



# คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555



ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สถาบันอุดมศึกษา



## คำนำ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนตามที่ ก.พ.ร. เสนอ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเลือกในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 8 สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเข้าใจแนวทาง วิธีการประเมินผลตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้นเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้เตรียมความพร้อม สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผล และบรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาในการดำเนินการตามตัวชี้วัดดังกล่าวต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2555



## สารบัญ

	หน้า
1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2
3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ	12
4. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555	14
5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน ตัวชี้วัดที่ 8 "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"	17
6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน	23

### ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ	
	แบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร	31
	แบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) (หมวด 1 – หมวด 7)	38
	แบบฟอร์มที่ 3 แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า	43
	แบบฟอร์มที่ 4 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550	45
ภาคผนวก ข	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level)	46
ภาคผนวก ค	ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการ รอบ 6 เดือน	139
ภาคผนวก ง	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550	147
ภาคผนวก จ	แนวทางจัดทำรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report)	179



**แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด**  
**ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**  
**ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของสถาบันอุดมศึกษา**  
**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555**

-----

**1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น

ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.

นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 *มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่*

*มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ* ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ	สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	<input type="checkbox"/> ระดับความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร <input type="checkbox"/> ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	<input type="checkbox"/> ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย  <input type="checkbox"/> ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้

ระดับความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

**2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)<sup>1</sup> และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบ

<sup>1</sup> ปี ค.ศ. 2010 Malcolm Baldrige National Quality Award ได้เปลี่ยนชื่อเป็น Malcolm Baldrige Award (ข้อมูลจาก [www.nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige))



ในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การ เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core-Value) 11 ประการ ดังนี้

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
3. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

### 1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขึ้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์การ

2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์การมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์การ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์การให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

## 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั่นเอง

ทั้งนี้องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต
- การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์การที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

## 3. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล

การที่องค์การจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์การต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่องค์การปฏิบัติ การซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ และ
- 5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมายแห่ง

การเรียนรู้ในองค์การ รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรส่งผลดังนี้

- การเรียนรู้ขององค์การส่งผล ดังนี้
  - 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
  - 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
  - 3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
  - 4) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ
  - 5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์การเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

- การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้
  - 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์การมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
  - 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
  - 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ
  - 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้องค์การมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

#### 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร ที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นาองค์การที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์การเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น

และสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์การต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในองค์การ อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในองค์การ อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์การ อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์การที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์การ ดังนั้นองค์การควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

## 5. ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อยๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อยๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ ระยะเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลามีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และระยะเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่นๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลผลิตภาพไปพร้อมๆ กัน

## 6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดที่ในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์กร

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

## 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรรำนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

## 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่แข่ง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมชาติและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัด ในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

## 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้น จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการณ์ขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

นอกจากนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสีย ตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตาม โดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์กรและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์กรอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

## 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป

กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

## 11. มุมมองในเชิงระบบ

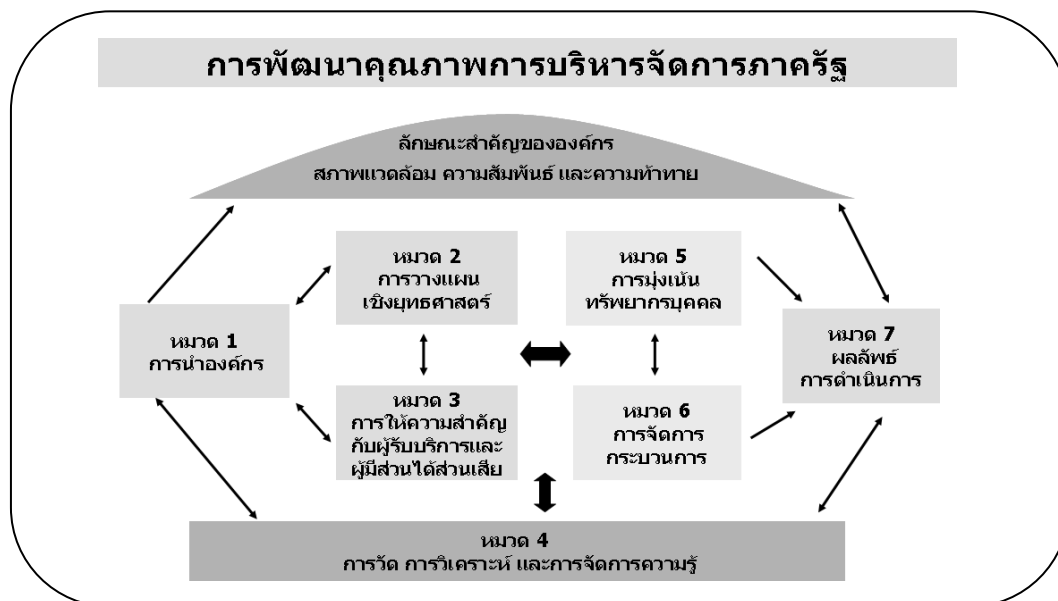
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์การและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์การ มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์การ มีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์การเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์การ และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และ ทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 1 แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## 1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษา สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ สถาบันอุดมศึกษาอื่น และประชาชนโดยรวมถึงสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่สถาบันอุดมศึกษาเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา

## 2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่างๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำสถาบันอุดมศึกษาไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ

- |        |   |
|--------|---|
| หมวด 1 | การนำองค์กร   |
| หมวด 2 | การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์                               |
| หมวด 3 | การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| หมวด 4 | การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้               |
| หมวด 5 | การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล                              |
| หมวด 6 | การจัดการกระบวนการ                                    |
| หมวด 7 | ผลลัพธ์การดำเนินการ                                   |

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์



**ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6)** เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษา สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

**1) กลุ่มการนำองค์การ ประกอบด้วย**

- หมวด 1 การนำองค์การ
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย**

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

**3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย**

- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

**ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7)** เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา ใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์การ

**สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป**

**หมวด 1** การนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งตรวจประเมินว่าสถาบันอุดมศึกษามีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

**หมวด 2** การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

**หมวด 3** การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันอุดมศึกษากำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษาในทางที่ดี

**หมวด 4** การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันอุดมศึกษา เลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

**หมวด 5** การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อมุ่ง ไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อ ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของ บุคลากรและสถาบันอุดมศึกษา

**หมวด 6** การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการ กระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

**หมวด 7** ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของ สถาบันอุดมศึกษาในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผล การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาโดยเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษา หรือองค์กรอื่นที่มี ภารกิจคล้ายคลึงกัน

### 3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับ เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่นๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับ เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

**หมวด 1 การนำองค์กร** การดำเนินการที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ได้มีการจัดทำ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน

**หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** นับตั้งแต่ปี 2548 รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหาร ราชการแผ่นดิน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ แผนปฏิบัติการ ประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์การสู่ระดับ บุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

**หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ในปัจจุบันการดำเนินการ ในหมวด 3 เป็นหมวดที่สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็น ของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องหลายช่องทาง และเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึง

นิสิต นักศึกษา และประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

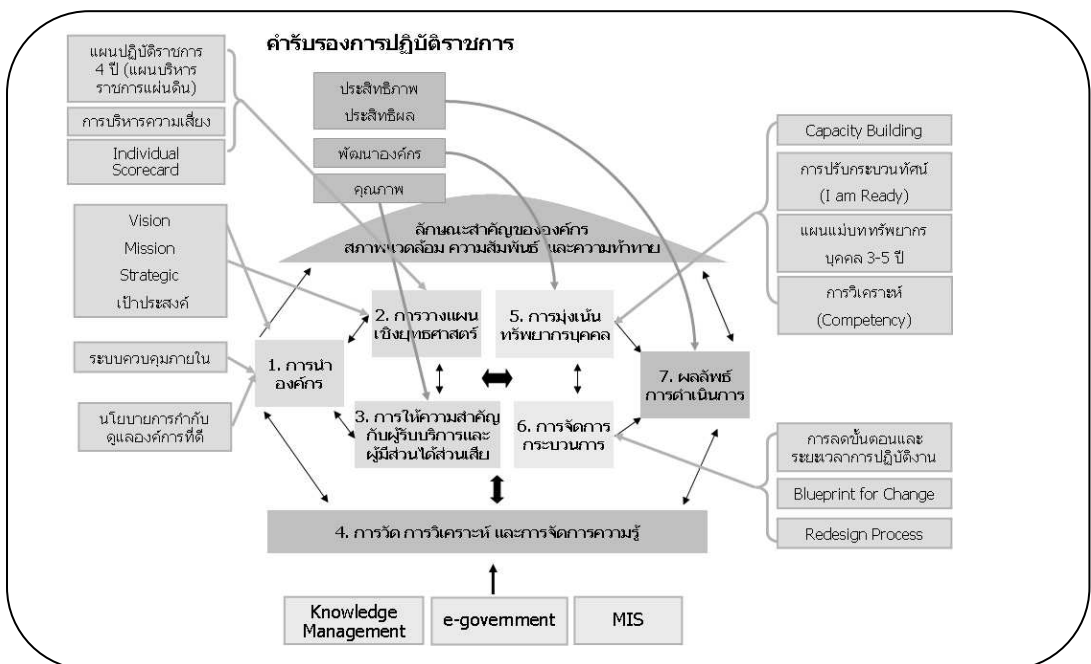
**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้สถาบันฯสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

**หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ทุกสถาบันอุดมศึกษาจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

**หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** ในหมวดนี้สถาบันอุดมศึกษามีดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

**หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** เป็นหมวดที่สถาบันอุดมศึกษาจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ความพึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่างๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และ ตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

จากความเชื่อมโยงของระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ผ่านมากับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏดังแผนภาพ



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

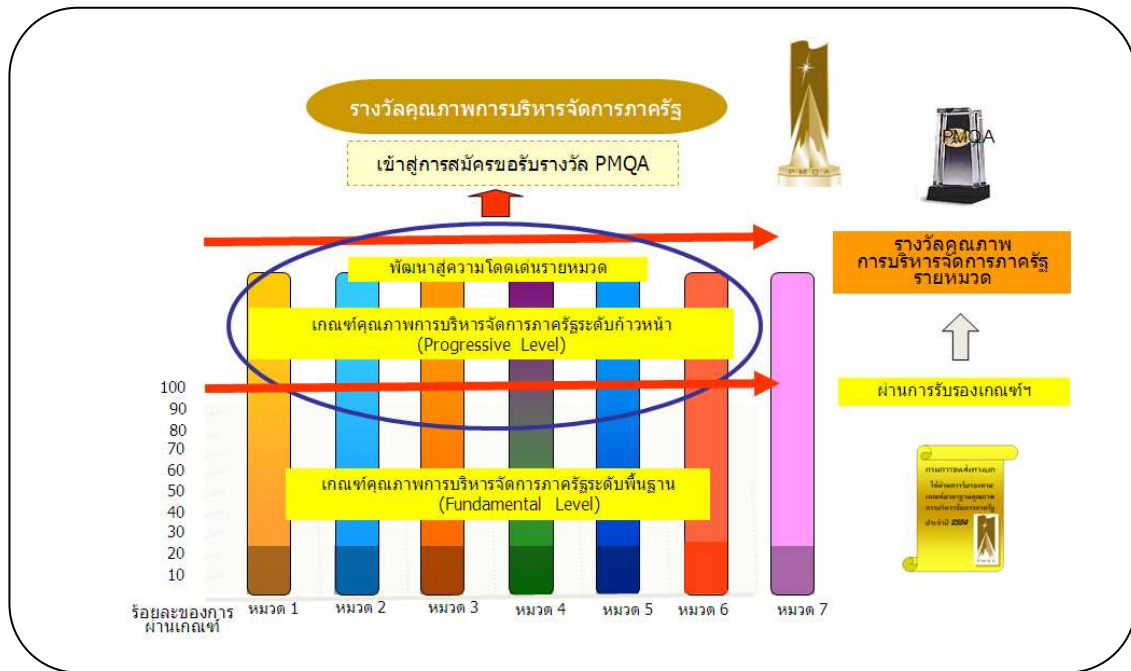
## 4. ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

### 4.1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - พ.ศ. 2554

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - พ.ศ. 2553 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เป็นตัวชี้วัดเลือก น้ำหนักร้อยละ 30 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ขึ้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การและเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นแนวทาง “การปรับปรุงทีละขั้น” ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จะสามารถพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ได้ต่อไป ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาที่กระบวนการต่าง ๆ ในองค์การมีระบบที่ดีและเริ่มเกิดผล ดังนี้

- Approach (A) การมีแนวทางการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมระดับพื้นฐานที่สำคัญของกระบวนการ
- Deployment (D) เริ่มมีการนำแนวทางไปปฏิบัติ แต่อาจยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน
- Result (R) เริ่มแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการ

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน และยกระดับการพัฒนาองค์การเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จนสามารถพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางแนวทางการดำเนินการ หรือ Roadmap ไว้เป็นขั้นตอน โดยให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์ ระดับพื้นฐาน ปีละ 3 หมวด จนครบถ้วนทั้ง 6 หมวด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และก้าวเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยสถาบันอุดมศึกษาที่จะก้าวสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าได้นั้น ต้องได้รับการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ดังภาพ



ภาพที่ 3 แนวทางการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า เป็นเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉลี่ย เป็นระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ ระบบเป็นที่เข้าใจ ยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/ กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ ระบบของกิจกรรมด้านนี้ และมีการปรับปรุงกระบวนการ/ ระบบให้ดีขึ้น (Learning)
- กระบวนการ/ ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

โดยแนวคิดหลักที่ใช้ในการดำเนินการจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับก้าวหน้า ได้ยึดกรอบแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) Systematic คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาที่จะทำให้อาจารย์สามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร
- 2) Sustainable คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้ว่าเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา
- 3) Measurable คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา

#### **4.2 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555**

1) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามตัวชี้วัดในงบประมาณ พ.ศ. 2552 สถาบันอุดมศึกษาได้ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน จำนวน 3 หมวด โดยดำเนินการในหมวด 1 (หมวดบังคับ) และหมวดสมัครใจอีก 2 หมวด และในงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้ดำเนินการอีก 3 หมวดที่เหลือ ต่อมาในงบประมาณ พ.ศ. 2554 สถาบันอุดมศึกษาใดที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) จะเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) โดยดำเนินการใน 3 หมวด และสถาบันอุดมศึกษาใดที่ไม่ผ่าน Certified FL จะต้องดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์ฯ ระดับพื้นฐานได้อย่างครบถ้วนในแต่ละหมวด รวมทั้งให้ความสำคัญกับการ “รักษา” ระบบ (Systemmatic) ที่ได้ดำเนินการไปแล้วให้คงอยู่ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเกิดความยั่งยืน และเป็นการเตรียมเข้าสู่เกณฑ์ระดับก้าวหน้าต่อไป

2) สำหรับในงบประมาณ พ.ศ. 2555 เป็นการยกระดับผ่านเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าทุกสถาบันอุดมศึกษาที่เลือกดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยดำเนินการหมวด 1 – หมวด 7 และกรณีสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เกณฑ์ PL แล้ว ในงบประมาณ พ.ศ. 2554 ให้ดำเนินการต่อใน 3 หมวดที่เหลือ และหมวด 7

3) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่สถาบันอุดมศึกษานำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากล ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อปรับปรุงองค์กรและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาสู่ระดับมาตรฐานเทียบเท่าสากล

## 5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน

“ตัวชี้วัดที่ 8 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
(น้ำหนักร้อยละ 50)”

การดำเนินการตามตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการมุ่งเน้นการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า โดยกำหนดน้ำหนักเท่ากับร้อยละ 50 ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัดย่อย ซึ่งแบ่งเป็น 2 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 : ผ่านการรับรองเกณฑ์ FL ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553			กรณีที่ 2 : ไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์ FL ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553		
ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)		ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	
8.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับก้าวหน้า (ในหมวดดำเนินการที่เหลือ จำนวน 3 หมวด)	30	8.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับก้าวหน้า (ในหมวด 1 – หมวด 6 จำนวน 6 หมวด)	30
8.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละ เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุ เป้าหมายความสำเร็จของ ผลลัพธ์การดำเนินการของ สถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 7)	10	8.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละ เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุ เป้าหมายความสำเร็จของ ผลลัพธ์การดำเนินการของ สถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 7)	10
8.3	ระดับความสำเร็จของการ จัดทำรายงานผลการ ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report)	10	8.3	ระดับความสำเร็จของการ จัดทำรายงานผลการ ดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report)	10
<b>รวม</b>		<b>50</b>	<b>รวม</b>		<b>50</b>

**ตัวชี้วัดที่ 8.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า  
(Progressive Level : PL)**

**น้ำหนัก : ร้อยละ 30**

**คำอธิบาย :**

➢ **กรณีที่ 1 :** สถาบันอุดมศึกษาผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 : **น้ำหนักหมวด ร้อยละ 10 จำนวน 3 หมวดที่เหลือ**

• เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สถาบันอุดมศึกษาได้จัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ใน 3 หมวดที่เหลือ โดยใช้แผนพัฒนาองค์การที่จัดทำขึ้น เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ฯ ดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)		
		หมวดเลือก 1	หมวดเลือก 2	หมวดเลือก 3
8.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (ในหมวดที่เลือกดำเนินการจำนวน 3 หมวดที่เหลือ)	10	10	10
<b>รวม</b>		<b>30</b>		

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าใน 3 หมวดที่เหลือโดยเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละหมวด แบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า	10	60	65	70	75	80



➢ กรณีสถาบันอุดมศึกษาไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Certified FL) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 : นำหนักหมวด ร้อยละ 5 จำนวน 6 หมวด

• เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สถาบันอุดมศึกษาได้ประเมินองค์การด้วยตนเองตาม แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและ พัฒนางองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ใน 6 หมวด โดยแผนพัฒนางองค์การที่จัดทำขึ้นจะช่วย เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามพัฒนางองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)					
		หมวด 1	หมวด 2	หมวด 3	หมวด 4	หมวด 5	หมวด 6
8.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับก้าวหน้า (ในหมวด 1 – หมวด 6)	5	5	5	5	5	5
<b>รวม</b>		<b>30</b>					

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าใน 6 หมวด โดยเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละหมวด แบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับก้าวหน้า	5	60	65	70	75	80

**ตัวชี้วัดที่ 8.2**      **ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของ ผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 7)**

**น้ำหนัก : ร้อยละ 10**

**คำอธิบาย :**

• ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของ ผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ซึ่งเป็น ตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินการหมวด 1 – 6

- สำหรับตัวชี้วัดหมวด 7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าได้ กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนผลลัพธ์ในแต่ละหมวด (หมวด 1- 6) ซึ่งแต่ละตัวชี้วัดมีค่าคะแนน น้ำหนักเท่ากันทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดรวมกันเท่ากับ 1 ดังนี้

