวจสอบอุปกรณ์ดับเพลิงตามอาคาร (ความถี่)	ครั้ง/ปี	2	1	1	1	1	1	ตามเกณฑ์
3	การบำรุงรักษาเครื่องปรับอากาศ (ความถี่)	ครั้ง/ปี	2	1	1	1	1	1	ตามเกณฑ์
4	การดูแลสภาพแวดล้อม (ต้นไม้และสวนหย่อม)	ครั้ง/เดือน	1	1	1	1	1	1	ตามเกณฑ์

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2568	ข้อมูลปีการศึกษา					แนวโน้ม Trend
				2564	2565	2566	2567	2568	
5	อัตราการเกิดอุบัติเหตุในบริเวณพื้นที่ของคณะ	ครั้ง	< 5	-	25	21	0	0	ตามเกณฑ์
6	งบประมาณที่ใช้ในการซ่อมบำรุงวัสดุ/ครุภัณฑ์	บาท	<10,000	4,000	0	5,900	7,985	2,250	↑
7	การถูกโจมตีทางไซเบอร์และป้องกันไม่สำเร็จ	ครั้ง	0	-	5	7	4	1	↑
8	การดำเนินความปลอดภัยในภาวะฉุกเฉินต่อระบบ IT	ครั้ง/เดือน	2	2	2	2	2	2	ตามเกณฑ์
9	จำนวนครั้งของการซ้อมแผนเผชิญเหตุฉุกเฉินหรือการซ้อมปฐมพยาบาล	ครั้ง/ปี	1	1	1	1	1	1	ตามเกณฑ์

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ตาราง 7.1-4 ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2568	ข้อมูลปีการศึกษา					แนวโน้ม Trend
				2564	2565	2566	2567	2568	
1	ระดับความพึงพอใจของแหล่งฝึกปฏิบัติงานต่อการจัดการของคณะ	ระดับ	≥ 4.0	-	-	4.68	4.76	4.83	↑
2	จำนวนเงินที่ได้รับจากการบริจาคเงินเป็นทุนการศึกษาสำหรับนิสิต	บาท	≥ 150,000						
	คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา				188,000	173,000	173,000	200,000	↑↓
	คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่				1,220,500	1180300	1426900	-	
3	จำนวนหน่วยงานในประเทศที่มีความร่วมมือ (MOU)	แห่ง				8	8	4	↓
4	ร้อยละการส่งมอบครุภัณฑ์ตรงตามข้อกำหนด	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	ตามเกณฑ์
5	จำนวนบุคลากรได้รับเชิญจากหน่วยงานภายนอก	คน	>10	10	11	13	15	26	↑

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่น

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ตาราง 7.2-1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย 2568	ข้อมูลปีการศึกษา (Level)									แนวโน้ม (Trend)
				2566			2567			2568			
				มพ.	มมส.	มช.	มพ.	มมส.	มช.	มพ.	มมส.	มช.	
1	ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตต่อบัณฑิต	ระดับ	≥ 4.0	4.43	-	-	4.38	-	-	4.40	-	-	↓
2	ความพึงพอใจของผู้เรียนต่อกิจกรรมเสริมหลักสูตร	ระดับ	≥ 4.0	4.36	3.38	-	4.45	3.27	-	4.57	4.17	-	↑
3	ความพึงพอใจต่อการให้บริการของคลินิกกฎหมาย	ระดับ	≥ 4.0	4.83	-	-	4.87	-	-	4.91	-	-	↑
4	ความพึงพอใจต่อการให้บริการของศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน	ระดับ	≥ 4.0	4.66	-	-	4.81	-	-	4.92	-	-	↑
ลำดับ	**ตัวชี้วัด**	**หน่วยวัด**	**เป้าหมาย**	LAW	BCA	SE	LAW	BCA	SE	LAW	BCA	SE	
5.	ความพึงพอใจในภาพรวมของนิสิตที่มีต่อคณะ	ระดับ	≥ 4.0	4.04	3.89	4.73	4.12	4.12	4.58	4.26	3.88	4.56	↑
6.	ความพึงพอใจของนิสิตต่อการจัดการเรียนการสอน	ระดับ	≥ 4.0	4.21	3.93	4.84	4.11	4.12	4.72	4.08	3.88	4.69	↓
7.	ความพึงพอใจของนิสิตต่อการจัดสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	ระดับ	≥ 4.0	3.94	3.81	4.5	4.03	3.99	4.29	3.96	3.77	4.29	↑↓
8.	ความพึงพอใจของนิสิตที่มีต่อการเรียนรู้ตลอดลักสูตร	ระดับ	≥ 4.0	3.96	3.94	4.84	4.17	4.26	4.72	4.0	3.98	4.69	↑↓
9.	ความพึงพอใจของศิษย์เก่าต่อคณะ	ระดับ	≥ 4.0	4.53	4.52	-	4.47	4.42	-	4.68	4.28	-	↑