หมวด	ตัวชี้วัด	
1	RMP 1 :	ระดับความรู้ความเข้าใจในทิศทางขององค์กร
2	RMP 2 :	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร
3	RMP 3 :	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของสถาบันอุดมศึกษา
4	RMP 4 :	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
5	RMP 5 :	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานข้อมูลของสถาบัน (ให้สถาบันอุดมศึกษากำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนเอง)
6	RMP 6 :	ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา
7	RMP 7 :	ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร
8	RMP 8 :	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีดสมรรถนะที่สถาบันกำหนด
9	RMP 9 :	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกระบวนการ (ให้สถาบันอุดมศึกษากำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนเอง)
10	RMP10:	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรฐานงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า

- การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ ขอให้สถาบันอุดมศึกษา รายงานผลว่าสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

**ตารางและสูตรการคำนวณ :**

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W <sub>i</sub> )	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM <sub>i</sub> )	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
		1	2	3	4	5		
RMP <sub>1</sub>	W <sub>1</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>1</sub>	(W <sub>1</sub> x SM <sub>1</sub> )
RMP <sub>2</sub>	W <sub>2</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>2</sub>	(W <sub>2</sub> x SM <sub>2</sub> )
.	.	...	...	...	...	...	.	.
RMI <sub>i</sub>	W <sub>i</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>i</sub>	(W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
	Σ W <sub>i</sub> = 1	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก						Σ (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )

**หมายเหตุ:** เกณฑ์การให้คะแนนจะแตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก ข (หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ)

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\sum (W_i \times SM_i)}{\sum W_i}$$

หรือ

$$\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \dots + W_i}$$

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักของตัวชี้วัดที่เลือกเท่ากันทุกตัว โดยผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามแนวทางการดำเนินงาน ; 1, 2,..., i

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	$\sum (W_i \times SM_i) = 1$
2	$\sum (W_i \times SM_i) = 2$
3	$\sum (W_i \times SM_i) = 3$
4	$\sum (W_i \times SM_i) = 4$
5	$\sum (W_i \times SM_i) = 5$

**ตัวชี้วัดที่ 8.3 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report)**

น้ำหนัก : ร้อยละ 10

คำอธิบาย :

- รายงานผลการดำเนินการ (Application Report) เป็นเอกสารที่สะท้อนให้เห็นระบบบริหารจัดการโดยรวม และผลการดำเนินการขององค์กร โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการอธิบาย

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Application Report)	10	1	2	3	4	5

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

**โดยที่ :**

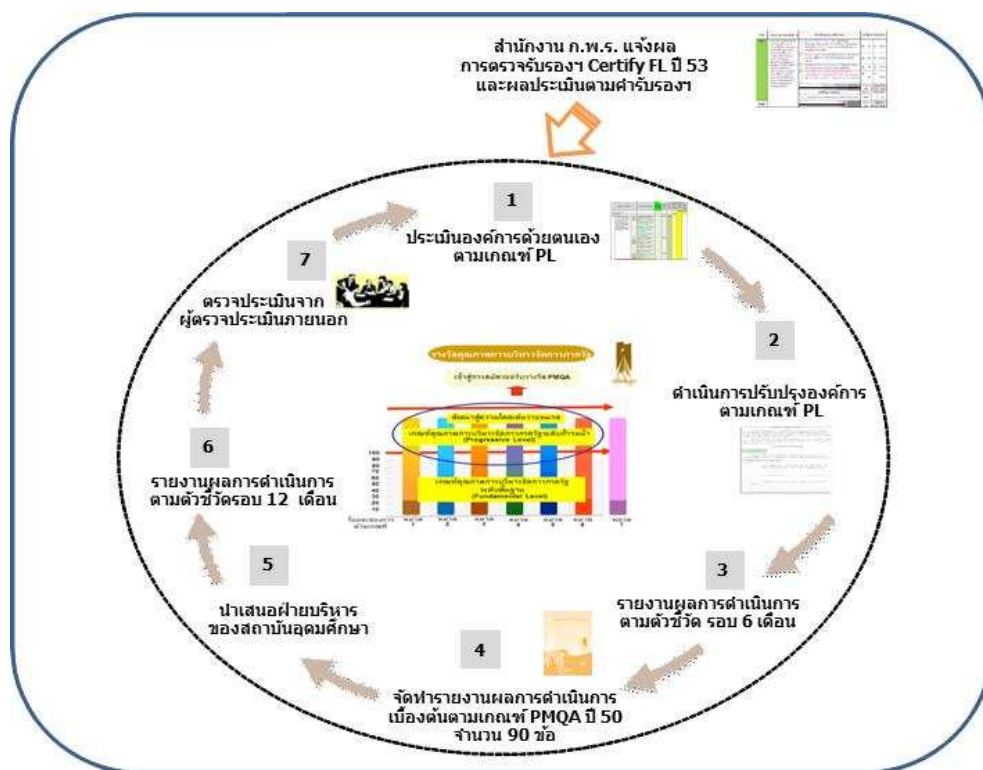
ระดับ คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
<b>1</b>	จัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร ได้ครบถ้วน
<b>2</b>	จัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
<b>3</b>	จัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
<b>4</b>	จัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
<b>5</b>	จัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100

**หมายเหตุ :** การประเมินผลตัวชี้วัดย่อยนี้จะพิจารณาจากคุณภาพของรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Application Report) ด้วย ทั้งนี้ หากรายงานดังกล่าว ขาดความสมบูรณ์ จะถูกปรับลดคะแนนไม่เกิน 0.5000 คะแนน จากคะแนนภาพรวมของตัวชี้วัด 8.3 โดยมีรายละเอียดเกณฑ์การปรับลดคะแนนเชิงคุณภาพ ดังนี้

ประเด็นการปรับลดคะแนนเชิงคุณภาพ	คะแนนที่ปรับลด
คำตอบไม่ครบถ้วน คำตอบไม่ตรงประเด็น หรือคำตอบไม่ครอบคลุมประเด็น ADLI มากกว่า 80% ของคำถามทั้งหมด	0.5000
คำตอบไม่ครบถ้วน คำตอบไม่ตรงประเด็น หรือคำตอบไม่ครอบคลุมประเด็น ADLI มากกว่า 75% ของคำถามทั้งหมด	0.4000
คำตอบไม่ครบถ้วน คำตอบไม่ตรงประเด็น หรือคำตอบไม่ครอบคลุมประเด็น ADLI มากกว่า 70% ของคำถามทั้งหมด	0.3000
คำตอบไม่ครบถ้วน คำตอบไม่ตรงประเด็น หรือคำตอบไม่ครอบคลุมประเด็น ADLI มากกว่า 65% ของคำถามทั้งหมด	0.2000
คำตอบไม่ครบถ้วน คำตอบไม่ตรงประเด็น หรือคำตอบไม่ครอบคลุมประเด็น ADLI มากกว่า 60% ของคำถามทั้งหมด	0.1000

## 6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน

สถาบันอุดมศึกษาสามารถพิจารณาใช้แนวทางการดำเนินการตามแผนภาพวงจรประกอบ ดังภาพ



ภาพที่ 4 แสดงขั้นตอนการดำเนินการตัวชี้วัดที่ 8

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## ขั้นตอนการดำเนินการตามตัวชี้วัด ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

### **ขั้นตอนที่ 1 ประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับก้าวหน้า**

สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับก้าวหน้า และประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อจัดทำแผนในการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์ โดยมีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

#### 1.1 ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

ก่อนเริ่มดำเนินการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการคณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ต้องร่วมกันทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ ด้วย เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์กรตรงกัน (นำลักษณะสำคัญขององค์กรที่ได้จัดทำตามตัวชี้วัดฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มาทบทวนให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป)

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะทำให้ผู้บริหารและคณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา ทิศทางที่จะมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่เผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติภารกิจ หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สามารถทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น ทั้งนี้ ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตาม**แบบฟอร์ม 1 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ในภาคผนวก ก**

1.2 ประเมินองค์การด้วยตนเอง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) โดยดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองหมวดลักษณะสำคัญขององค์กร และหมวด 1 – หมวด 7 ตาม**โปรแกรมการประเมิน PL** ดังนี้

- สถาบันอุดมศึกษาเปิดโปรแกรมการประเมิน PL และเปิด Sheet หมวดต่างๆ ที่จะตรวจประเมิน ทั้งนี้ในการประเมินทุกหมวดให้ประเมินตามสภาพความเป็นจริง
- สถาบันอุดมศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กรตามประเด็นที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ "ประเด็นการตรวจ"
- หากสถาบันอุดมศึกษาได้มีการดำเนินการตามประเด็นที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "Y" ลงในคอลัมน์ "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)" กรณีที่สถาบันอุดมศึกษาไม่ได้ดำเนินการตามประเด็นที่ระบุไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "N" ลงในคอลัมน์ "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)"

- การประเมินองค์การในหมวด 7 ให้สถาบันอุดมศึกษาใส่ค่าคะแนนที่ได้รับ (คะแนน 1 - 5) ตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดในแต่ละตัวชี้วัด ลงใน Column "ค่าคะแนนประเมินตนเอง (1 - 5)"
- นำผลหมวด 1 – หมวด 7 มาประกอบการรายงานตามแบบฟอร์ม 1 ภาคผนวก ก
- ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจากโปรแกรมการประเมิน PL และภาคผนวก ข : เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level)

1.3 จัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เป็นการจัดทำแผนพัฒนาองค์การรายหมวด โดยใช้ผลการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ประกอบการพิจารณา

**ขั้นตอนที่ 2** ดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เพื่อให้แผนดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่กำหนดทั้งในด้านความครบถ้วนของกระบวนการและความสำเร็จของผลลัพธ์

*แผนพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน แต่การวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าเป็นหลัก*

ทั้งนี้ การดำเนินการในขั้นตอนนี้ สำนักงาน ก.พ.ร.มีระบบสนับสนุน ดังนี้

- ชุดเครื่องมือการพัฒนากฎหมาย หมวด 1 – 7
- การให้คำปรึกษาผ่านห้องสนทนาแบบออนไลน์ (PMQA Chat Room) ในวันจันทร์ – พุธ สัปดาห์ ตั้งแต่เวลา 10.00 – 11.00 น. ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาที่สนใจสามารถเข้ารับบริการได้ที่เว็บไซต์ [www.opdc.go.th/chat](http://www.opdc.go.th/chat)
- PMQA e-Learning เว็บไซต์ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) ประกอบด้วย 2 Module คือ 1) ภาพรวม PMQA 2) เทคนิคและเครื่องมือ PMQA
- ติดตามความเคลื่อนไหวและข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ PMQA จากเว็บไซต์ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) → ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 → การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ → เอกสารและสื่อ ปี 2555

**ขั้นตอนที่ 3** รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน

ให้สถาบันอุดมศึกษารายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน พร้อมกับการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ รอบ 6 เดือน ทั้งนี้ในการรายงานดังกล่าว ให้สถาบันอุดมศึกษารายงานความก้าวหน้าการดำเนินการที่แสดงให้เห็นภาพรวมการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ตามแบบฟอร์มคำรับรองการปฏิบัติราชการ (รายงานรวมกับตัวชี้วัดอื่นๆ) สถาบันอุดมศึกษาอาจใช้ตัวอย่างการรายงานผลตามภาคผนวก ค

#### **ขั้นตอนที่ 4 จัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) และรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report)**

4.1 สถาบันอุดมศึกษาจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) **ตามแบบฟอร์ม 3** : แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

4.2 สถาบันอุดมศึกษาจัดทำรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report) **ตามแบบฟอร์ม 4** : แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 **ในภาคผนวก ก** โดยเป็นการตอบคำถามจำนวน 90 ข้อ (รายละเอียดคำถามตาม**ภาคผนวก ง** : เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550) ทั้งนี้ รายงานฯ ดังกล่าวเป็นเอกสารที่สะท้อนให้เห็นระบบบริหารจัดการและผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 เป็นกรอบในการอธิบาย โดยสามารถศึกษารายละเอียดแนวทางการจัดทำรายงานผลการดำเนินการเพิ่มเติมจาก**ภาคผนวก จ** : แนวทางจัดทำรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report)

#### **ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอฝ่ายบริหาร**

สถาบันอุดมศึกษานำเสนอรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level) และรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report) พร้อมลักษณะสำคัญขององค์กร ต่อฝ่ายบริหารเพื่อให้ความเห็นชอบ

#### **ขั้นตอนที่ 6 จัดส่งรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 12 เดือน ให้สำนักงาน ก.พ.ร.**

สถาบันอุดมศึกษารายงานผลการดำเนินการ พร้อมการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองรอบ 12 เดือน

#### **ขั้นตอนที่ 7 ตรวจสอบประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก**

การตรวจประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน จะเป็นการตรวจสอบการประเมินความสำเร็จที่สถาบันอุดมศึกษาได้ประเมินตนเอง ว่าได้คะแนนตรงตามที่ประเมินหรือไม่

ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาสามารถพิจารณาดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ตามปฏิทินการดำเนินการดังต่อไปนี้ โดยสถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับช่วงเวลาการดำเนินการได้ตามความเหมาะสม



ข้อเสนอแนะสำหรับปฏิทินในการดำเนินงานตามตัวชี้วัด PMQA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

แนวทางการดำเนินงาน	2555											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	
1. สำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการตรวจตัวชี้วัด และแจ้งผลการตรวจรับรองฯ			■									
2. ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร และประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์ PL		■										
3. ดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ตามเกณฑ์ PL			■	■	■	■	■	■	■	■		
4. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน				■								
5. จัดทำรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report) จำนวน 90 ข้อ และรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์ PL								■	■			
6. นำเสนอฝ่ายบริหารของสถาบันอุดมศึกษา									■			
7. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดรอบ 12 เดือน										■		
8. ตรวจสอบประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก											■	

## 7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"

แนวทางการประเมินผล :

แนวทางการประเมินผล
<b>1. ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ เอกสาร หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของตัวชี้วัดดังกล่าวได้บรรลุผลตามข้อมูล ที่แจ้งมาจริง เช่น               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน</li> <li>▶ แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ</li> <li>▶ รายงานการประชุม</li> <li>▶ บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับตัวชี้วัด</li> <li>▶ ภาพถ่าย</li> <li>▶ เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานของตัวชี้วัด</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>หมายเหตุ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☒ สำหรับเอกสารหลักฐานที่แสดงถึงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ 8 นี้ ขอให้สถาบันอุดมศึกษา จัดเตรียมไว้ ณ สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพร้อมให้ผู้ประเมินตรวจสอบหรือขอข้อมูลเพิ่มเติม</li> </ul>
<b>2. ประเมินผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>▶ ผู้จัดเก็บข้อมูล</li> </ul>
<b>3. การสังเกตการณ์</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ การจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ดังนี้               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ความถูกต้อง เช่น แบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูลก่อนและหลังการจัดเก็บ ทุกครั้ง รวมทั้งแบบฟอร์ม และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสอบถามข้อมูลต่างๆ จากเจ้าของข้อมูล</li> <li>▶ ความน่าเชื่อถือ เช่น ระบุแหล่งที่มาได้ชัดเจน สามารถสอบยืนยันข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูล ได้มีการจัดเก็บเป็นระบบและมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ</li> <li>▶ ความทันสมัย เช่น ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงลงใน ระบบฐานข้อมูล</li> <li>▶ ความสามารถในการตรวจสอบได้ เช่น สถาบันอุดมศึกษามีความพร้อมให้คณะกรรมการฯ สถาบันอุดมศึกษา ภาคเอกชนและประชาชนตรวจสอบข้อมูลได้</li> </ul> </li> <li>☒ สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรม</li> <li>☒ การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร/ ข้อมูล</li> <li>☒ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา</li> </ul>

**เอกสารการส่งมอบ :**

ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดส่งรายงานการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปยัง  
สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้

- รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ รอบ 6 เดือน (ภายในวันที่ 30 เมษายน 2555)  
รายละเอียดตามภาคผนวก ค : ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน  
จำนวน 1 ชุด (เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม จำนวน 1 แผ่น)
- รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ รอบ 12 เดือน (ภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2555)  
ตามแบบฟอร์มในภาคผนวก ก ดังนี้

**แบบฟอร์มที่ 1**           แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

**แบบฟอร์มที่ 2**           แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) (หมวด 1 - 7)

**แบบฟอร์มที่ 3**           แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนา  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

**แบบฟอร์มที่ 4**           แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการ  
บริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550

- จำนวน 4 ชุด (เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม จำนวน 2 แผ่น)
- โปรแกรมการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์ PL ของสถาบันอุดมศึกษา  
(ไฟล์ข้อมูลที่ตอบครบถ้วนบรรจุในแผ่นซีดีรอม โดยไม่ต้องจัดพิมพ์มาในรูปของเอกสาร)

อนึ่ง จำนวนที่กำหนดนี้ ได้รวมถึงการส่งเอกสารหลักฐานแนบตามคำรับรองการปฏิบัติ  
ราชการรอบ 12 เดือนด้วยแล้ว

\*\*\*\*\*

หากมีข้อสงสัยสามารถติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่

กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 3

- |                            |                                    |
|----------------------------|------------------------------------|
| 1. นางสาววิริยา เนตรน้อย   | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9942          |
| 2. นางมนัสสิรี เจียมวิจิตร | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9999 ต่อ 8985 |
| 3. นางสาวอรุญาณี สุนทรรัช  | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9999 ต่อ 8916 |
| 4. นางนิธินุช จรุงเกียรติ  | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9999 ต่อ 8804 |

## ภาคผนวก ก

### แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ

- |                      |   |
|----------------------|---|
| <b>แบบฟอร์มที่ 1</b> | แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร  |
| <b>แบบฟอร์มที่ 2</b> | แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) (หมวด 1 – หมวด 7) |
| <b>แบบฟอร์มที่ 3</b> | แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า                      |
| <b>แบบฟอร์มที่ 4</b> | แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550                                |

**แบบฟอร์มที่ 1**

**แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร**

**รายงานผลการจัดทำ**

**ลักษณะสำคัญขององค์กร**

**สถาบันอุดมศึกษา.....**

**คำอธิบายการตอบคำถาม**  
**รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร**

- ส่วนราชการในที่นี้ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้
- การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทหน้าที่ ผู้รับบริการ หรือการบริหารจัดการครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการ
- การตอบคำถามจะต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งในส่วนของ ลักษณะสำคัญขององค์กร และระหว่างหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม โดยมี ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบ คำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีความสำเร็จก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีคำถามใดส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ส่วน ราชการตอบว่า “ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก.....” (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า “ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้”
- การตอบคำถาม ให้ส่วนราชการอธิบาย **บริบทที่สำคัญขององค์กร** ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละ คำถาม โดยใช้วิธีการพรรณนาความ ใช้แผนภาพประกอบ หรือใช้ตารางตามความเหมาะสมในแต่ละ คำถาม โดยมี **จำนวนหน้าไม่เกิน 15 หน้ากระดาษ A4**

## ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร แสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กร แสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้น และเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศที่ส่วนราชการควรนำเสนอในการอธิบายในหมวด 1-7 ต่อไป

### กรุณาตอบคำถามดังต่อไปนี้

#### 1. ลักษณะองค์การ

เป็นการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

#### ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1)

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง (#)
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (#)

.....

.....

.....

(2)

- วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

.....

3)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (#)  
(ให้ใช้ข้อมูลบุคลากร (หมายถึง ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ) ของส่วนราชการ ณ วันปัจจุบันที่ส่วนราชการทำการประเมิน))

.....  
.....  
.....

(4)

ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง ในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (#)

.....  
.....  
.....

(5)

ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง (#) (ให้ระบุเฉพาะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบบริการหลักของส่วนราชการเท่านั้น)

.....  
.....  
.....

**ข. ความสัมพันธ์ภายในภายนอกองค์การ**

(6)

โครงสร้างองค์การ และ วิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด

.....  
.....  
.....



(7)

ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันมี  
หน่วยงานใดบ้าง มีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน (#)

- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร

.....  
.....  
.....

(8)

- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของส่วนราชการคือใครบ้าง (#)  
- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่  
สำคัญอะไรบ้าง (#)

- แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร (#)

.....  
.....  
.....

## 2. ความท้าทายต่อองค์การ

เป็นการตอบคำถาม เพื่ออธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์  
และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### ก. สภาพการแข่งขัน

(9)

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (ให้  
ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของจุดเน้นของส่วนราชการ)  
- ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งชั้นในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด  
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อ  
เปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

.....  
.....  
.....

(10)

- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร
- ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

.....

(11)

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง

.....

.....

.....

(12)

ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

.....

.....

.....

**ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์**

(13)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร (#)

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

.....

.....

.....

**ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ**

(14)

แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้นต่อไปมีอะไรบ้าง (#)

.....  
.....  
.....

(15)

ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างไร (#)

.....  
.....  
.....

\*\*\*\*\*

**แบบฟอร์มที่ 2**

**แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์การด้วยตนเอง  
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 1 – หมวด 7)**

**รายงานสรุปผลการประเมินองค์การด้วยตนเอง**

**สถาบันอุดมศึกษา.....**

**แบบฟอร์ม 2.1** แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 1

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า หมวด 1	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
LDP 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LDP 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LDP 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LDP 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LDP 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	

**แบบฟอร์ม 2.2** แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 2

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า หมวด 2	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
SPP 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SPP 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SPP 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SPP 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SPP 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	

**แบบฟอร์ม 2.3** แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 3

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า หมวด 3	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
CSP 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CSP 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CSP 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CSP 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CSP 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	

**แบบฟอร์ม 2.4** แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 4

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า หมวด 4	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
ITP 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ITP 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ITP 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ITP 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
ITP 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	

**แบบฟอร์ม 2.5** แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 5

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า หมวด 5	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
HRP 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HRP 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HRP 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HRP 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HRP 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	

**แบบฟอร์ม 2.6** แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 6

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า หมวด 6	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
PMP 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PMP 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PMP 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PMP 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ	

**แบบฟอร์ม 2.7** แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าหมวด 7	ระดับคะแนนที่ได้	หลักฐานที่สำคัญที่แสดงถึงผลลัพธ์การดำเนินการ
RMP 1		
RMP 2		
RMP 3		
RMP 4		
RMP 5		
RMP 6		
RMP 7		
RMP 8		
RMP 9		
RMP 10		

การประเมินองค์การในหมวด 7 ให้สถาบันอุดมศึกษาใส่ค่าคะแนนที่ได้รับ (คะแนน 1 - 5)  
ตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดในแต่ละตัวชี้วัด



**แบบฟอร์มที่ 3**  
**แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ**  
**การบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL)**

➢ **กรณีที่ 1 : สถาบันอุดมศึกษาผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**  
**ระดับพื้นฐาน (Certified FL) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**

ตัวชี้วัด	น้ำหนักร้อยละ (Wi)	คะแนนที่ได้รับ (SMi)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Wi x SMi)
8.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับก้าวหน้า (PL)			
หมวด ...	10		
หมวด ...	10		
หมวด ...	10		
8.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุ เป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของ สถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับก้าวหน้า (PL) (หมวด 7)	10		
8.3 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report)	10		
<b>คะแนนรวม</b>	<b>50</b> <b>(Σ Wi)</b>		<b>Σ (Wi x SMi)</b>

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\sum (Wi \times SMi)}{\sum Wi}$$

หรือ

$$\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \dots + W_i}$$

➤ **กรณีที่ 2 : สถาบันอุดมศึกษาไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ระดับพื้นฐาน (Certified FL) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**

ตัวชี้วัด	น้ำหนักร้อยละ (Wi)	คะแนนที่ได้รับ (SMi)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Wi x SMi)
8.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับก้าวหน้า (PL)			
หมวด 1	5		
หมวด 2	5		
หมวด 3	5		
หมวด 4	5		
หมวด 5	5		
หมวด 6	5		
8.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุ เป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของ สถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับก้าวหน้า (PL) (หมวด 7)	10		
8.3 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report)	10		
<b>คะแนนรวม</b>	<b>50 (Σ Wi)</b>		<b>Σ (Wi x SMi)</b>

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$\frac{\sum (W_i \times S_{Mi})}{\sum W_i}$	หรือ	$\frac{(W_1 \times S_{M1}) + (W_2 \times S_{M2}) + \dots + (W_i \times S_{Mi})}{W_1 + W_2 + \dots + W_i}$
---	------	---

**แบบฟอร์มที่ 4**  
**แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพ**  
**การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550**

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา.....

**หมวด 1 การนำองค์การ**

- (1) - **ผู้บริหารของส่วนราชการ**ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และ**ผลการดำเนินการ**ที่คาดหวังไว้ รวมทั้ง การถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ  
.....  
.....
  - ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึง ความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลัก ความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร  
.....  
.....
  - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรใน**การสื่อสารในเรื่องดังกล่าวแบบ 2 ทิศทาง**อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยผ่าน**ระบบการนำองค์การ**  
.....  
.....
- (2) .....
- (...) .....
- (90) .....

รายงานผลตามรายละเอียดคำถามใน **ภาคผนวก ง**  
แนวทางจัดทำรายงานตามรายละเอียดคำถามใน **ภาคผนวก จ**

## **ภาคผนวก ข**

### **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level)**

**ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ**

- ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า หมวด 1-7**
- ส่วนที่ 2 คำอธิบายเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า**
- ส่วนที่ 3 แนวทางการประเมินผลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า**

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า  
(Progressive Level)

คำชี้แจง

แนวคิดการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ และมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้น (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้องสนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

แนวคิดหลักที่ใช้ในการดำเนินการจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level) ได้ยึดกรอบแนวคิด (Concept) ที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) Systematic คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร
- 2) Sustainable คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้ให้เป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ
- 3) Measureable คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
<b>1.1 การนำองค์การ</b>	
LDP1	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษากำหนดทิศทาง ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ หรือผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์กร โดยคำนึงถึงความต้องการและผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม และสื่อสารถ่ายทอดผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
LDP2	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อสร้างความผูกพันร่วมมือทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการผลักดันผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
LDP3	ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าและทบทวนผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญไปสู่บุคลากร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ดีขึ้น
<b>1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม</b>	
LDP4	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนด ทบทวน และปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance) โดยคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
LDP5	สถาบันอุดมศึกษาได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมจากการดำเนินการของสถาบัน และมีการวางแผนและดำเนินการในประเด็นดังกล่าว รวมทั้งการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมายเหตุ : ข้อความที่ขีดเส้นใต้ หมวด 1- 6 หมายถึง ประเด็นที่เพิ่มเติมจากเกณฑ์ FL

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
<b>2.1 การวางยุทธศาสตร์</b>	
SPP1	สถาบันอุดมศึกษามีกระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ 1 ปี) ที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน สภาพแวดล้อม <u>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</u> และทิศทางองค์กรที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา
SPP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่างๆ
<b>2.2 การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ</b>	
SPP3	ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
SPP4	สถาบันอุดมศึกษามีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดสรรทรัพยากรการบริหารที่สำคัญให้เพียงพอ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
SPP5	สถาบันอุดมศึกษาทบทวนและคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และมีการพิจารณาผลการดำเนินการเพื่อนำมาปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย

### คำอธิบายประกอบการประเมิน

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
<b>3.1 ความรู้เกี่ยวกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง</b>	
CSP1	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการรับฟังความต้องการ และข้อมูลอื่นๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม และใช้ข้อมูลดังกล่าวในการวางแผนปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการ ที่สามารถตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดียิ่งขึ้น
CSP2	สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการจัดการข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็น เพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที <u>รวมทั้งมีการวิเคราะห์เพื่อเป็นสารสนเทศในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั่วทั้งสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนมีการเผยแพร่สารสนเทศแก่สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงได้</u> (กรณีที่เรื่องร้องเรียนเป็นกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงหลายสถาบันอุดมศึกษา)
<b>3.2 การสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง</b>	
CSP3	สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่าย เพื่อตอบสนองความคาดหวัง และสร้างความประทับใจ ทำให้กล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษาในทางที่ดี
CSP4	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการติดตาม และประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจในเรื่องคุณภาพของผลผลิตและบริการหลักของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับนำไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้ดีขึ้น เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการให้ดีขึ้น
CSP5	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยการสร้างกลไกของสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการสร้างการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งนำไปสู่นวัตกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

#### คำอธิบายประกอบการประเมิน



#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
<b>4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ</b>	
ITP1	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการเลือก รวบรวม ข้อมูลและสารสนเทศ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
ITP2	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการวัดผล วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อติดตามความสำเร็จในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
ITP3	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการนำผลการทบทวนการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญ นำไปปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง รวมถึงถ่ายทอดเรื่องดังกล่าว ไปสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ
<b>4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้</b>	
ITP4	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ขององค์กรมีความมั่นคง ปลอดภัย สามารถรองรับการใช้งานได้ แม้ในภาวะฉุกเฉิน <u>ตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ และทันต่อความต้องการและทิศทางขององค์กร</u>
ITP5	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ <u>ในการทำงาน การให้บริการที่มีคุณภาพ การพัฒนาระบบบริหารงาน การสร้างนวัตกรรม</u>

#### คำอธิบายประกอบการประเมิน

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
<b>5.1 การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อสถาบันอุดมศึกษา</b>	
HRP1	สถาบันอุดมศึกษาสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ความผาสุก และความผูกพัน เพื่อให้บุคลากรสามารถสร้างผลการดำเนินการที่ดี
HRP2	สถาบันอุดมศึกษามีการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่เชื่อมโยงและส่งผลต่อการดำเนินงานที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อกำหนดโอกาสในการปรับปรุงทั้งด้านบุคลากรและผลลัพธ์การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา
<b>5.2 การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ</b>	
HRP3	สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาบุคลากร/ผู้บริหาร รวมทั้งระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้บริหาร ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและระบบการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
HRP4	สถาบันอุดมศึกษามีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
HRP5	สถาบันอุดมศึกษามีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง ตลอดจนมีการบริหารบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
<b>6.1 การออกแบบกระบวนการ</b>	
PMP1	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการออกแบบ กระบวนการทำงาน ที่สนองตอบต่อข้อกำหนดที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และ <u>ทำให้สถาบันอุดมศึกษาได้รับความสำเร็จและยั่งยืน</u>
PMP2	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน โดยระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการฟื้นฟูสู่สภาพเดิม
PMP3	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ <u>โดยการนำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติ ผู้รับบริการ และสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าวอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและบทเรียนที่ได้รับภายในหน่วยงานเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา</u>
<b>6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ</b>	
PMP4	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของสถาบันอุดมศึกษาอยู่เสมอ รวมถึงการควบคุมต้นทุนของกระบวนการด้วยการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่อง ความผิดพลาดของผลผลิตและการบริการและการทำงานซ้ำ

### คำอธิบายประกอบการประเมิน

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

รหัส	ตัวชี้วัด
<b>7.1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร</b>	
RMP1	ระดับความรู้ความเข้าใจในทิศทางขององค์กร
RMP2	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร
<b>7.2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของยุทธศาสตร์และพันธกิจ</b>	
RMP3	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของสถาบันอุดมศึกษา
<b>7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ</b>	
RMP4	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
<b>7.4 ผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ</b>	
RMP5	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษา
RMP6	ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา
<b>7.5 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร</b>	
RMP7	ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร
RMP8	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีดสมรรถนะที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด
<b>7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ</b>	
RMP9	ตัวชี้วัดของประสิทธิภาพกระบวนการ
RMP10	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรฐานงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า

### ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

## **ส่วนที่ 2**

### **คำอธิบาย**

**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า  
(Progressive Level)**

## หมวด 1 การนำองค์การ

**LDP 1 : ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษากำหนดทิศทาง ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ หรือผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์กร โดยคำนึงถึงความต้องการและผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม และสื่อสารถ่ายทอดผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย**

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือ การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรและบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังในอนาคตที่องค์กรต้องการจะมุ่งไป การกำหนดค่านิยมซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากร การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังของสถาบันอุดมศึกษา

ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางดังกล่าว ควรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม โดยนำความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการกำหนดทิศทาง เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์กร

“ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา โดยทั่วไปประกอบด้วย หัวหน้าสถาบันอุดมศึกษา รองหัวหน้าสถาบันอุดมศึกษา และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าสถาบันอุดมศึกษา

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่สถาบันอุดมศึกษาต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่สถาบันต้องการในอนาคต

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้สถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรปฏิบัติ สะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน รวมทั้งสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

“ผลการดำเนินงาน” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้วย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ผู้ส่งมอบงาน เป็นต้น

“อย่างครอบคลุม” หมายถึง ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร เนื่องจากจะทำให้กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ เข้าใจในทิศทางขององค์กร ซึ่งเป็นการเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

เมื่อกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการสื่อสาร ถ่ายทอดไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และยอมรับทิศทางขององค์กรที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร สถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสาร โต้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ในทันที เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัยและแสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจและนำแนวทางไปปฏิบัติสถาบันอุดมศึกษาควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว

“ระบบการนำองค์การ” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษานำมาใช้ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งสถาบัน ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรร การพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทางและความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและสื่อสาร ถ่ายทอด ดังนี้

- มีแนวทาง/กระบวนการในการกำหนดทิศทางที่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ หรือผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์กรอย่างเป็นระบบ
- มีแนวทางการกำหนดทิศทางที่คำนึงถึงความต้องการและผลประโยชน์ของผู้รับบริการ ทุกกลุ่มและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างเหมาะสม
- มีการกำหนดวิธีการสื่อสารที่หลากหลายตามลักษณะของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้บริหารมีการดำเนินการตามแนวทางการกำหนดทิศทาง ซึ่งครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์กร

- ผู้บริหารมีการสื่อสารทิศทางขององค์กรไปยังบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างครอบคลุม ทัวถึง และเป็นไปตามรูปแบบที่กำหนดไว้
- ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นประจำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของกระบวนการงานและการเรียนรู้ขององค์กร
- ผู้บริหารนำแนวทางการปรับปรุงกระบวนการ มาพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน
- บุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้ และเข้าใจในทิศทางขององค์กร
- ทิศทางขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (ลักษณะสำคัญขององค์กร)
- ทิศทางขององค์กรสอดคล้องกับแนวทาง/กระบวนการอื่นๆ

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ LDP1 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
LDP1	←	CSP1
LDP1	←	CSP4
LDP1	←	CSP5
LDP1	→	SPP1
LDP1	←	ITP1



**LDP2 : ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อสร้างความผูกพันร่วมมือ ทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการผลักดันผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด**

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งเสริมในรูปแบบต่างๆ เช่น สร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) การแสดงบทบาทของผู้บริหารอย่างจริงจัง การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือเป็นผู้ที่ทำงานตอบสนองค่านิยมขององค์กร หรือตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรูปแบบอื่นๆ ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

“การสร้างบรรยากาศ” หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถและความพร้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเป็นตัวอย่างที่ดี การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น การให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กร การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

“ทั่วทั้งองค์กร” หมายถึง กระจายครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง

**ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศที่ดี ดังนี้

- ผู้บริหารมีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรและมอบอำนาจตามความจำเป็น เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน รวมทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร
- ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
- บุคลากรในองค์กรมีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
- ผู้บริหารรวบรวมความคิดต่างๆ จากบุคลากรเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร
- ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ในระดับองค์กร
- ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมการยกย่องชมเชย
- ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการให้คำปรึกษาแนะนำหรือการเป็นที่ปรึกษา

### ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

ความเชื่อมโยงของ LDP2 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
LDP2	—————→	HRP1
LDP2	—————→	HRP3

**LDP3 :** ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าและทบทวนผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร รวมทั้ง สื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ไปสู่นุคลากร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ดีขึ้น

ในการทบทวนผลการดำเนินการ ควรจัดทำแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยกำหนดแนวทาง กรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ การบรรลุพันธกิจหลัก แผนงานและโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัด สำหรับใช้ในการทบทวนและติดตามผลการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป ทั้งนี้ในการทบทวนดังกล่าว ให้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนด เพื่อจะได้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินอาจเป็นผู้ประเมินอิสระ หรือใช้การประเมินตนเองก็ได้

เมื่อสถาบันอุดมศึกษาทบทวนผลการดำเนินงานแล้ว ควรนำผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญ ว่าปัญหาอุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขและปรับปรุง ก่อน-หลัง และนำผลการจัดลำดับความสำคัญไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

ทั้งนี้ หากสถาบันอุดมศึกษามีระบบการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่องจะทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ภายในองค์กร และทำให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร

การสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญไปสู่นุคลากร มุ่งเน้นการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยการตัดสินใจเชิงนโยบาย และการตัดสินใจระดับปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กรไปยังบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ในการขับเคลื่อนและผลักดันผลการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิต และบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐานผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงิน และที่ไม่ใช่การเงิน

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมาก หรือสำคัญที่สุดต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของสถาบันอุดมศึกษา เช่น ความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่มีผลต่อความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา และเป็นองค์ประกอบสำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการติดตามทบทวนผลการดำเนินงานที่สำคัญและสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ดังนี้

- ผู้บริหารจะต้องรวบรวมผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และความคิดเห็นของบุคลากร นำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่สำคัญ ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและนำไปสื่อสารเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นร่วมกัน
- สื่อสารให้ทราบถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการดำเนินงานและผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ
- ผู้บริหารจะต้องนำผลการทบทวนการดำเนินงานทั้งข้อดีข้อเสียและปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงการทำงาน
- การวัดผลการดำเนินงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

### **ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ LDP3 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
LDP3	←	SPP1
LDP3	←	SPP2
LDP3	←	ITP1
LDP3	←	ITP2
LDP3	→	HRP3
LDP3	→	PMP4

**LDP4 : สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนด ทบทวน และปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance) โดยคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย"**