10.	ความพึงพอใจของนักเรียน ม.ปลาย ต่อการได้รับข่าวสารของคณะ	ระดับ	≥ 4.0	4.18	3.84		4.22	4.81		4.27	4.53		↑
11.	ความพึงพอใจของชุมชนต่อการดำเนินโครงการบริการวิชาการในพื้นที่	ระดับ	≥ 4.0	-	-	-	4.42	4.0	-	4.57	4.12	-	↑
12.	ความพึงพอใจของแหล่งทุนวิจัยที่มีต่อการดำเนินงาน	ระดับ	≥ 4.0	-	-	-	4.04	4.08	-	4.0	4.16	-	↓

(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ตาราง 7.2-1 ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย 2568	ข้อมูลปีการศึกษา (Level)									แนวโน้ม (Trend)
				2566			2567			2568			
				มพ.	มมส.	มช.	มพ.	มมส.	มช.	มพ.	มมส.	มช.	
1	ร้อยละของแหล่งทุนภายนอกที่ให้ทุนวิจัยซ้ำ	ร้อยละ	≥ 80	100	-	-	100	-	-	100	-	-	↑
2	ร้อยละของแหล่งทุนภายในที่ให้ทุนวิจัยซ้ำ	ร้อยละ	≥ 80	100	-	-	100	-	-	100	-	-	↑
	จำนวนโครงการที่เน้นการสร้างเครือข่ายศิษย์เก่า	โครงการ	≥ 2	3	0	5	5	1	5	5	2	5	↑
ลำดับ	**ตัวชี้วัด**	**หน่วยวัด**	**เป้าหมาย**	LAW	BCA	SE	LAW	BCA	SE	LAW	BCA	SE	
	ความผูกพันและความภาคภูมิใจของนิสิต	ระดับ	≥ 4.0	4.21	4.14	4.36	4.34	4.25	4.24	4.26	4.05	-	↓
	ความผูกพันและความภาคภูมิใจของศิษย์เก่า	ระดับ	≥ 4.0	4.42	3.84	-	4.43	4.46	-	4.67	4.25	-	↑

	ความผูกพันของแหล่งทุนวิจัยและบริการวิชาการ	ระดับ	≥ 4.0	-	-	-	4.17	4.0	-	4.11	4.25	-	↓
	ความผูกพันของชุมชนที่มีต่อโครงการบริการวิชาการ	ระดับ	≥ 4.0	-	-	-	4.57	3.75	-	4.41	4.0	-	↓

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

ตาราง 7.3-1 ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย 2568	ข้อมูลปีการศึกษา (Level)									แนวโน้ม (Trend)
				2566			2567			2568			
				มพ.	มมส.	มช.	มพ.	มมส.	มช.	มพ.	มมส.	มช.	
	ค่า FTES หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต	อัตราส่วน	<1:50	1:43	1:158.57	-	1:49	1:166.43	-	1:51	1:176.19	-	↓
	จำนวนอาจารย์ประจำ	คน	≥ 40	37	21	28	36	21	28	37	21	30	↑↓
	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน	คน	≥ 12	12	18	29	12	18	29	12	18	29	↑↓
	ร้อยละของอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก	ร้อยละ	≥ 50	13.51	47.62	50	21.62	52.38	50	24.32	52.38	50	↑
	ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ	ร้อยละ	≥ 50	39.7	85.71	64.28	47.17	85.71	64.28	56.75	85.71	66.67	↑
	สัดส่วนของบุคลากรสายวิชาการต่อสายสนับสนุน	สัดส่วน	1:1.5	1:3.1	1:1.7	1:0.97	1:3	1:1.7	1:0.97	1:3.1	1:1.7	1:1.03	↑↓