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์กร ที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์กรจะต้องวางนโยบายอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม
2. ด้านผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ด้านองค์กร
4. ด้านผู้ปฏิบัติงาน

การกำหนดนโยบายในแต่ละด้าน ประกอบด้วยนโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปดำเนินการได้จริง ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ควรมีขั้นตอนการจัดทำที่สำคัญ คือ

1. กำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี : ผู้รับผิดชอบ หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเรื่องนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ซึ่งควรมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- จัดทำ ทบทวน ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
- สื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรภายในองค์กร
- กำกับดูแล ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานภายในสังกัดหรือบุคลากรได้นำไปนโยบายฯ ไปปฏิบัติให้เกิดผล
- ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการหรือโครงการที่รองรับนโยบายฯ ในแต่ละด้าน
- รายงานผลการดำเนินการต่อฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ควรวิเคราะห์ผล พร้อมเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง แต่หากมีการดำเนินการที่สามารถเป็นต้นแบบที่ดี สามารถนำไปเผยแพร่ ส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

นอกจากผู้รับผิดชอบนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีแล้ว ควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานภายในองค์กร

1. จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแก่คณะทำงานและบุคลากรในระดับผู้บริหาร

2. จัดประชุมเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์กร หมายถึง คณะทำงานฯ จะต้องมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์กร รวมทั้งผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (หากมี)

3. กำหนดร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน โดยนโยบายหลักนั้นควรแสดงให้เห็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือค่านิยมหลักขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อที่นโยบายหลัก

นี้จะได้มีส่วนผลกดันวิสัยทัศน์ พันธกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ นอกจากนั้น สามารถนำค่านิยมหลักขององค์กรมาประกอบในนโยบายหลักก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับองค์กรจะมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญในเรื่องใด แต่อย่างไรก็ตาม นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ควรมีองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในน้ำหนักที่มากกว่าค่านิยมองค์กร

4. กำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลัก 4 ด้าน เมื่อได้กำหนดค่านิยมหลักแล้ว คณะทำงานควรนำวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งนี้อาจจะวิเคราะห์ความเสี่ยงว่าพันธกิจ หรือกระบวนการใดที่จะเสี่ยงต่อการขัดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

5. ขออนุมัติและการประกาศใช้ : เมื่อคณะทำงานฯ ได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีแล้ว ผู้รับผิดชอบควรนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาและลงนาม เนื่องจากนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร เปรียบเสมือนคำประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหาร

6. การนำไปสู่การปฏิบัติ : เมื่อผู้บริหารระดับสูงลงนามแล้ว ให้ผู้รับผิดชอบนำไปประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน

7. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ : ผู้รับผิดชอบควรนำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีไปดำเนินการ เพื่อส่งเสริมการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

- สื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง รูปแบบการสื่อสาร เช่น มอบนโยบายฯ ให้เป็นรายบุคคล ออกหนังสือเวียนให้ลงนามรับทราบ ติดประกาศ เผยแพร่ทางเว็บไซต์ ทั้งนี้ ต้องมั่นใจว่ามีช่องทางการสื่อสารที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ
- เสริมสร้างความเข้าใจ : ผู้รับผิดชอบต้องทำหน้าที่สร้างความเข้าใจแก่บุคลากร สามารถตอบคำถาม หรือทำกิจกรรมอื่นๆ ได้ตามความเหมาะสม
- ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดโครงการ/มาตรการ : ผู้รับผิดชอบควรจัดกิจกรรมรณรงค์เพื่อผลักดันให้หน่วยงานภายในองค์กร/ บุคลากรนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- ติดตามผล ความก้าวหน้าและการดำเนินโครงการ/ มาตรการ : ผู้รับผิดชอบควรวางแผนการตรวจติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินโครงการ อาจเป็นทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือ 12 เดือน
- รายงานผลและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง : ผู้รับผิดชอบต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินการ มาตรการ/ โครงการที่รองรับแนวทางต่างๆ ของนโยบายหลัก

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง ผู้รับผิดชอบควรจัดทำแผนปฏิบัติการการดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีประจำปี โดยสามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม รวมทั้งตัวอย่างการเขียนนโยบายหลัก แนวทางปฏิบัติ มาตรการและโครงการจากคู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ซึ่งสามารถดาวน์โหลดข้อมูล ได้ที่ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

“ประโยชน์ของส่วนรวม” หมายถึง การที่สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาได้มีการวางกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงาน โดยตระหนักถึงความเป็นอยู่ที่ดีและประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับ

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด ทบทวนและปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ดังนี้

- ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
- องค์กรที่ดีควรคำนึงถึงการนำแนวนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ไปใช้ในการดำเนินงานในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง
- คำนึงถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ควรให้ความสำคัญในระดับโลก เช่น ความสำคัญของสิ่งแวดล้อม กฎหมายระหว่างประเทศ แรงงานระหว่างประเทศ เป็นต้น
- สร้างความเป็นอิสระให้แก่คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบการดำเนินงาน
- องค์กรต้องดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับการสร้างความโปร่งใส และตรวจสอบได้

### **ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ LDP4 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
LDP4	←	CSP1
LDP4	→	CSP4
LDP4	→	SPP4
LDP4	→	HRP3

**LDP5 : สถาบันอุดมศึกษาได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม จากการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา และมีการวางแผนและดำเนินการในประเด็นดังกล่าว รวมทั้ง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และ การพัฒนาอย่างยั่งยืน**

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8(3) ระบุว่าก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการต้องจัดให้มีการวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีใดที่มีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจ เพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

ดังนั้น หากการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้หมดไปหรือลดลง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

“การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งให้สถาบันอุดมศึกษาพิจารณาความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจด้วยตนเอง (Self-assessment) ในการปฏิบัติภารกิจ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนและภาครัฐมากหรือน้อยกว่าค่าใช้จ่ายและผลเสียที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในการทบทวนจัดลำดับความสำคัญในการเลือกปฏิบัติภารกิจ หรือเป็นข้อมูลสำหรับรัฐบาลเพื่อพิจารณาขบเลิกภารกิจ รวมทั้งการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติภารกิจ (Self-improvement) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และเป็นแนวทางในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาในปีต่อไป (Self-control)

ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่มีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับเท่านั้น องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่มีโอกาสคำนึงถึงและส่งเสริมระบบที่ดี ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ระดับและขอบเขตของการสนับสนุนขึ้นอยู่กับขนาดและความสามารถขององค์กร

“การพัฒนาอย่างยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความจำเป็น รวมทั้งมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน ทั้งนี้สามารถศึกษาข้อมูลแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ที่ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

แนวคิดพื้นฐานและมุมมองในการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ (ความหมายของ World Commission on Environment and Development : WCED)

- เศรษฐกิจ - การผลิตสินค้าและบริการได้ตามเป้าหมาย
- สังคม - มุ่งสร้างการมีส่วนร่วมและความเป็นธรรมเพื่อนำไปสู่การสืบทอดวัฒนธรรม
- สิ่งแวดล้อม - คงไว้ซึ่งความหลากหลายทางพันธุกรรมและให้ระบบสิ่งแวดล้อมมีความสามารถในการกลับคืนสู่สมดุล

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม ดังนี้

- องค์กรควรให้ความสำคัญกับประเด็นที่ประชาชนให้ความสนใจหรือวิตกกังวล เพื่อจะได้นำประเด็นดังกล่าวมาวางแผนป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
- องค์กรควรมีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคม และหาปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับองค์กร รวมทั้งกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
- องค์กรควรคำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งควรคำนึงถึงการหมุนเวียนทรัพยากรที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่

### **ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ LDP5 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
LDP5	←	CSP1
LDP5	→	CSP4
LDP5	→	SPP2



## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

**SPP1 : สถาบันอุดมศึกษามีกระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ 1 ปี) ที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน สภาพแวดล้อม ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และทิศทางองค์กรที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา**

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน มาประกอบการพิจารณา ทั้งนี้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

สำหรับสถาบันอุดมศึกษา การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และเพื่อให้เห็นกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถาบันอุดมศึกษาอย่างชัดเจน กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบเวลาในการดำเนินการ

การกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการอย่างชัดเจน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 (สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี) และสอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ (สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติการ) โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มาประกอบในการจัดทำแผนด้วย

ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว นอกจากสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาแล้ว ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ ที่สถาบันอุดมศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวด้วย

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องเอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความท้าทายด้านพันธกิจ ความท้าทายด้านปฏิบัติการ และความท้าทายด้านบุคลากร

**ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ดังนี้

- ผู้บริหารมีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ
- มีการกำหนดแผนปฏิบัติราชการ โดยคำนึงถึงกรอบระยะเวลาและโอกาสในการบรรลุ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- ให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของบุคลากรในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ SPP1 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
SPP1	←	LDP1
SPP1	←	CSP1

**SPP2 :** ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษา (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่างๆ

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดย

- มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน และในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร
- มีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในแต่ละปัจจัย เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น เพื่อให้ได้สารสนเทศนำไปประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ในการกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมถึงผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการด้วย
- ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม
- กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างสถาบันอุดมศึกษา
- ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น
  - จุดแข็ง และจุดอ่อนของของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
  - ปัจจัยภายในต่างๆ ขององค์กรที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน
  - สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

“ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง การสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดังนั้น ยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงควรระบุความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่างๆ ตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่ม และหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

“ผลการดำเนินงาน” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐานผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ

“ความเสี่ยง” คือ เหตุการณ์/ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/ โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถาบันอุดมศึกษา

**ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ดังนี้

- องค์กรควรให้ความสำคัญกับการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่องค์กรมีอยู่เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการวางแผน
- องค์กรควรให้ความสำคัญกับความท้าทายขององค์กร โอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ ชี้ความสามารถขององค์กรในปัจจุบัน สร้างความสมดุลของโอกาสทั้งระยะสั้นและระยะยาว และสร้างความสมดุลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- องค์กรควรให้ความสำคัญกับความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ SPP2 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
SPP2	←	LDP1
SPP2	←	CSP4
SPP2	←	CSP4
SPP2	←	CSP5
SPP2	←	ITP1

**SPP3 : ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ หมายความว่ารวมถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์กร ไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล

เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร สถาบันอุดมศึกษาต้อง กำหนดช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการถ่ายทอดเทคนิค/วิธีดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับงาน ที่สามารถแสดงให้เห็นการแลกเปลี่ยน (Sharing) วิธีการปฏิบัติที่ดีภายในสถาบันอุดมศึกษา

“เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของสถาบันอุดมศึกษา หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขัน โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบันอุดมศึกษา และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์) และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร และปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

**ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทำความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรในทุก ระดับที่รับผิดชอบ
- มีกลไกในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และรับทราบตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่ม การปฏิบัติงาน
- การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดของ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการ ตลอดจนมีการคาดการณ์ผลการ ดำเนินงานในอนาคต
- มีรูปแบบการสื่อสารที่ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำ แผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ SPP3 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
SPP3	←————→	LDP1
SPP3	————→	HRP1

**SPP4 : สถาบันอุดมศึกษามีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดสรรทรัพยากรการบริหารที่สำคัญให้เพียงพอ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและความคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้น มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

สถาบันอุดมศึกษาต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) คือ

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

□ **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

□ **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/ กระบวนการ/ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/ บุคลากร/ ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

□ **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

□ **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากสถาบันอุดมศึกษาจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว สถาบันอุดมศึกษาต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

- ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วม

- ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ
- ด้านกฎ ระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. การมีส่วนร่วม (Participation)
4. ความโปร่งใส (Transparency)
5. การตอบสนอง (Responsiveness)
6. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
7. นิติธรรม (Rule of Law)
8. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
9. ความเสมอภาค (Equity)
10. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

#### **ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล**

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพ คำนวณการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนอง



ตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้ทุนให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการ โอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

9. หลักความเสมอภาค (Equity) : ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

10. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว สถาบันอุดมศึกษาอาจจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจำแนกตามโครงการ หรือบางกิจกรรมที่สามารถบูรณาการในการดำเนินการได้ ก็สามารถนำมาวมเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเดียวกันได้ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนอย่างชัดเจน รวมทั้ง เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดดังกล่าว

ในการดำเนินการให้แผนปฏิบัติราชการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการดำเนินการ คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ครอบคลุมถึงแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) ที่สนับสนุนการปฏิบัติตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละแผนปฏิบัติการด้วย

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ ควรครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น

- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ
- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

นอกจากการเตรียมการด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรอื่นๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย รวมถึง การจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง (Medium-Term Expenditure Framework : MTEF) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการได้บรรลุตามเป้าหมาย

ทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย 4 M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) และวิธีการจัดการคนหรือเทคนิควิธีการทำงาน (Management)

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดสรรทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ ดังนี้

- ควรวางแผนกำลังคนและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกระบวนการดำเนินงาน ทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร
- ควรมีการนำแผนบริหารความเสี่ยงที่จัดทำไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมถึงมีการติดตามประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากความผันผวนหรือการเปลี่ยนแปลงในแง่มุมต่างๆ เช่น การเงิน สังคม จริยธรรม ชอับังคับ กฎหมายและเศรษฐกิจ เป็นต้น
- องค์กรจะต้องมั่นใจว่าทรัพยากรทางการบริหารมีเพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประสบความสำเร็จ

### **ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ SPP4 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
SPP4	—————▶	HRP3
SPP4	—————▶	HRP4
SPP4	—————▶	HRP5

**SPP5 : สถาบันอุดมศึกษาทบทวนและคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และมีการพิจารณาผลการดำเนินการเพื่อนำมาปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย**

การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน เป็นหลักการสำคัญในการควบคุม/ติดตามการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์หรือเป้าหมาย โดยใช้หลักการประมาณการโดยมีระเบียบวิธีการรวบรวมข้อมูล/สถิติต่างๆ การประมวลผลข้อมูล และการวิเคราะห์ผลเพื่อตีความหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินการโดยการเปรียบเทียบจากแหล่งสำคัญต่างๆ กล่าวคือ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการที่คาดไว้ของคุณเทียบ และระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)

การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ตัดสินใจ จะทำให้เห็นว่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ หรือควรที่จะกำหนดใหม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรต่อไป ควรทำการคาดการณ์ผลการดำเนินการใน 2-5 ปี เพื่อทำการพัฒนาผลการดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต โดยอาจอิงกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคุณแข่งที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์ใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น จึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

**ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนและคาดการณ์ผลการดำเนินการ ดังนี้

- ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการคาดการณ์ ติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
- ควรมีข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือข้อมูลผลการดำเนินการขององค์กรอื่น เพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต
- องค์กรต้องทราบว่าจะอะไรคือความสำเร็จที่จำเป็นของการพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต
- ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพื่อสามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำภายใต้สารสนเทศที่องค์กรมีอยู่

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ SPP5 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
SPP5	←	LDP3
SPP5	←	ITP1
SPP5	←	ITP2
SPP5	→	HRP3
SPP5	→	PMP4

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**CSP1 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการรับฟังความต้องการ และข้อมูลอื่นๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม และใช้ข้อมูลดังกล่าวในการวางแผนปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน เพื่อ สร้างนวัตกรรมการบริการ ที่สามารถตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดียิ่งขึ้น**

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้วย ในการดำเนินการสถาบันอุดมศึกษาควรระบุผู้รับบริการหลักให้ชัดเจน เนื่องจากการกำหนดผู้รับบริการที่ชัดเจนจะมีความเชื่อมโยงไปถึงการดำเนินการในเรื่องอื่นๆ ด้วยทั้งเรื่องกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผล ความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไว้

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้รับบริการของผู้รับบริการของสถาบันอุดมศึกษา หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น สถาบันอุดมศึกษาควรนำพันธกิจและวิสัยทัศน์มาประกอบการพิจารณา และควรต้องมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร การกำหนดให้มีความครอบคลุมทุกกลุ่มเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาตระหนักถึงความต้องการ และความแตกต่างของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการปรับการให้บริการให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้จัดแบ่งกลุ่มไว้

การรับฟังความต้องการ และข้อมูลอื่นๆ หมายถึง การรวบรวม และบูรณาการข้อมูลต่างๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำข้อร้องเรียน/ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ / คำชมเชย ข้อมูลจากเว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่นๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทั่วไปแล้ว สถาบันอุดมศึกษาจะมีช่องทาง การรับฟังเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แล้ว ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาควร

กำหนดช่องทางที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายช่องทางให้เหมาะสมกับความสะดวก และมีประสิทธิภาพต่อการสื่อสาร ตัวอย่างช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ เช่น

- การสำรวจรายกลุ่ม (Focus Group) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรายงานเหตุการณ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรวบรวมข้อร้องเรียน ข้อวิจารณ์ จากผู้ปฏิบัติที่ได้สัมผัสกับผู้รับบริการที่ไม่พึงพอใจ
- การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต ปัจจุบัน และที่พึงมีในอนาคต
- สารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากช่องทางการร้องเรียนต่างๆ และเว็บไซต์รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต
- การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของการบริการ
- จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

“เหมาะสม” หมายถึง การทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบันอุดมศึกษา ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น การรวบรวมข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์

“นวัตกรรม” (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรให้บรรลุงานของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการรับฟังความต้องการและข้อมูลอื่นๆ ดังนี้

- การรับฟังความต้องการและข้อมูลอื่นๆ ควรมีหลายช่องทางในการรับฟังที่มีความสอดคล้องกับผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม เช่น Social Media หรือเว็บไซต์ต่างๆ

- การให้ความสำคัญกับช่องทางที่สามารถมีการโต้ตอบซึ่งกันและกัน และสนองตอบได้อย่างทันท่วงที
- องค์กรควรมีการติดตามว่าได้นำข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้ไปใช้ประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น ใช้ในการวางแผน ปรับปรุงระบบงาน หรือกระบวนการทำงาน เป็นต้น
- การนำนวัตกรรมในการให้บริการเข้ามาใช้ควรทำในเชิงรุกและอย่างต่อเนื่อง
- ควรมีการวิจัยเพื่อแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของผู้รับบริการที่มีต่อองค์กรเป็นเช่นไร

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ CSP1 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
CSP1	—————→	LDP1
CSP1	—————→	LDP4
CSP1	—————→	SPP1
CSP1	—————→	SPP2
CSP1	—————→	ITP1
CSP1	—————→	PMP1



**CSP2 : สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการจัดการข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็น เพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาที่ รวมทั้งมีการวิเคราะห์เพื่อเป็นสารสนเทศในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั่วทั้งสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนมีการเผยแพร่สารสนเทศแก่สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงได้ (กรณีที่เรื่องร้องเรียนเป็นกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงหลายสถาบันอุดมศึกษา)**

นอกจากสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง และมีระบบจัดการให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์แล้ว ควรจะมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน รวมทั้งนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชยดังกล่าว มาวิเคราะห์เพื่อเป็นสารสนเทศในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการตามความต้องการของผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนมีการเผยแพร่สารสนเทศดังกล่าวให้แก่สถาบันอุดมศึกษา หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงได้

วิธีการที่ทำให้การจัดการข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นมีประสิทธิภาพและทันเวลาที่ ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กร ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

ตัวอย่างขั้นตอนการการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้เหมาะสมอยู่เสมอ

- 1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) นำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงานและการพัฒนาองค์กร
- 3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)
- 6) ควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ ดำเนินการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- 7) มีการนำข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย มาวิเคราะห์และนำมากำหนดวิธีการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (ทั้งวิธีการ เวลา และผู้รับผิดชอบ)

“ประสิทธิผล” (Effectiveness) หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใดๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษา และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการข้อร้องเรียนฯ และการปรับปรุงคุณภาพการบริการ ดังนี้

- กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียน/ ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ต่างๆ
- กำหนดผู้รับผิดชอบและมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ดังกล่าว
- กำหนดให้มีระบบการรายงานการจัดการข้อร้องเรียนกับผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ เพื่อรับทราบความพอใจและข้อเสนอแนะในการจัดการข้อร้องเรียนฯ และปรับปรุงการให้บริการ
- นำข้อร้องเรียนฯ มาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม โดยเชื่อมโยงกับการปรับปรุงกระบวนการในหมวด 6
- มีการติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจจัดทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม การจัดรับฟังความคิดเห็น (Focus Group) การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก
- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ จึงจำเป็นต้องมีรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่ม
- การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่มีความไวต่อการตอบสนองมาใช้ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่าย

### ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

ความเชื่อมโยงของ CSP2 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
CSP2	—————→	ITP1
CSP2	—————→	ITP3
CSP2	—————→	PMP1
CSP2	—————→	PMP4

**CSP3 : สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่าย เพื่อตอบสนองความคาดหวัง และสร้างความประทับใจ ทำให้กล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษาในทางที่ดี**

“เครือข่าย” หมายถึง กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สถาบันอุดมศึกษาเห็นว่ามี ความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษาในการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ

สถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งเน้นในการสร้างเครือข่าย และให้ความสำคัญในการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและเครือข่าย โดยควรมีการจัดกิจกรรมสร้าง ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัด เช่น การจัดเสวนาทุกเดือน กิจกรรมสัมพันธ์ ที่เน้นการมีส่วนร่วม เป็นต้น เพื่อตอบสนองความคาดหวัง และสร้างความประทับใจ ทำให้กล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษาในทางที่ดี

#### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายและการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี ดังนี้

- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีควรดำเนินการในหลายระดับ ทั้งการทำกิจกรรมระหว่างผู้บริหาร และการทำกิจกรรมระหว่างบุคลากร
- การนำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้รับบริการมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย
- มีการประเมินผลความพึงพอใจต่อกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย เพื่อนำมา ปรับปรุงรูปแบบกิจกรรมให้มีความเหมาะสม

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ CSP3 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
CSP3	—————→	HRP1

**CSP4 :** สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการติดตาม และประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ในเรื่องคุณภาพของผลผลิตและการบริการหลักของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับนำไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้ดีขึ้น เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป รวมทั้ง การสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการให้ดีขึ้น

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการซึ่งส่งมอบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว มีผลในเชิงบวกหรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจก็ต้องวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประสงค์ให้มีการให้บริการในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำ หรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจ องค์กรต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ต้องออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรที่ให้บริการและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

วิธีการวัดความพึงพอใจอาจใช้รูปแบบของแบบสอบถาม Likert Scale การสัมภาษณ์รายกลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นต้น สำหรับการวัดความไม่พึงพอใจ ควรแยกแบบสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจออกจากกันอย่างชัดเจนเนื่องจาก ในการสำรวจ

ความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการอาจอยู่ในระดับความพึงพอใจน้อย แต่ยังไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจ จึงจำเป็นต้อง แยกแบบสอบถามความไม่พึงพอใจออกมา เพื่อระบุสิ่งที่ไม่พึงพอใจอย่างเด่นชัด หากรวมไว้ในประเด็น เดียวกันจะทำให้ผู้ตอบไขว้เขว และมีแนวโน้มที่จะตอบความไม่พึงพอใจมากกว่า ในทางปฏิบัติ สถาบันอุดมศึกษาสามารถสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ณ จุดบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาปรับปรุงงานเป็นสำคัญ ซึ่งในแบบสำรวจชุดเดียว อาจแยกคำถามเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สอบถามความพึงพอใจในแต่ละเรื่อง ส่วนที่ 2 สำรวจความไม่พึงพอใจ ซึ่งการสำรวจส่วนนี้อาจใช้เป็นคำถามปลายเปิด เช่น ในงานบริการของหน่วยงาน ก ท่านไม่พึงพอใจในเรื่องใดมากที่สุด (โปรดเรียงลำดับ) ซึ่งควรจัดกลุ่มประเภทเป็นหมวดๆ เพื่อให้ง่ายต่อการประมวลผล เช่น ความไม่พึงพอใจ ด้านบุคลากร ด้านขั้นตอน ด้านระยะเวลา ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เป็นต้น

“การสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง การถือเอาผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนองค์กร เป็นศูนย์กลางที่ทำให้การดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ดังนี้

- ควรกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจให้สอดคล้องกับผลผลิต บริการแต่ละประเภท รวมถึงกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- องค์กรควรจะมุ่งเน้นการค้นหาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่าที่จะคอยตอบสนองความต้องการเมื่อปัญหาเกิดขึ้น
- องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะแสดงออกในทุกการกระทำขององค์กร โดยผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นทั้งโดยการกระทำและคำพูดว่าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมาก่อนความต้องการภายในด้วย
- องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะปรับตนเองให้สอดคล้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ตลอดเวลา
- มีการส่งเสริมวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้รับบริการให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมดังกล่าว

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ CSP4 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
CSP4	—————→	LDP1
CSP4	←————	LDP4
CSP4	←————	LDP5
CSP4	—————→	ITP1
CSP4	—————→	HRP3
CSP4	←————	PMP2

**CSP5 :** สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยการสร้างกลไกของสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการสร้างการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งนำไปสู่นวัตกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

“การมีส่วนร่วมของประชาชน” หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและ/หรือผู้รับบริการ มีโอกาสในการเข้าร่วมรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะหรือความคิดเห็น ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทางในการแก้ปัญหาในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมในกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา โดยระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน มี 5 ระดับ คือ

1. *ระดับการให้ข้อมูล* (Inform) เป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นระดับที่สำคัญ เพราะเป็นการเริ่มต้นที่สถาบันอุดมศึกษาเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่นๆ ต่อไป
2. *ระดับการปรึกษาหารือ* (Consult) เป็นการรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น บอกข้อปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆกับสถาบันอุดมศึกษา
3. *ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง* (Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/ โครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม

4. *ระดับการร่วมมือ (Collaborate)* เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือฐานะหุ้นส่วน หรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐ

5. *ระดับการเสริมอำนาจประชาชน (Empower)* เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด

การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาคประชาชนกับภาครัฐได้อย่างเหมาะสม และสามารถทำงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา รวมทั้งนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมเพื่อปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ/ผู้รับบริการได้ตรงตามความต้องการ และสร้างความประทับใจ/พึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ

ประชาชน หมายถึง บุคคลทั่วไป ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญกับประเด็นสาธารณะหรือประเด็นการพัฒนาในพื้นที่หรือการดำเนินโครงการของรัฐ ซึ่งไม่รวมถึงบุคลากรภาครัฐที่อยู่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบในประเด็นสาธารณะหรือประเด็นการพัฒนาในพื้นที่หรือการดำเนินโครงการของรัฐ

คณะกรรมการภาคประชาชน/คณะทำงานภาคประชาชน หมายถึง คณะกรรมการหรือคณะทำงานที่สถาบันอุดมศึกษาจัดตั้งขึ้น เพื่อให้เข้ามามีบทบาท หรือเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการโดยเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน และพัฒนาไปสู่ความร่วมมือในการดำเนินงานตามภารกิจหรือยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ในการจัดตั้ง ซึ่งควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่มาจากตัวแทนจากภาคส่วนต่างๆ ที่หลากหลาย และครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ในการยกระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนให้สูงขึ้น สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำหลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลการมีส่วนร่วมขององค์กรสหประชาชาติ (Category 3 : Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms) มาใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินการ ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วย ([www.unpan.org](http://www.unpan.org))

#### 1. พัฒนาความสามารถของภาครัฐด้านสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน

พัฒนาความสามารถของภาครัฐ ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะการให้ความใส่ใจกับมุมมองของชุมชนต่อประเด็นสาธารณะที่ได้รับความสนใจ และประชาสัมพันธ์กระบวนการเปิดรับข้อมูล ผ่านกลไกการให้คำปรึกษาแก่สาธารณะ

## 2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมผ่านกลไกเชิงสถาบันรูปแบบใหม่

ดำเนินกระบวนการ และกลไกเชิงสถาบันรูปแบบใหม่ ผ่านช่องทางการรับฟังความต้องการ และความคิดเห็นของประชาชน ซึ่งอาจจะรวมถึง ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เครือข่ายภาครัฐ และกลไกการให้คำปรึกษา ที่จะนำไปสู่ การกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจน วิธีดำเนินงานเชิงราบ และแบบองค์รวม ในการให้บริการสาธารณะ และการจัดการการให้บริการนั้น

## 3. อำนวยความสะดวกในการมีส่วนร่วมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

ประชาชนสามารถ “เข้าถึงภาครัฐ” ได้มากขึ้น โดยให้ประชาชนแสดงความต้องการ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ให้ความคิดเห็นต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการภาครัฐ และคำติชม และให้ข้อมูลสะท้อนการให้บริการภาครัฐ ผ่านช่องทางเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เพื่อการตอบสนอง และปฏิสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างภาครัฐกับประชาชน

## 4. การเสนอแนะแนวคิดใหม่

เสนอแนะ แนวคิดใหม่และมีลักษณะเฉพาะ (unique) โดยเฉพาะ วิธีการในการแก้ไขปัญหาผ่านเครื่องมือของเทคนิคการจัดการความรู้แบบใหม่ หรือการออกแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ในบริบทของประเทศผู้รับ (ประเทศกำลังพัฒนา) หรือทวีปผู้รับ เพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการกำหนดนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กับ กลุ่มคนจนหรือกลุ่มผู้ด้อยโอกาส

นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณารางวัล “ความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม” เพื่อใช้ประเมินการดำเนินการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในยกระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยเกณฑ์การวัดประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้ ([www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th))

### มิติที่ 1 ความรับผิดชอบและภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การพิจารณาจะเน้นเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และประเมินเกี่ยวกับนโยบายหรือทิศทางขององค์กรที่ตอบสนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยพิจารณาจากภาวะผู้นำ การส่งเสริมสนับสนุนในการจัดทำระบบ/กลไก และการให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

### มิติที่ 2 วิธีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม

การพิจารณาจะเน้นเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม/การดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับนโยบาย/ทิศทางขององค์กร โดยพิจารณาจากการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholder)ที่หลากหลาย และมีการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะพหุภาคี รวมทั้งมีการบูรณาการการทำงานร่วมกัน



### มิติที่ 3 ความยั่งยืนของการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม

การพิจารณาจะเน้นเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของแผนงานโครงการที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หรือ ทิศทางการพัฒนาจังหวัด (กรณีจังหวัด) โดยพิจารณาจากการสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น และการพัฒนา/เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งตัวอย่างโครงการที่ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

### มิติที่ 4 นวัตกรรมหรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนา/การแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม

การพิจารณาจะเน้นเกี่ยวกับการนำเสนอนวัตกรรม/แนวคิดใหม่เพื่อพัฒนา/แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือการออกแบบ/สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

### ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้

- ผู้บริหารมีทัศนคติเชิงบวก ยอมรับและผูกพันต่อกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ โดยมีการกำหนดนโยบายในการดำเนินงาน หรือกำหนดระบบ/กลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งมีการดำเนินการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน
- การกำหนดระบบ/กลไก ในการทำงานร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ในลักษณะเครือข่าย/พหุภาคี โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น และนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ รวมทั้งมีช่องทางในการเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
- ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve) หรือความร่วมมือในการดำเนินการ (Collaborate)
- มีการจัดทำฐานข้อมูลและการใช้ข้อมูลเครือข่ายภาคประชาชน หรือเครือข่ายภาคประชาสังคม
- ประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีความเต็มใจและมีความพึงพอใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ รวมทั้ง มีการถอดบทเรียน/สรุปบทเรียนเพื่อเป็นแนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน

### ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

ความเชื่อมโยงของ CSP5 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
CSP5	—————>	LDP1
CSP5	—————>	SPP2
CSP5	—————>	PMP4

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

**ITP1 : สถาบันอุดมศึกษามี วิธีการเลือก รวบรวม ข้อมูลและสารสนเทศ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ**

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันของแผน กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ในการสนับสนุนเป้าประสงค์หลักของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเป้าประสงค์ รวมถึงการใช้ตัวชี้วัดและข้อมูลที่เกื้อหนุนกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตามงาน การวิเคราะห์ และการปรับปรุง

“ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา” หมายถึง ข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ กระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยระบุ รายการข้อมูล แหล่งข้อมูล ความถี่ในการเก็บข้อมูล การสอบทานข้อมูล ผู้จัดเก็บข้อมูล และผู้ใช้ข้อมูล

ทั้งนี้ ข้อมูลและสารสนเทศ ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

- **ความครอบคลุม** หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน
- **ความถูกต้อง** หมายถึง การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่
- **ความทันสมัย** หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

สถาบันอุดมศึกษาควรมีการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศใหม่หรือทบทวนและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ให้มีข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ กระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

### ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ ดังนี้

- ผู้บริหารควรเข้ามามีส่วนในการคัดเลือกข้อมูล เนื่องจากผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญในการระบุว่าข้อมูลใดที่มีความสำคัญและสามารถใช้ในการตัดสินใจขององค์กร
- ข้อมูลและสารสนเทศในการดำเนินการขององค์กร ควรมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการในหมวดต่างๆ ตามเกณฑ์ PMQA อย่างครบถ้วน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- ควรมีข้อมูลและสารสนเทศ ในเชิงเปรียบเทียบ เพื่อใช้ในการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ประโยชน์ของการนำข้อมูลและสารสนเทศ ควรมีการระบุวิธีการที่ชัดเจนและผลักดันการนำไปใช้เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

ความเชื่อมโยงของ ITP1 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
ITP1	—————>	LDP1
ITP1	—————>	LDP3
ITP1	—————>	SPP2
ITP1	—————>	SPP5
ITP1	<—————	CSP1
ITP1	<—————	CSP2
ITP1	<—————	CSP4
ITP1	—————>	HRP3
ITP1	—————>	HRP5
ITP1	<—————>	PMP1
ITP1	—————>	PMP4

**ITP2 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการวัดผล วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อติดตามความสำเร็จในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ**

การวัดผลการดำเนินการ มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริงในการกำหนดทิศทางของสถาบันอุดมศึกษา การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการปรับให้เกิดความสอดคล้องในกระบวนการหลักทั้งในระดับหน่วยงานย่อยและระดับสถาบันอุดมศึกษา

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร การวิเคราะห์จำเป็นต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลในระดับปฏิบัติงาน และข้อมูลในเชิงแข่งขัน

การวิเคราะห์ ประกอบด้วย การตรวจประเมินแนวโน้ม การคาดการณ์ในระดับสถาบันอุดมศึกษา และการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และการเชื่อมโยงเพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกสถาบันอุดมศึกษา เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

- (1) สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องทราบระดับเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรอื่น และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบจะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
- (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการจะนำไปสู่ความเข้าใจในกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการที่ดีขึ้น สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของสถาบันอุดมศึกษา และการว่าจ้างให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน

การเลือกและการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาต้อง

- (1) ประเมินความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
- (2) กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาด้วยกัน หรือกับองค์กรอื่นๆ

(3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายและเพื่อส่งเสริม การปรับปรุง แบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักของสถาบันอุดมศึกษา

การติดตามผลการดำเนินการ อาจเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน แล้วแต่ความเหมาะสม กับการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษานั้น

การจัดระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ให้มีความไวในการบ่งชี้ถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอก อาจมีแนวทางการดำเนินการได้ ดังนี้

- สถาบันอุดมศึกษาอาจจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่างๆ เพื่อให้ไวต่อการติดตาม เฝ้าระวังเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของสถาบันอุดมศึกษา และมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ

- เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภท ตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม มาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น

- สถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการ ดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่ เป็นไปตามที่กำหนดไว้ สถาบันอุดมศึกษาจะจะสามารถรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง

- สถาบันอุดมศึกษาอาจเลือกใช้กลไกที่ช่วยในระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัย (Warning System) แบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) เป็นต้น

- ระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ช่วยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในการปฏิบัติราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตัวอย่างที่นำมาใช้เช่น ระบบช่วยสนับสนุน การตัดสินใจ (Decision Support Systems : DSS) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) และระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) เป็นต้น

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการวัดผล วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ ดังนี้

- รูปแบบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ควรมีลักษณะที่ง่ายต่อการนำมาใช้และตัดสินใจ เช่น การนำรหัสสัญญาณไปจราจร (เขียว เหลือง แดง) เข้ามาใช้ หรือการนำแนวคิดห้องปฏิบัติการทางการจัดการ (Management Cockpit) มาใช้
- ข้อมูลและสารสนเทศ ผู้ใช้ในระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องควรเข้าถึงได้ง่าย
- การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การวัดผล วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ ควรมีการเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการดำเนินการที่ผ่านมา และการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินการอาจวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเหตุและผล เช่น การนำแนวคิดแผนที่ยุทธศาสตร์มาใช้ หรือการถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

### **ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ ITP2 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
ITP2	—————>	LDP3
ITP2	—————>	SPP2
ITP2	—————>	SPP5

**ITP3 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการนำผลการทบทวนการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญ นำไปปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง รวมถึงถ่ายทอดเรื่องดังกล่าว ไปสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ**

การนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญและปรับปรุงกระบวนการ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ เพื่อทราบสาเหตุของปัญหา มีการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องปรับปรุง เพื่อปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร การจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสมอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

ผลการทบทวนการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการ และการปรับปรุงกระบวนการ ควรได้รับการสื่อสารถ่ายทอดไปยังบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ

“อย่างเป็นระบบ” (Systematic) หมายถึง แนวทางซึ่งมีการระบุขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแลกเปลี่ยนรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญและปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้