(2) บรรยากาศการทำงาน

ตาราง 7.3-2 ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย 2568	ข้อมูลปีการศึกษา (Level)									แนวโน้ม (Trend)
				2566			2567			2568			
				LAW	BCA	SE	LAW	BCA	SE	LAW	BCA	SE	
1	ความพึงพอใจต่อสภาพบรรยากาศในการทำงาน	ระดับ	≥ 4.0	3.82	3.41	-	3.95	3.42	-	4.31	3.88	-	↑
2	ความพึงพอใจต่อความปลอดภัยในที่ทำงาน	ระดับ	≥ 4.0	4.24	-	-	4.38	-	-	4.42	-	-	↑
3	ความพึงพอใจต่อสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน	ระดับ	≥ 4.0	3.84	-	-	3.75	-	-	4.01	-	-	↑↓
4	ผลการประเมินโครงการสำนักงานสีเขียว	ระดับ	Gold	Silver	Gold		Silver	Gold		-	Gold		รอรอบประเมิน
5	แสงสว่างภายในห้องทำงาน (Green office)	Green office	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	-	ผ่าน	ผ่าน	-	ผ่าน	ผ่าน	-	ตามเกณฑ์
6	ระดับเสียงที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (Green office)	Green office	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	-	ผ่าน	ผ่าน	-	ผ่าน	ผ่าน	-	ตามเกณฑ์
7	ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	ระดับ	≥ 4.0	3.81	3.43	-	3.64	3.43	-	3.75	3.75	-	↑↓

(3) ความผูกพันของบุคลากร

ตาราง 7.3-3 ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย 2568	ข้อมูลปีการศึกษา (Level)									แนวโน้ม (Trend)
				2566			2567			2568			
				LAW	BCA	SE	LAW	BCA	SE	LAW	BCA	SE	
1	จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่ลาออก	คน	0	0	0	-	1	1	-	1	0	-	↓
2	จำนวนบุคลาการสายสนับสนุนที่ลาออก	คน	0	0	3	-	1	0	-	0	0	-	↑↓
3	จำนวนรางวัลที่คณะจัดขึ้นเพื่อมอบเป็นการชมเชยให้แก่บุคลากร	รางวัล	5	5	-	-	5	-	-	6	-	-	↑

4	ระดับความผูกพันต่อองค์กร	ระดับ	≥ 4.0	3.74	3.58	-	3..82	3.54	-	4.03	3.77	-	↑
5	ระดับของการตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของบุคลากร	ระดับ	≥ 4.0	3.48	-	-	3.73	-	-	3.54	-	-	↑↓
6	จำนวนกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความผูกพันของบุคลากร	กิจกรรม	≥ 5	5	4	-	6	5	-	11	6	-	↑

(4) การพัฒนาบุคลากร

ตาราง 7.3-4 ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร

ข้อ	ชื่อตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2568	ข้อมูลปีการศึกษา					
				2564	2565	2566	2567	2568	
1	จำนวนอาจารย์ที่ผ่านการประเมินอาจารย์มืออาจารย์ ของมหาวิทยาลัย (UP-PSF) (สะสม)	คน/ปี	> 15	5	6	6	7	7	↑
2	งบประมาณที่จัดสรรเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (อบรม/สัมมนา/เพิ่มพูนทักษะ)	บาท	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	↑
3	ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่เข้ารับการอบรมพัฒนาตนเอง อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี	ร้อยละ	> 80	100	100	100	100	100	↑
4	ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่เข้ารับการอบรบพัฒนาตนเอง อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี	ร้อยละ	> 80	100	100	100	100	100	↑
5	ร้อยละของผู้นำระดับสูงที่เข้ารับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำองค์กรหรือการบริหารองค์กร (คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หน. สำนักงาน)	ร้อยละ	> 80	-	-	50	62.5	62.5	↑
6	ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่มีผลประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีและดีมาก	ร้อยละ	> 80.0	58.33	57.14	91.17	88.23	97.3	↑
7	ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีผลประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีและดีมาก	ร้อยละ	> 80.0	100	100	90	100	83.33	↑
8	ร้อยละของบุคลากรใหม่ที่ได้รับการปฐมนิเทศ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	↑
9	ร้อยละของบุคลากรได้รับการพัฒนาด้านปัญญาประดิษฐ์สำหรับการปฏิบัติงาน	ร้อยละ	80	-	-	-	63.26	100	↑

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

(1) การนำองค์กร และ (2) การกำกับดูแลองค์กร

ตาราง 7.4-1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย 2568	ข้อมูลปีการศึกษา (Level)									แนวโน้ม (Trend)
				2566			2567			2568			
				มพ.	มมส.	มช.	มพ.	มมส.	มช.	มพ.	มมส.	มช.	
	การประเมินการปฏิบัติงานของคณบดีโดยสภามหาวิทยาลัย	คะแนน	≥ 90	93.57	-	-	94.39	-	-	รอสรุป	-	-	⬆
	การประเมินการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง	คะแนน (เต็ม 5)	≥ 4.0	4.68	-	-	4.72	-	-	4.84	-	-	⬆
	การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงในเรื่องจริยธรรม	คะแนน (เต็ม 5)	≥ 4.0	5	-	-	5	-	-	5	-	-	
	ร้อยละบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ ทิศทาง และค่านิยมของคณะฯ	ร้อยละ	90	48.98	86.6	-	65.31	89.20	-	77.55	89.75	-	⬆
	ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมเวทีสื่อสาร (ประชุมบุคลากร/ผู้บริหารพบบุคลากร)	ร้อยละ	90	75.51	-	-	73.46	-	-	85.71	-	-	⬆
	ร้อยละความเข้าใจและพึงพอใจต่อการรับรู้วิสัยทัศน์ ค่านิยม และแผนกลยุทธ์ของคณะ	ร้อยละ	90	85.71	82.40	-	83.67	78.70	-	90	79	-	⬆
	ร้อยละความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อคณบดีและผู้บริหาร	ร้อยละ	90	77.55	67.89	-	87.76	57.20	-	90	65.42	-	⬆

(3) กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ

ตาราง 7.4-2 ผลลัพธ์ด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ

ข้อ	ชื่อตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2568	ข้อมูลปีการศึกษา				
			2564	2565	2566	2567	2568
1	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
2	เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
3	การรับรองหลักสูตรของเนติบัณฑิตยสภา	รับรอง	รับรอง	รับรอง	รับรอง	รับรอง	รับรอง
4	การรับรองหลักสูตรของสภาทนายความ	รับรอง	รับรอง	รับรอง	รับรอง	รับรอง	รับรอง
5	การรับรองหลักสูตรมหาบัณฑิตสำหรับการสอบผู้ช่วยผู้พิพากษา (สนามเล็ก)	รับรอง	รับรอง	รับรอง	รับรอง	รับรอง	รับรอง
6	เกณฑ์ประเมินคุณภาพการศึกษา AUN-QA, EdPex	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
7	ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย จรรยาบรรณนักวิจัยและแนวปฏิบัติ พ.ศ. 2553	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
8	ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย การให้บริการวิชาการ พ.ศ. 2554	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
9	ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย วินัย การรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัยของพนักงานฯ พ.ศ. 2564	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน
10	ข้อบังคับ มพ. ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2563	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน

(4) จริยธรรม

ตาราง 7.4-3 ผลลัพธ์ด้านจริยธรรม

ข้อ	ชื่อตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2568	ข้อมูลปีการศึกษา					แนวโน้ม Trend
				2564	2565	2566	2567	2568	
1	คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	คะแนน	> 80.00	77.66	75.87	85.49	85.41	รอผล	↑
2	ระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	ระดับ	B ขึ้นไป	ระดับ B	ระดับ B	ระดับ ผ่าน	ระดับ ผ่าน	รอผล	↑
3	จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับเป็นเอกสารอย่างเป็นทางการ (ยกเว้นด้านการเรียนการสอน)	เรื่อง	0	0	0	0	0	0	↑
4	จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับเป็นเอกสารอย่างเป็นทางการ และได้รับการตอบสนอง (ยกเว้นด้านการเรียนการสอน)	เรื่อง	0	0	0	0	0	0	↑
5.	ร้อยละของโครงการที่ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	↑

หมายเหตุ : ระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ปี 2566-2568 มีการเปลี่ยนระดับผลการประเมิน เป็นระดับ “ผ่าน”

(5) สังคม

ตาราง 7.4-4 ผลลัพธ์ด้านสังคม

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย 2568	ข้อมูลปีการศึกษา (Level)									แนวโน้ม (Trend)
				2566			2567			2568			
				LAW	BCA	SE	LAW	BCA	SE	LAW	BCA	SE	
1	ปริมาณการใช้ไฟฟ้า	(kWh/คน/เดือน)	60	47.18	58.74	99.83	42.41	59.20	73.31	36.14	47.21	-	↑
2	ปริมาณการใช้น้ำ	(ลบ.ม./คน/ปี)	6	4.78	6.67	14.0	5.11	5.52	7.21	6.87	5.38	9.35	↑
3	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกออกมาสู่ชั้นบรรยากาศ	กรัม / กิโลกรัม คาร์บอนไดออกไซด์		45.63	18.71	-	42.72	34.29	-	36.74	29.78	-	↑
4	จำนวนชุมชนที่ได้รับการเสริมสร้างความเข้มแข็งภายใต้ความร่วมมือกับคณะฯ	ชุมชน	> 1	1	-	-	2	-	-	2	-	-	↑
5	จำนวนผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ที่ได้รับการรับรองการนำไปใช้ประโยชน์	ผลงาน	> 5	5	-	-	4	-	-	6	-	-	↑↓
6	จำนวนงานวิจัยที่ใช้ชุมชนหรือพื้นที่เป็นฐาน (Area-based research)	โครงการ	> 1	1	-	-	1	-	-	1	-	-	ตามเกณฑ์

7	งบประมาณสนับสนุนทุนวิจัยจากงบประมาณรายได้คณะฯ	บาท	150,000	304,400	129,875	0	180,000	-	132,000	62,500	1,370,000	150,000	⬇
8	SROI ของโครงการ 1 ชุมชน 1 นวัตกรรม	SROI	>1	-	-	-	1.3	-	-	1.3	-	-	⬆

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน

ตาราง 7.5-1 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย 2568	ข้อมูลปีการศึกษา (Level)									แนวโน้ม (Trend)
				2566			2567			2568			
				มพ.	มมส.	มช.	มพ.	มมส.	มช.	มพ.	มมส.	มช.	
	รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ได้รับจัดสรร (รวมทุกระดับ)	ล้านบาท	7	7.7	9.54	60.6	7.4	40.02	64.0	8.01	33.06	64.64	⬆⬇
	งบประมาณสะสมของคณะ	ล้านบาท	3	5.14	66.05	-	6.71	70.6	-	7.48	89.25	-	⬆⬇
	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณรายได้	ร้อยละ	90	79.86	-	-	93.05	48	-	88.70	93.89	-	⬆⬇
	งบประมาณจัดสรรสำหรับการเรียนการสอน	ล้านบาท	2	0.91			1.46			2.1			⬆
	งบประมาณจัดสรรสำหรับกิจกรรมพัฒนานิสิต	ล้านบาท	1	0.81			1.2			1.67			⬆
	งบประมาณจัดสรรสำหรับการวิจัยและนวัตกรรม	ล้านบาท	0.5	0.52			0.5			0.8			⬆⬇
	งบประมาณจัดสรรสำหรับโครงการบริการวิชาการ	ล้านบาท	1	0.32			0.5			0.72			⬆

	งบประมาณจัดสรรสำหรับโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	ล้านบาท	0.1	0.1			0.1			0.1			

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด

ตาราง 7.5-2 ผลลัพธ์ด้านตลาด

ข้อ	ชื่อตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2568	ข้อมูลปีการศึกษา				
				2564	2565	2566	2567	2568
1	จำนวนนิสิต							
	หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต	คน/ปี	500	495	525	478	506	562
	หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต	คน/ปี	15	16	13	6	17	11
	หลักสูตรนิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต	คน/ปี	10	3	2	9	9	4
2	อัตราการแข่งขันของผู้สมัครเข้าเรียน หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต (รอบ TCAS 3)	อัตราส่วน	1:10	1:2.85	1:956	1:6.97	1:10.4	1:14.3
3	คะแนนสอบเข้าหลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต (สูงสุด)*	คะแนน	-	70.02	65.98	67.43	71.35	70.51
4	คะแนนสอบเข้าหลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต (ต่ำสุด)*	คะแนน	-	8.53	52.61	54.12	57.38	58.38

หมายเหตุ: * ตั้งแต่ปี 2565 มีการปรับปรุงระบบการคำนวนคะแนนใหม่

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านนวัตกรรม

ตาราง 7.5-3 ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อ	ชื่อตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2568	ข้อมูลปีการศึกษา					แนวโน้ม Trend
				2564	2565	2566	2567	2568	
1	ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์	ร้อยละ	> 80.0	100	86.66	100	100	100	↑
2	ร้อยละความสำเร็จของตัววัดการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ร้อยละ	> 90.0	100	80.85	97.14	94.64	100	↑↓
3	ร้อยละของการใช้งบประมาณที่เป็นไปตามแผน	ร้อยละ	> 90.0	65.78	77.32	71.88	87.27	90.77	↑
4	ร้อยละของความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ ตามแผนบริหารความเสี่ยง	ร้อยละ	< 20.0	0	0	0	0	0	
5	ร้อยละของบุคลากรที่รับทราบวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ของคณะ	ร้อยละ	> 90.0	100	100	100	100	100	↑
6	ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ	ร้อยละ	> 90.0	90	87.73	89.80	94.13	95.45	↑





คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

School of Law, University of Phayao