- องค์กรควรนำผลการทบทวนมาเรียนรู้ร่วมกันโดยมีการเทียบเคียงภายในองค์กรในแต่ละหน่วยงาน แต่ละกระบวนการภายในองค์กร
- องค์กรควรนำผลการดำเนินการมาคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยพิจารณาถึงการคาดการณ์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในอนาคต
- ผลการดำเนินการที่องค์กรทบทวนควรมีความเชื่อมโยงกับหมวดต่างๆ ภายใต้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ผลการดำเนินการควรมีความสอดคล้องกับผลการดำเนินการตามเกณฑ์ฯ หมวด 7

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ ITP3 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
ITP3	←	LDP3
ITP3	←	CSP1
ITP3	←	CSP2
ITP3	←	CSP4
ITP3	→	SPP2
ITP3	→	PMP1
ITP3	→	PMP2
ITP3	→	PMP4

**ITP4 :** สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กรมีความมั่นคง ปลอดภัย สามารถรองรับการใช้งานได้ แม้ในภาวะฉุกเฉิน ตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ และทันต่อความต้องการและทิศทางขององค์กร

สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการเพื่อให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กร ที่บุคลากร สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ มั่นคง ปลอดภัย ตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ พร้อมใช้งาน และสามารถรองรับภาวะฉุกเฉินได้

“ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กร” หมายถึง ระบบข้อมูลและสารสนเทศ เครื่องมืออุปกรณ์ด้านฮาร์ดแวร์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งโปรแกรมปฏิบัติการซอฟต์แวร์ต่างๆ ภายในองค์กร

สถาบันอุดมศึกษาควรมีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กร เพื่อรองรับต่อความเสี่ยงทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่



อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ส่งผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1. มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่างๆ โดยมีแนวทาง/มาตรการที่จะป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลสารสนเทศ (Back up) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายสถาบันอุดมศึกษาสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหายได้ (Recovery)

2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan) ทั้งในส่วนของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กร

3. มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กรได้รับการปกป้อง คัดกรองจากภัยคุกคามภายนอก เช่น ระบบการป้องกันการโจรกรรมข้อมูลและสารสนเทศ (Hacker) ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights) เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาควรมีการจัดทำเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กรที่ตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ และทันต่อความต้องการและทิศทางขององค์กร โดยมีข้อกำหนดและวิธีการในการเชื่อมโยงด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ให้ได้รับการออกแบบและพัฒนาเพื่อรองรับความต้องการ ความจำเป็น และศักยภาพของผู้ใช้คอมพิวเตอร์ทุกคน

สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์แนวโน้มในอนาคตของความต้องการด้านข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งความต้องการด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์จากผู้ใช้ทุกกลุ่ม โดยมีการติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อให้มีความสอดคล้องกับการใช้งานขององค์กร รวมทั้งมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากการติดต่อประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet) อี-บิสซิเนส (e-Business) และอี-คอมเมิร์ซ (e-Commerce) เพิ่มขึ้น รวมทั้ง อินทราเน็ต (Intranet) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการสื่อสารในสถาบันอุดมศึกษาด้วย

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความมั่นคง ปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

- มีพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต้องคำนึงถึง ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับบริการ องค์กรที่มีความสัมพันธ์ร่วมกัน
- การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ควรมีการคัดเลือกระบบที่มีประสิทธิภาพ มีการทดสอบก่อนนำมาใช้งานจริง

- มีระบบการประเมินคุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าระบบสามารถรองรับการใช้งานได้
- ควรเน้นให้ความรู้ทักษะในเรื่องการใช้งานฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์กับคนในองค์กรให้มีความสอดคล้อง และมีความตระหนักในการใช้งานฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่เป็นการป้องกันและแก้ไขความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นเบื้องต้นได้

### **ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ ITP4 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
ITP4	—————>	LDP3
ITP4	—————>	SPP2
ITP4	—————>	SPP5

**ITP5 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การให้บริการที่มีคุณภาพ การพัฒนาระบบบริหารงาน การสร้างนวัตกรรม**

องค์กรต้องสามารถทำให้มั่นใจว่าความรู้ขององค์กรจะได้รับการถ่ายทอดและรักษาไว้ที่องค์กรอย่างเป็นระบบ โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์กรจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กรเพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร

“การจัดการความรู้” หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (Knowledge Management

Process = KMP) ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ ทำให้เกิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ ( Change Management Process = CMP) ได้แก่ 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) สื่อสาร 3) เครื่องมือและอุปกรณ์ 4) เรียนรู้ 5) ประเมินผล และ 6) ยกย่องชมเชย นำมาบูรณาการร่วมกัน

การมุ่งเน้นในด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา เกิดจากความรู้ที่ว่าบุคลากร จำเป็นต้องปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการ ผลิต และบริการ รวมถึงการทำให้ทันกับความต้องการและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสถาบันอุดมศึกษา

“นวัตกรรม” (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการริบเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็น ของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรให้บรรลุงานของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญทั้งในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นผลักดัน การประสานงานกำกับติดตาม และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การจัดการความรู้ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง
- ผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ควรได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ และนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาค้นคว้าต่อยอดความรู้
- องค์กรสามารถใช้ระบบที่เลี้ยงในการขับเคลื่อนผลักดันการจัดการความรู้ เช่น การสัมมนา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น
- องค์กรควรมีการปลูกฝังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร
- การนำความรู้จากแต่ละบุคคลมาบูรณาการร่วมกันและจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ ITP5 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
ITP5	—————>	SPP1
ITP5	—————>	PMP1
ITP5	—————>	HRP3

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

### HRP1 : สถาบันอุดมศึกษานับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ความผาสุก และความผูกพัน เพื่อให้บุคลากรสามารถสร้างผลการดำเนินการที่ดี

ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความปลอดภัย มุมมองของบุคลากรระดับปฏิบัติงานต่อระดับบริหาร การฝึกอบรม การพัฒนา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือการปรับโครงสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะอื่นๆ ในงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การให้ข้อมูลของระดับบริหารแก่บุคลากร ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การยกย่องชมเชย การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน การให้ค่าตอบแทน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

#### 1. การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1.1 ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น นโยบายและการบริหารงาน การให้ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุบัติการณ์การปฏิบัติงาน การพัฒนา/ฝึกอบรม การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

1.2 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การยกย่องชมเชยหรือการยอมรับ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ ความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นดังกล่าวมากำหนดปัจจัย เช่น การสำรวจความพึงพอใจ

เกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

## **2. การวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ ความผูกพัน และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร**

เมื่อสถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยดังกล่าวแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือกำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจ ความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น และนำมาปรับปรุงปัจจัยด้านต่างๆ โดยในกระบวนการที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้นต้องมีการจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่มคือปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งสองอย่างพร้อมกัน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### **• ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน**

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

สถาบันอุดมศึกษาควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำมาออกแบบ ปรับปรุง และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่มเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ดีขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย มีการจัดบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬา กิจกรรมสันทนาการต่างๆ ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรทัศน์วงจรปิด มีการแลกเปลี่ยนเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ด้านการป้องกันภัย มีระบบป้องกันอัคคีภัย มีแผนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอุปกรณ์ให้ทันสมัยและใช้งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**• การจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร**

แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้ค่าปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากร ในช่วงเวลาทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พักอาศัยในที่ทำงาน เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น เป็นต้น

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ช่วงเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดบริการรถรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นนโยบายจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร แต่ละระดับแต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการ บริการต่างๆ ที่จัดให้เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

**ตัวอย่างปัจจัยสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร**

ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศทำงาน	ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ
<p>เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ นโยบายและการบริหารงาน</li> <li>✓ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร</li> <li>✓ การติดต่อสื่อสาร</li> <li>✓ การพัฒนา/ฝึกอบรม</li> <li>✓ ความมั่นคงในงาน</li> <li>✓ การให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน</li> <li>✓ การให้ค่าตอบแทน/ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอ</li> <li>✓ การบริการและสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก (เช่น จัดบริการด้านสุขภาพอนามัย/ตรวจสุขภาพประจำปี สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล)</li> <li>✓ สภาพแวดล้อมการทำงาน (ครอบคลุมด้าน</li> </ul>	<p>เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ความสำเร็จของงาน</li> <li>✓ ลักษณะงาน เช่น งานที่ท้าทาย</li> <li>✓ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ</li> <li>✓ ความก้าวหน้าในหน้าที่ และการพัฒนาอาชีพ</li> <li>✓ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม</li> <li>✓ ผู้บังคับบัญชา/การสนับสนุนของผู้บริหาร</li> <li>✓ การกระจายอำนาจตัดสินใจ</li> <li>✓ การยกย่องชมเชยทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> <li>✓ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม</li> <li>✓ ระบบสนับสนุนบุคลากร เช่น สวัสดิการ</li> <li>✓ กิจกรรมสันทนาการ/ประเพณี และโอกาสอื่นๆ เช่น การให้ค่าปรึกษาทั้งเรื่องส่วนตัวและอาชีพ</li> </ul>

ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศทำงาน	ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ
<p>การปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย ใช้งานได้เหมาะสมในการทำงาน เช่น มีการฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัย มีแผนเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ มีระบบป้องกันอัคคีภัย บันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรศัพท์วงจรปิด และมีการแลกเปลี่ยนเข้า-ออกสำหรับบุคคลภายนอก การจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ การหมุนเวียนหน้าที่/การแบ่งงานกันทำ</li> <li>✓ เวลาและสถานที่ทำงานแบบยืดหยุ่น</li> <li>✓ การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>✓ การที่องค์กรเข้าใจความต้องการที่หลากหลายของพนักงานกลุ่มต่างๆ</li> <li>✓ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่</li> <li>✓ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัว/เพื่อบริการชุมชน</li> <li>✓ การดูแลบุตรพนักงานในชั่วโมงทำงาน</li> </ul>

### ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

- การหาข้อมูลความพึงพอใจ ควรมาจากหลายแหล่งเพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ เช่น การสำรวจโดยแบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ความต้องการ ความคาดหวังจากบุคลากรที่ลาออกจากงาน รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการนำข้อมูลไปปรับปรุง
- ในการดำเนินการเพื่อสร้างความผาสุก ความพึงพอใจ ความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร ควรสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร
- การสร้างความผูกพันของบุคลากรอาจดำเนินการได้ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอาจมีกระบวนการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม
- องค์กรควรศึกษาปัจจัยเพื่อสร้างความผาสุก ความพึงพอใจ ความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากรเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ ด้วยวิธีการที่น่าเชื่อถือและครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับ ทุกประเภทที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร

### ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

ความเชื่อมโยงของ HRP1 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
HRP1	←	SPP4



**HRP2 : สถาบันอุดมศึกษามี การประเมินความผูกพันของบุคลากร ที่เชื่อมโยงและส่งผลต่อการดำเนินงานที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อกำหนดโอกาสในการปรับปรุงทั้งด้านบุคลากรและผลลัพธ์การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา**

การประเมินความผูกพันของบุคลากร เป็นวิธีการในการวิเคราะห์และการวัดผลของความผูกพัน โดยจำแนกตามกลุ่มบุคลากร เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงปัจจัยและกิจกรรมในการสร้างความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและควรมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงผลการดำเนินการกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ในหมวด 7

ตัวชี้วัดของการประเมินความผูกพัน เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงานของบุคลากร อัตราการเข้าออกงานของบุคลากรทั้งหมดและบุคลากรที่ให้บริการโดยตรง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ การร้องทุกข์ ร้องเรียน ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การรับรู้ข้อมูล ผลผลิตภาพของบุคลากร (Productivity) เป็นต้น

**ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความผูกพันของบุคลากร ดังนี้

- การประเมินความผูกพันอาจดำเนินการได้ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอาจมีกระบวนการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากร
- ผลการวิเคราะห์ความผูกพันควรมีความเชื่อมโยงกับการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- มีวิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมในการสื่อสารที่เปิดกว้าง
- การพัฒนาระบบงานเพื่อเสริมสร้างผลการทำงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ HRP2 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
HRP2	←	SPP4

**HRP3 : สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาบุคลากร/ ผู้บริหาร รวมทั้งระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและ ผู้บริหาร ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและ ระบบการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

### **1. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

ดังนั้น ในการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ ตามที่ได้กำหนดไว้ควรครอบคลุมในเรื่อง

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร
- การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก
- การสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร
- การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากร
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ
- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

## 2. การพัฒนาบุคลากร/ผู้บริหาร

การพัฒนาบุคลากร/ผู้บริหารเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากร/ผู้บริหาร ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเติบโตก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ แบบที่เป็นทางการ เช่น การบรรยาย การฝึกอบรม เป็นต้น และแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ (Coaching) และ การสอนงานอย่างใกล้ชิด

“การเรียนรู้” (Learning) หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมินการศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุงความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลเพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา การเรียนรู้ส่งผลถึงการบรรลุความสำเร็จขององค์กร

“ประสิทธิผล” (Effectiveness) หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใดๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษา และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติหรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การส่งมอบบริการ หรือเทคโนโลยี

## 3. สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

### 3.1 การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

แนวคิดเรื่องระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรม เพื่อยกระดับงานฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียนว่าการฝึกอบรมนั้น มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรมดังกล่าว ถือเป็น การประกันคุณภาพที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการจัดทำมาตรฐานการฝึกอบรมที่มีลักษณะการดำเนินการคล้ายคลึง

กับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้มั่นใจว่างานฝึกอบรมได้มาตรฐาน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการประเมินงานฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน ประกอบด้วย

- หลักสูตร ประกอบด้วย
  - ✓ ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - ✓ การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร
  - ✓ การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
  - ✓ การประเมินหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ
- ผู้สอน ประกอบด้วย
  - ✓ เป็นผู้มีความรู้ ความรู้ ความสามารถตรงกับเนื้อหาที่สอน
  - ✓ มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการสอน
  - ✓ มีความสามารถในการถ่ายทอด/สื่อสาร ให้มีความเข้าใจ
- วิธีการสอน ประกอบด้วย
  - ✓ มีแผนการสอน หรือเค้าโครงการสอนที่ชัดเจน
  - ✓ การใช้อุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม
  - ✓ มีสื่อประกอบการสอนที่เหมาะสม
- ห้องเรียน ประกอบด้วย
  - ✓ ขนาดห้องเรียนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน
  - ✓ ลักษณะการจัดห้องเรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
- ผู้เรียน
  - ✓ จำนวนผู้เรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
  - ✓ ความรู้พื้นฐานของผู้เรียนเหมาะสมกับหลักสูตร
- การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม
  - ✓ มีการวัดผลความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนก่อนและหลังการเรียน
  - ✓ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้เรียน

### 3.2 การประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดมาตรการและระบบในการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

- ประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนา/ฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

- มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรสูงสุด

- ประเมินผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรม อาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร/ผู้บริหาร ดังนี้

- ระบบการพัฒนาเรียนรู้และประเมินประสิทธิผลควรมีความเชื่อมโยงกับหมวด 2 (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร)
- ระบบการพัฒนาเรียนรู้และประเมินประสิทธิผลควรมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับผลลัพธ์ในหมวด 7
- การพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรต้องมีความเชื่อมโยงกับการให้บริการต่อผู้รับบริการ และการนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

### **ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ HRP3 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
HRP3	←	SPP4
HRP3	→	CSP4
HRP3	→	PMP3

**HRP4 : สถาบันอุดมศึกษามีแผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร**

การกำหนดแผนการสร้างควมก้าวหน้าในงานจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และทำให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของตนเอง อีกทั้ง การกำหนดแผนการสร้างควมก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนสามารถนำมาใช้ในการออกแบบแผนการพัฒนาบุคลากรในเรื่องต่างๆ ได้เหมาะสมและชัดเจน เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังคนในตำแหน่งงานที่ว่าง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน หรือโอนย้ายงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล เป็นต้น

การจัดทำแผนการสร้างควมก้าวหน้าในงานให้กับบุคลากรควรอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ (Competency) ของกลุ่มงาน ซึ่งเริ่มจากการกำหนดประเภทกลุ่มงาน (Job Family) ให้ชัดเจน โดยกลุ่มงานที่กำหนดขึ้นมานั้นจะพิจารณาจากความสามารถที่เหมือนกันให้จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หลังจากนั้นพิจารณาโอกาสความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งงาน ในการเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายกลุ่มงานให้มีความเหมาะสม

**ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับแผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายงาน ดังนี้

- การกำหนดแผนการสร้างควมก้าวหน้าอาจศึกษาจาก
  - ความต้องการขององค์กร
  - การจัด Focus Group เพื่อสัมภาษณ์ความคาดหวัง/คุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงว่าบุคลากรในกลุ่มนี้ต้องมีความสามารถพิเศษอะไร
  - การสืบค้นจากงานวิจัยเชิงประวัตินของคนที่สามารถก้าวหน้าในสายอาชีพได้ดีและเร็ว
  - Model ของคนที่ประสบความสำเร็จและมีความรู้ความสามารถจริงทั้งในอดีตและปัจจุบัน ว่ามีองค์ประกอบพิเศษโดดเด่นอย่างไร
- องค์กรสามารถนำแบบอย่างจากการศึกษามาจัดทำแผนการสร้างควมก้าวหน้าได้ โดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับสถาบันอุดมศึกษา และตัดองค์ประกอบที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรออกไป

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ HRP4 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
HRP4	←	SPP4

**HRP5 : สถาบันอุดมศึกษามีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ตลอดจนมีการบริหารบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น |**

การเตรียมบุคลากร เป็นการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อการมุ่งเน้นในอนาคต องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้สอดคล้องและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยเตรียมทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในด้านขีดความสามารถและทักษะ อัตรากำลัง โครงสร้างองค์กร ฯลฯ

สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ไปในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น

การเตรียมบุคลากร อาจนำเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

**ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- องค์กรต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก องค์กรที่เกี่ยวข้อง (SWOT Analysis)
- องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นโดยอาจเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และคาดการณ์ การกำหนดแผน รวมถึงสื่อสารไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และลดการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้น (Communication for Change)

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ HRP5 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
HRP5	—————▶	LDP1
HRP5	◀—————	SPP4
HRP5	◀—————	CSP1
HRP5	—————▶	PMP1

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

**PMP1 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการออกแบบ กระบวนการทำงาน ที่สนองตอบต่อข้อกำหนดที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาได้รับความสำเร็จและยั่งยืน**

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการพิจารณาถึงแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการทำงาน ได้แก่ **กระบวนการที่สร้างคุณค่า** ที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบรรลุปันธกิจและการบรรลุยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจน**กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ**ต่างๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

“กระบวนการที่สร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

“กระบวนการสนับสนุน” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่สถาบันอุดมศึกษา บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน อาจได้แก่ งานด้านการเงิน และการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป

### การกำหนดกระบวนการ

แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่างๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณค่านี้อาจมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต

แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า นั้นมาจากหลักของการวิเคราะห์การสร้างคุณค่า (Value Creation Analysis) และการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมอง คุณค่าของผู้รับผลจากกระบวนการนั้นโดยตรง รวมทั้งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นการตั้งคำถามใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) สถาบันอุดมศึกษาได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลผลิตและการบริการที่ดีหรือไม่
- 2) คุณค่าใดที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และการบริการ
- 3) ประโยชน์และผลที่เกิดแก่สถาบันอุดมศึกษาเอง จากการส่งมอบผลผลิตและการบริการเหล่านั้น
- 4) คุณค่าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่
- 5) ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคมคืออะไร



ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกระบวนการนั้น สถาบันอุดมศึกษาอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับชั้นของการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการและความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน ตัวอย่างเช่น ระดับกรมอาจระบุเป็นเพียงพันธกิจหลักไว้ 3- 4 เรื่อง ในแต่ละพันธกิจจะดำเนินการโดยกลุ่มงานหรือกองต่าง ๆ ซึ่งยังประกอบด้วยระบบงานซึ่งเรียกว่ากระบวนการระดับบน (High Level Process) และในระบบงานเองก็อาจแตกได้เป็นกระบวนการย่อยต่างๆ ซึ่งสามารถระบุผู้รับบริการและผู้รับผิดชอบกระบวนการได้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาในระดับปฏิบัติการ ก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการ เพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

### **ข้อกำหนดที่สำคัญ**

“ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า” หมายถึง สิ่งที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้รับบริการต้องการบริการที่รวดเร็ว ดังนั้น ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ระยะเวลาในการให้บริการ หลังจากได้ข้อกำหนดแล้ว สถาบันอุดมศึกษาจะนำมาออกแบบกระบวนการและจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป

“ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน” โดยทั่วไปไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ กระบวนการสนับสนุนเหล่านั้นต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่าความเชื่อมโยงและผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดทำ “ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งควรมีการวิเคราะห์ความต้องการมาจากปัจจัยต่างๆ 5 ประการ คือ

- ความต้องการผู้รับบริการ
- ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ
- ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (key requirement) เช่น ต้องการความเร็ว จำนวน หรือ คุณภาพ (เช่น ถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐาน) เมื่อได้ข้อกำหนดก็จะทำให้ทราบว่าจะออกแบบโดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างไร ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ ควรคำนึงถึงข้อจำกัดและปัญหาในอดีต การเติบโตและโอกาสในอนาคต ปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ ผลกระทบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม ชีตความสามารถหน่วยงาน ความพร้อมของทรัพยากร มาตรฐานการควบคุม ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน

สำหรับปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการใน PMP 1 ประกอบด้วย

- ความต้องการผู้รับบริการ เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ มักได้มาจากแบบสำรวจความพึงพอใจ Focus Group
- ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลักษณะเช่นเดียวกับผู้รับบริการ)
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา ที่ได้รับไว้ในกฎหมาย เช่น มาตรฐานการตรวจสอบสินค้า การออกใบรับรองต่าง ๆ เป็นต้น
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ เช่น ประหยัดทรัพยากร ทันเวลา
- ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน เช่น ผลผลิตภาพ (Productivity) ความคุ้มค่า

เมื่อได้ข้อกำหนดของกระบวนการแล้ว ต้องกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าว เช่น จำนวนการให้บริการ ต้นทุนการให้บริการ ความรวดเร็วในการให้บริการ คุณภาพการให้บริการ ซึ่งเป็นตัววัดในกระบวนการ (in-process measure) นอกจากข้อกำหนดในเชิงปริมาณ ระยะเวลาแล้ว ในกรณีทำงานไม่สามารถวัดได้ด้วยเรื่องของระยะเวลา จะพิจารณาถึงข้อกำหนดในเชิงคุณภาพด้วย คือ ดูข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากงาน ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ อาจกำหนดปฏิทินเวลาการดำเนินการ หรือ ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (วัดผลเป็นระยะๆ) เป็นต้น

ตัวชี้วัดกระบวนการที่ดีจะต้องเป็นตัวควบคุมกระบวนการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานงานที่กำหนดไว้ ซึ่งตัวชี้วัดที่วัดในส่วนของผลลัพธ์ ไม่ถือเป็นตัวชี้วัดกระบวนการ เพราะเป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ได้หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการแล้ว ตัวอย่างเช่น กระบวนการส่งเสริมด้านการผลิตสินค้าเกษตร ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ความเชี่ยวชาญของการให้คำปรึกษา ความถูกต้องของข้อมูลในการส่งเสริม เป็นต้น

เมื่อสถาบันอุดมศึกษาสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ให้ทำการประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและแปลงความต้องการที่ได้ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ รวมทั้ง กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification)

#### **การออกแบบกระบวนการ**

การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ ซึ่งในการออกแบบกระบวนการดังกล่าวต้องใช้ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

- องค์กรความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- การควบคุมค่าใช้จ่าย
- บัญชีเรื่องประสิทธิภาพ (ประหยัด ทุนเวลา คุ่มค่า)
- บัญชีเรื่องประสิทธิผล (ออกแบบการทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด)

ทั้งนี้ควรนำองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงาน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่างๆ ได้แก่ รอบเวลา ขั้นตอน ผลผลิตภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่า มาใช้ประกอบในการออกแบบ ข้อมูลดังกล่าวนี้เกิดจากการรวบรวมข้อมูลและการประมวลผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา (จากหมวด 4) เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้นการออกแบบจึงหมายถึงรวมถึงการออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงานเดิมเพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของสถาบันอุดมศึกษา

ประเด็นที่สำคัญ คือ การออกแบบกระบวนการงาน จะเขียนออกมาในรูปของผังกระบวนการงาน หรือ Work Flow ซึ่งต้องระบุจุดควบคุมที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการได้อย่างชัดเจน เช่น ถ้าข้อกำหนดของกระบวนการ คือ ความรวดเร็ว ใน flow ต้องสามารถแสดงให้เห็นว่า จุดใดบ้างที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว หรือตัวอย่างกระบวนการส่งเสริมการผลิตการเกษตร ที่มีข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ผู้ให้คำปรึกษาต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแนะนำ ดังนั้นในการออกแบบกระบวนการต้องมีขั้นตอนที่จะทำอะไรให้ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการผลิตด้านการเกษตร เป็นต้น

แนวทางในการดำเนินการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ควรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับหลักการในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 20 มาตรา 27

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการ ดังนี้

- การออกแบบกระบวนการในบางกระบวนการอาจมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานภายในองค์กร ดังนั้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง จึงมีความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการร่วมกัน
- การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการ ควรพิจารณาทั้งกระบวนการภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม
- การออกแบบกระบวนการควรเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ หรือการจัดการกระบวนการ เพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
- การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ต้องเข้าใจหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องวิเคราะห์คุณสมบัติขององค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการและสามารถส่งต่องานไปสู่ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ PMP1 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
PMP1	←	SPP1
PMP1	←	CSP1
PMP1	← →	ITP1
PMP1	→	ITP5
PMP1	→	HRP3

**PMP2 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน โดยระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการและการฟื้นฟูสภาพเดิม**

สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน และระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน ซึ่งได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย การจราจร หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ

การจัดทำแผนสำรองฉุกเฉิน เป็นการมองภาพรวมในระดับองค์กร ไม่ได้ยึดตามโครงการหรือกระบวนการว่ามีกี่โครงการ แต่จะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการ ว่าแม้จะมีภาวะฉุกเฉินเกิดขึ้น สถาบันอุดมศึกษาต้องมั่นใจได้ว่า จะสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ แผนสำรองฉุกเฉินอาจครอบคลุมเรื่องระบบไฟฟ้า ฐานข้อมูลถูก Hack หน่วยงานมีแผนฉุกเฉินรองรับหรือไม่ (อุปสรรคต่อการทำงาน) เวลาไฟไหม้ น้ำท่วม ฐานข้อมูลล่ม การชุมนุมทางการเมืองสถานที่ทำงานถูกปิดล้อม บางหน่วยงานอาจคำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับพันธกิจ เช่น การสื่อสาร คลื่นความถี่ เป็นต้น

“ระบบงาน” (Work System) หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งครอบคลุมถึง 1) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน 2) วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้

บรรลุผล 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การยกย่องชมเชย 6) การสื่อสาร 7) การว่าจ้าง 8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

สถาบันอุดมศึกษาออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบขององค์กร เพื่อกระตุ้นและทำให้นักวิชาการทั้งหมดปฏิบัติงานให้สถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ รวมทั้งมีการเตรียมพร้อมเพื่อให้ระบบงานสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

**ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมต่อยุทธศาสตร์หรือภาวะฉุกเฉิน ดังนี้

- การเตรียมความพร้อมควรมีการวิเคราะห์และกำหนดแผนอย่างครบวงจร
- องค์กรต้องมีการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- มีการชี้แจง ทำความเข้าใจ และซักซ้อมบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ
- มีการกำหนดแนวปฏิบัติให้ถ่ายทอดสู่ปฏิบัติ
- องค์กรควรมีการกำหนดแผนการเตรียมความพร้อมในหลายวิธีการให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น
- ระบบการเตรียมความพร้อม ควรพิจารณาถึง การป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องในการปฏิบัติการ และการคืนสู่สภาพเดิม

**ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ PMP2 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
PMP2	—————>	CSP4
PMP2	—————>	ITP4
PMP2	—————>	ITP5
PMP2	—————>	HRP3

**PMP3 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ โดยการนำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติ ผู้รับบริการ และสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าวอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและบทเรียนที่ได้รับภายในหน่วยงานเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา**

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้วางใจถึงมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน

มาตรฐานคุณภาพงาน หมายถึง ข้อกำหนดในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ระบบงาน ระยะเวลาของกระบวนการ คุณภาพของผลผลิต (ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น) ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาควรมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่า มาตรฐานงานที่กำหนดไว้ บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่างๆ เช่น จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานไว้ใน Intranet การอบรมบุคลากร เป็นต้น รวมทั้ง จะต้องมีติดตามประเมินผลการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้เมื่อแต่ละกระบวนการได้นำปฏิบัติ ควรนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกระบวนการ และระหว่างกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น นวัตกรรมของกระบวนการ การมอบอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ (empowerment) ให้กับบุคลากร การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การบริหารโครงการ เป็นต้น

“การเรียนรู้” (Learning) หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม โดยในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

ทั้งนี้เพื่อความมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากร

### **ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและการบริหารจัดการกระบวนการ ดังนี้

- การจัดการกระบวนการควรมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในหมวด 7 ขององค์กร
- การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ องค์กรอาจกำหนดวิธีการกำกับ และติดตามคุณภาพให้ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- การจัดการกระบวนการต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ
- มีการติดตามตัวชี้วัดของกระบวนการโดยจัดทำเป็นข้อมูลและสารสนเทศ

### **ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ**

ความเชื่อมโยงของ PMP3 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
PMP3	→	HRP3
PMP3	←	ITP1

**PMP4 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ ทันกับความต้องการและทิศทางของสถาบันอุดมศึกษา อยู่เสมอ รวมถึงการควบคุมต้นทุนของกระบวนการด้วยการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่อง ความผิดพลาดของผลผลิตและการบริการและการทำงานซ้ำ**

การปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดการกระบวนการ เป็นการบริหารงานตามแนวคิดของวงจร P – D – C – A หรือ Plan – Do – Check – Act ซึ่งเป็นวงจรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการมีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด อย่างไรก็ตามการปรับปรุงต่างๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ผู้รับบริการและประชาชน ซึ่งดูจากผลลัพธ์ของตัวชี้วัดในด้านต่างๆ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลไกการปรับปรุงที่สมบูรณ์นั้นควรมีการบูรณาการกันในทุกระดับชั้น กล่าวคือ มีการปรับปรุงในระดับกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานประจำวัน ในระดับกระบวนการหรือกระบวนการงาน และในระบบงาน ซึ่งการปรับปรุงทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องได้ขึ้นกับปัจจัยสำเร็จดังต่อไปนี้

- 1) ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการและกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม
- 2) ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่สถาบันอุดมศึกษาต้องการจะพัฒนาไปถึง เป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน
- 3) เป้าหมายการปรับปรุงสถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี
- 4) มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา
- 5) แรงจูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐาน ความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด ที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาและนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด



การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่างๆ แนวทางในการค้นหานี้อาจเกิดจากกลไก ดังต่อไปนี้

- การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายประจำปี
- จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการทำงานและระบบงานโดยปกติ
- กิจกรรมการปรับปรุงในสถาบันอุดมศึกษา เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มย่อย กิจกรรม 5ส เป็นต้น
- โครงการรณรงค์ประจำปี
- การเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)

2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ

3) จัดทีมงานปรับปรุง ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ทีมปรับปรุงงานควรประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา (ผู้ที่ต้องการเห็นปัญหานั้นได้รับการแก้ไข) ในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงงานนั้นให้พิจารณาธรรมชาติของทีมและระดับการพัฒนาการของทีมด้วย รวมทั้งพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการอบรมเชิงปฏิบัติการในเทคนิคและขั้นตอนของการแก้ปัญหาและเครื่องมือพื้นฐานต่าง ๆ การอบรมนี้ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาคณาจารย์ประจำปี

4) จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5) ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ

“ผลการดำเนินการ” (Performance) หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

ในการนำเสนอข้อมูล ให้สถาบันอุดมศึกษาพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษามาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

### ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังนี้

- การปรับปรุงกระบวนการเพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดความสูญเสีย และทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้น
- การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ องค์กรอาจนำระบบทางการบริหารจัดการต่างๆ ที่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาใช้ และต้องมั่นใจว่าสามารถตอบสนองความท้าทายขององค์กรด้านปฏิบัติการในลักษณะสำคัญขององค์กรได้
- มีการแลกเปลี่ยนบทเรียนระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการ
- ผู้รับผิดชอบกระบวนการ ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเทียบเคียงกับองค์กรที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
- มีการจัดสรรเวลาในการทำงานเพื่อใช้ในการทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงต่อไป

### ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

ความเชื่อมโยงของ PMP4 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
PMP4	—————→	LDP1
PMP4	←————	LDP3
PMP4	←————	SPP5
PMP4	←————→	CSP4
PMP4	←————	CSP5
PMP4	←————	ITP1
PMP4	—————→	ITP5
PMP4	—————→	HRP3

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

#### RMP1 : ระดับความรู้ความเข้าใจในทิศทางขององค์กร

##### คำอธิบาย

- ทิศทางขององค์กร หมายถึง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังที่ครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เป็นการสำรวจระดับความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร ซึ่งบุคลากรในที่นี้ หมายถึง อาจารย์ พนักงาน ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว หรือบุคลากรตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ 3

##### วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- การวัดต้องสามารถแสดงถึงความเข้าใจในทิศทางขององค์กรได้เป็นอย่างดี
- กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

#### RMP2 : ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร

##### คำอธิบาย

- ความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล หมายถึง ความเชื่อมั่นของผู้รับบริการต่อการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 10 ด้าน ได้แก่
  1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
  2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
  3. การมีส่วนร่วม (Participation)
  4. ความโปร่งใส (Transparency)
  5. การตอบสนอง (Responsiveness)
  6. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
  7. นิติธรรม (Rule of Law)
  8. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
  9. ความเสมอภาค (Equity)
  10. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

## ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

**หลักประสิทธิผล (Effectiveness) :** ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึง มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

**หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) :** การบริหารราชการ ตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

**หลักการมีส่วนร่วม (Participation) :** กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

**หลักความโปร่งใส (Transparency) :** กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

**หลักการตอบสนอง (Responsiveness) :** การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

**หลักการรับผิดชอบ (Accountability) :** การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

**หลักนิติธรรม (Rule of Law) :** การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) :** การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากสถาบันอุดมศึกษาส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดี

ของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

**หลักความเสมอภาค (Equity) :** การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

**หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) :** ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

#### วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- การวัดความเชื่อมั่นต้องครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการหลักของสถาบันอุดมศึกษา
- กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติระเบียบวิธีวิจัย

## **7.2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของยุทธศาสตร์และพันธกิจ**

**RMP3 :** ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของสถาบันอุดมศึกษา

#### คำอธิบาย

- การวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ของสถาบันอุดมศึกษาเปรียบเทียบกับแผนงาน/ โครงการของกิจกรรมทั้งหมด

#### วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- ให้ใช้ผลจากรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล

## **7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ**

**RMP4 :** ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

#### คำอธิบาย

- ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 8

#### วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- ตัวชี้วัดนี้สถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินการเอง เนื่องจากผลการประเมินความพึงพอใจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอาจไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ

- หากกรณีสถาบันอุดมศึกษาใช้ผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติในการรายงานผล ให้สถาบันอุดมศึกษาประเมินตนเองจากตัวชี้วัดนี้และสำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้ผลของสำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นข้อยุติ

#### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ

##### **RMP5 : ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษา**

###### คำอธิบาย

- ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้
  - 1) ความครอบคลุม หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และประชาชนเพื่อให้เกิดระบบเครือข่ายการทำงาน ทำให้ได้ข้อมูลเชิงพลวัตที่ทันสมัย ครอบคลุม และเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การจัดทำมีระบบฐานข้อมูลที่จัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่น ๆ ให้ครอบคลุมพื้นที่การดำเนินงาน การจัดทำให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน
  - 2) ความรวดเร็ว หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการจัดระบบฐานข้อมูลที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังจะต้องมีการตรวจสอบแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ
  - 3) ความถูกต้อง หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล ตัวอย่างเช่น การจัดทำมีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่ การจัดทำมีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ
  - 4) ความทันสมัย หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล โดยปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัย และการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย ตัวอย่างเช่น การจัดทำมีเจ้าหน้าที่ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในหน่วยงานอย่างเพียงพอ การจัดทำมีการตรวจสอบ ปรับปรุง ข้อมูลของแต่ละแผนกให้มีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

- 5) ความเชื่อมโยง หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่ทำงานเชื่อมโยงกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอยู่เสมอ รวมถึงการติดตามตรวจสอบข้อมูลร่วมกัน ทำให้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในหน่วยงานหนึ่ง ก็จะแสดงผลให้อีกหน่วยงานหนึ่งได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงข้อมูลด้วย ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน
- 6) ความน่าเชื่อถือ หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงาน ใ้บุคคลภายนอกได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐ นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และมีความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ
- 7) ความสามารถในการเข้าถึง หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยภายในจังหวัดต่างๆ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลส่วนกลางให้หน่วยงานภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว
- 8) ความสามารถในการตรวจสอบ หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างระบบการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อมูลต่างๆ กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังจะต้องมีระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเข้าไปตรวจสอบของประชาชน เพื่อให้สอดคล้องตามหลักการประชาธิปไตย และมีระบบการตรวจสอบข้อมูลถ่วงดุลกัน เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศรับผิดชอบในการตรวจสอบ ดูแล และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลของหน่วยงาน
- 9) การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเป็นระบบเครือข่ายการทำงาน
- 10) ความปลอดภัย การป้องกันไม่ให้ข้อมูลถูกแก้ไข ทำลาย หรือนำไปใช้ในทางที่ไม่สมควร เช่น การจัดให้มีระบบ Firewall
- 11) การรักษาความลับ หมายถึง การกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา

### วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- สถาบันอุดมศึกษาต้องคัดเลือกคุณลักษณะ 5 ประการจากคุณลักษณะของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลข้างต้น มากำหนดตัวชี้วัดย่อยจากคุณลักษณะดังกล่าว มาเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล

### **RMP6 : ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา**

#### คำอธิบาย

- ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา หมายความว่ารวมถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของแผนการจัดการความรู้ในทุกองค์ความรู้ที่สถาบันอุดมศึกษาได้เลือกดำเนินการ

### วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- วัดจากค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในแต่ละองค์ความรู้ที่ดำเนินการ

## **7.5 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร**

### **RMP7 : ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร**

#### คำอธิบาย

- ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร หมายถึง ความมุ่งมั่น ทุ่มเทการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- ในการประเมินความผูกพันสามารถวัดได้จากตัวชี้วัดต่างๆ เช่น ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร ผลผลิตภาพบุคลากร ฯลฯ ซึ่งอาจแตกต่างกันในแต่ละสถาบันอุดมศึกษา

### วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

### **RMP8 : ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีดสมรรถนะที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด**

#### คำอธิบาย

- ขีดสมรรถนะ หมายถึง ขีดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน 5 เรื่อง ได้แก่
  - 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - 2) บริการที่ดี
  - 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
  - 4) จริยธรรม และ
  - 5) ความร่วมแรงร่วมใจ และ/หรือสมรรถนะตามสายงานที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด



### วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- วัดจากการผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด

## **7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ**

### **RMP9 : ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกระบวนการ**

#### คำอธิบาย

- ประสิทธิภาพของกระบวนการ หมายถึง การจัดการกระบวนการเพื่อให้มีความประหยัด ทันเวลา และมีคุณภาพ

### วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดตัวชี้วัดย่อยที่แสดงให้เห็นถึงความประหยัด ทันเวลา และมีคุณภาพ โดยสถาบันอุดมศึกษาสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิภาพของกระบวนการได้เอง

### **RMP10 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรฐานงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า**

#### คำอธิบาย

- มาตรฐานงาน หมายถึง มาตรฐานในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่นระยะเวลาของกระบวนการ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ความคุ้มค่าของกระบวนการเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ เป็นต้น

### วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- วัดจากการดำเนินงานที่เป็นไปตามมาตรฐานงานที่ได้กำหนดไว้ในกระบวนการที่สร้างคุณค่า

### **ส่วนที่ 3**

**แนวทางการประเมินผล  
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า  
(Progressive Level)**

## เกณฑ์การให้คะแนน

### การประเมินกระบวนการ (หมวด 1 – หมวด 6)

กระบวนการ หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการและปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ โดยแนวทางที่ใช้ในการประเมินกระบวนการมี 4 ปัจจัย ได้แก่

- แนวทาง (Approach)
- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)
- การเรียนรู้ (Learning)
- การบูรณาการ (Integration)

### การประเมินระดับคะแนนย่อยตาม ADLI แบบ Checklist

- หลักการและแนวคิด
  - เน้นการประเมินเชิงคุณภาพของกระบวนการตาม ADLI
  - ใช้รูปแบบการประเมินแบบ Checklist
  - ผู้ประเมินสามารถประเมินระดับการพัฒนาของกระบวนการ รวมถึงเห็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป
  - สามารถแสดงผลค่าคะแนนของการประเมินได้โดยอัตโนมัติ

สำหรับแนวทางการประเมินกระบวนการหมวด 1 - 6 แสดงดังภาพ

แนวทางการประเมิน	น้ำหนัก	หมายเหตุ
Approach	0.3	ดำเนินการไปแล้วใน FL
Deployment	0.3	เน้นการนำไปปฏิบัติ
Learning	0.2	เริ่มให้ความสำคัญ
Integration	0.2	เริ่มให้ความสำคัญ

### แนวทางการให้คะแนน

A (wt=0.30)	D (wt=0.30)	L (wt=0.20)	I (wt=0.20)
มีแนวทาง/กระบวนการครบถ้วนตามประเด็นที่กำหนด	นำแนวทาง/กระบวนการไปปฏิบัติครบทุกขั้นตอน	มีการประเมินและกำหนดแนวทาง/ปรับปรุงของแนวทาง/กระบวนการ	แนวทาง/กระบวนการ มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
แนวทาง/กระบวนการ มีความเป็นระบบ	นำแนวทาง/กระบวนการไปปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	มีการปรับปรุงแนวทาง/กระบวนการ ตามแนวทางที่วางไว้	แนวทาง/กระบวนการ มีความสอดคล้องกับหน่วยงานภายในองค์กร
แนวทาง/กระบวนการ มีประสิทธิผล	นำแนวทาง/กระบวนการไปปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน	มีการเรียนรู้แนวทาง/กระบวนการอย่างสม่ำเสมอ	แนวทาง/กระบวนการ มีความสอดคล้องกับข้อกำหนดของหมวดต่างๆ ตามเกณฑ์
มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ในการกำหนดแนวทาง/กระบวนการ	นำแนวทาง/กระบวนการไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	การสร้างนวัตกรรมในแนวทาง/กระบวนการ	แนวทาง/กระบวนการ มีความสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร

### คำอธิบายแนวทางการให้คะแนน

- A :**
- 1) ครบถ้วน** หมายถึง ครอบคลุมตามประเด็นแนวทางการดำเนินการที่ระบุไว้
  - 2) ความเป็นระบบ** หมายถึง แนวทาง/กระบวนการมีการระบุระยะเวลา ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และระบบการติดตามประเมินผลแนวทาง/กระบวนการอย่างชัดเจน
  - 3) ประสิทธิผล** หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการสามารถตอบสนองจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินการ
  - 4) ข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้** หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศ มีความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

- D :**
- 1) **ปฏิบัติครบทุกขั้นตอน** หมายถึง สามารถดำเนินการได้สำเร็จ และครบถ้วนตามแนวทาง/กระบวนการที่กำหนดไว้
  - 2) **ปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** หมายถึง ได้นำไปปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่กำหนดไว้ในแนวทาง/กระบวนการ
  - 3) **เป็นมาตรฐาน** หมายถึง นำไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่าง ในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  - 4) **อย่างสม่ำเสมอ** หมายถึง ดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดเป็นประจำและต่อเนื่อง
- L :**
- 1) **มีการประเมินและกำหนดแนวทางการปรับปรุง** กรณีที่สถาบันอุดมศึกษาไม่มีข้อเสนอในการปรับปรุง จะต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าแนวทาง/กระบวนการนั้นมีประสิทธิผลแล้ว (ความสำเร็จของตัวชี้วัดกระบวนการ)
  - 2) **การปรับปรุง** ให้ดำเนินการปรับปรุงตามแนวทาง/กระบวนการที่กำหนดไว้
  - 3) **การเรียนรู้** หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งการเรียนรู้ในระดับองค์กรและระดับบุคคล
  - 4) **นวัตกรรม** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- I :**
- 1) **สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร** พิจารณาตามที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร
  - 2) **สอดคล้องกับหน่วยงานภายในองค์กร** หมายถึง การเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
  - 3) **สอดคล้องกับข้อกำหนดของหมวดต่างๆ ตามเกณฑ์** หมายถึง แนวทาง/กระบวนการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวด 1 – 6
  - 4) **สอดคล้องกับผลผลิต และผลลัพธ์ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรที่** พิจารณาตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ

## การประเมินผลลัพธ์ (หมวด 7)

ผลลัพธ์ หมายถึง การบรรลุข้อกำหนดในหมวด 7 โดยแนวทางที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ มี 2 ปัจจัย ได้แก่

- ผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level)
- อัตราการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มของผลดำเนินการ (Trend)

สำหรับประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) ที่ผ่านมาจะพิจารณาเฉพาะผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level : L) เท่านั้น แต่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) ได้เพิ่มในส่วนการให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงแนวโน้มของผลการดำเนินการ (Trend : T) เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้น

สำหรับแนวทางการประเมินผลลัพธ์ หมวด 7 แสดงดังตาราง

คะแนน	Le แสดงผลการดำเนินการ (wt=0.70)	T แสดงแนวโน้ม (wt=0.30)
1	1	ไม่มีการรายงานข้อมูลแนวโน้ม (หรือเริ่มจัดทำรายงานข้อมูลเป็นปีแรก)
2	2	มีการรายงานข้อมูลแนวโน้ม (มีรายงานข้อมูล 2 ปี โดยรวมปีปัจจุบัน)
3	3	มีการรายงานข้อมูล que แสดงแนวโน้มเป็นลบ (มีรายงานข้อมูล 3 ปี ขึ้นไป)
4	4	มีการรายงานข้อมูลที่ไม่แสดงแนวโน้มในเชิงบวกที่ชัดเจน (มีรายงานข้อมูล 3 ปี ขึ้นไป)
5	5	มีการรายงานข้อมูล que แสดงแนวโน้มเป็นบวก (มีรายงานข้อมูล 3 ปี ขึ้นไป)

**เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7)**

ตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงกระบวนการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ดังตาราง

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					
		Wt.	1	2	3	4	5
RMP1	ระดับความรู้ความเข้าใจในทิศทางขององค์กร	Le (0.07)	60%	65%	70%	75%	80%
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล	มีข้อมูล 2 ปี	-	+ ไม่ชัดเจน	+
RMP2	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการมีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร	Le (0.07)	1	2	3	4	5
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล	มีข้อมูล 2 ปี	-	+ ไม่ชัดเจน	+
RMP3	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของสถาบันอุดมศึกษา	Le (0.07)	1	2	3	4	5
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล	มีข้อมูล 2 ปี	-	+ ไม่ชัดเจน	+
RMP4	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	Le (0.07)	65%	70%	75%	80%	85%
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล	มีข้อมูล 2 ปี	-	+ ไม่ชัดเจน	+
RMP5	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษา (ให้สถาบันอุดมศึกษากำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์เอง)	Le (0.07)	...	...	...	...	...
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล	มีข้อมูล 2 ปี	-	+ ไม่ชัดเจน	+
RMP6	ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา	Le (0.07)	1	2	3	4	5
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล	มีข้อมูล 2 ปี	-	+ ไม่ชัดเจน	+
RMP7	ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร	Le (0.07)	60%	65%	70%	75%	80%
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล	มีข้อมูล 2 ปี	-	+ ไม่ชัดเจน	+

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					
		Wt.	1	2	3	4	5
RMP8	ระดับของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีด สมรรถนะที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด	Le (0.07)	60%	65%	70%	75%	80%
		T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล	มีข้อมูล 2 ปี	-	+ ไม่ ชัดเจน	+
RMP9	ตัวชี้วัดของประสิทธิภาพกระบวนการ (ให้สถาบันอุดมศึกษากำหนดตัวชี้วัดและ เกณฑ์เอง)	Le (0.07)	...	...	...	...	...
		T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล	มีข้อมูล 2 ปี	-	+ ไม่ ชัดเจน	+
RMP10	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการ ดำเนินการตามมาตรฐานงานของ กระบวนการที่สร้างคุณค่า	Le (0.07)	60%	65%	70%	75%	80%
		T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล	มีข้อมูล 2 ปี	-	+ ไม่ ชัดเจน	+



**ภาคผนวก ค**

**ตัวอย่าง การรายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน**

**รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน  
(....) รอบ 12 เดือน**

**ชื่อตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดที่ 8 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

**ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด : .....**

**ผู้จัดเก็บข้อมูล : .....**

**โทรศัพท์ : .....**

**โทรศัพท์ : .....**

**คำอธิบาย :**

• ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่สถาบันอุดมศึกษานำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากล ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อปรับปรุงองค์การและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาสู่ระดับมาตรฐานเทียบเท่าสากล โดยการดำเนินการตามตัวชี้วัด ดังนี้

8.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

8.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 7)

8.3 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report)


**ข้อมูลผลการดำเนินงาน :**

**8.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า โดยแบ่งเป็น 2 กรณี ดังนี้**

**กรณีที่ 1** สถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553

มุ่งเน้นการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) (ใน 3 หมวด ที่เลือกดำเนินการ)

**หมวดเลือก 1**

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการดำเนินการ...</li> <li>▪ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ/ คณะทำงาน ...</li> <li>▪ .....</li> <li>▪ .....</li> </ul>	
...	▪ .....	
...	.....	

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน  
(....) รอบ 12 เดือน

**หมวดเลือก 2**

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการดำเนินการ...</li> <li>▪ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ/ คณะทำงาน ...</li> <li>▪ .....</li> <li>▪ .....</li> </ul>	<b>เหลือง</b>
...	▪ .....	

**หมวดเลือก 3**

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการดำเนิน...</li> <li>▪ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ/ คณะทำงาน ...</li> <li>▪ .....</li> <li>▪ .....</li> </ul>	<b>เหลือง</b>
...	.....	
...	.....	

**กรณีที่ 2** สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553


มุ่งเน้นการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) ในหมวด 1 – หมวด 6

**หมวด 1**


รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการดำเนินการ...</li> <li>▪ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ/ คณะทำงาน ...</li> <li>▪ .....</li> <li>▪ .....</li> </ul>	<b>เหลือง</b>
...	▪ .....	
...	.....	

**รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน  
(....) รอบ 12 เดือน**


**หมวด 2**

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการดำเนินการ...</li> <li>▪ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ/ คณะทำงาน ...</li> <li>▪ .....</li> <li>▪ .....</li> </ul>	
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ .....</li> </ul>	


**หมวด 3**

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการดำเนิน...</li> <li>▪ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ/ คณะทำงาน ...</li> <li>▪ .....</li> <li>▪ .....</li> </ul>	
...	.....	
...	.....	

**หมวด 4**


รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการดำเนินการ...</li> <li>▪ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ/ คณะทำงาน ...</li> <li>▪ .....</li> <li>▪ .....</li> </ul>	
...	.....	

**หมวด 5**

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการดำเนิน...</li> <li>▪ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ/ คณะทำงาน ...</li> <li>▪ .....</li> <li>▪ .....</li> </ul>	
...	.....	
...	.....	

**รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) ( ../.. ) รอบ 6 เดือน  
( .... ) รอบ 12 เดือน**

**หมวด 6**

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการดำเนินการ...</li> <li>▪ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ/ คณะทำงาน ...</li> <li>▪ .....</li> <li>▪ .....</li> </ul>	
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ .....</li> </ul>	

**8.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 7)**

การวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้ เป็นการวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในหมวด 7 ตามเกณฑ์ ระดับก้าวหน้า ซึ่งเป็นการวัดความสำเร็จในรอบ 12 เดือน โดยมีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

รหัส	ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
RMP 1	ระดับความรู้ความเข้าใจในทิศทางขององค์กร	สสธ.
RMP 2	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร	ฝ่ายยุทธศาสตร์และสำนัก/กองที่เกี่ยวข้อง
...	...	...

**8.3 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report)**

เป็นการวัดความสำเร็จในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report) ซึ่งจะดำเนินการในช่วงเดือนสิงหาคม - กันยายน 55 ตามแบบฟอร์มที่ 4 (รายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550)

**รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน  
(....) รอบ 12 เดือน**

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

แบ่งการวัดความสำเร็จของการดำเนินการ ออกเป็นดังนี้

**8.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า**

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
8.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า	30
<b>รวม</b>		<b>30</b>

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ในหมวดที่เลือก ดำเนินการจำนวน 3 หมวด (ในกรณีที่ 1 : ผ่านการรับรองเกณฑ์ FL ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553) และ 6 หมวด (ในกรณีที่ 2 : ไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์ FL ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553) โดยเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละหมวดแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL)	10 (กรณีที่ 1) หรือ 5 (กรณีที่ 2)	60	65	70	75	80

**8.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 7)**

**ตารางและสูตรการคำนวณ :**

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก ( $W_i$ )	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ ( $SM_i$ )	คะแนนถ่วงน้ำหนัก ( $W_i \times SM_i$ )
		1	2	3	4	5		
RMP <sub>1</sub>	$W_1$	...	...	...	...	...	$SM_1$	$(W_1 \times SM_1)$
RMP <sub>2</sub>	$W_2$	...	...	...	...	...	$SM_2$	$(W_2 \times SM_2)$
.	.	...	...	...	...	...	.	.
RMP <sub>i</sub>	$W_i$	...	...	...	...	...	$SM_i$	$(W_i \times SM_i)$
	$\Sigma W_i = 1$	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก						$\Sigma (W_i \times SM_i)$

หมายเหตุ: เกณฑ์การให้คะแนนจะแตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก ข (ส่วนที่ 3)

**รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน  
(....) รอบ 12 เดือน**

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

$$\frac{\sum (W_i \times SM_i)}{\sum W_i} \quad \text{หรือ} \quad \frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (W_i \times SM_i)}{W_1 + W_2 + \dots + W_i}$$

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักของตัวชี้วัดที่เลือกเท่ากันทุกตัว โดยผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามแนวทางการดำเนินงาน ; 1, 2, ..., i

**เกณฑ์การให้คะแนน :**

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
<b>1</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 1$
<b>2</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 2$
<b>3</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 3$
<b>4</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 4$
<b>5</b>	$\sum (W_i \times SM_i) = 5$

**8.3 ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report)**

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Application Report)	10	1	2	3	4	5

**การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :**

ตัวชี้วัด/ข้อมูลพื้นฐานประกอบ ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการดำเนินงาน	ค่าคะแนน ที่ได้	ค่าคะแนน ถ่วง น้ำหนัก
ระดับความสำเร็จของการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	50	N/A		0.5

**รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน  
(....) รอบ 12 เดือน**

**คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ :**

สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามกรอบของการประเมิน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็นของการปรับปรุงองค์การ ตามเกณฑ์ฯ ระดับก้าวหน้า
2. ชี้แจงแนวทางและขั้นตอนการดำเนินการตามกรอบการประเมินผลฯ ของตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ให้กับบุคลากรในสถาบันทุกคณะและทุกระดับ
3. จัดให้มีกิจกรรมที่กำหนดตามแผนพัฒนาองค์การ

**ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน**

1. สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในระดับสถาบันอุดมศึกษา โดยให้นำหนักร้อยละ 50 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันเรื่องนี้ให้ประสบความสำเร็จ
2. สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงของสถาบันฯ ให้ความสำคัญในการผลักดันการดำเนินการตามตัวชี้วัด โดยกำหนดเป็นนโยบายให้ทุกคนในสถาบันมีส่วนร่วม และติดตามผลการดำเนินการเป็นประจำทุกสัปดาห์
3. ....
4. ....

(อาจชี้แจงประเด็นความต้องการการสนับสนุนในการผลักดันให้บรรลุเกณฑ์ PL ในแต่ละเรื่องที่ยังมีปัญหา หรือสัญญาณไฟแดง ก็ได้)

**อุปสรรคต่อการดำเนินงาน :**

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบการประเมินผลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 นั้น ต้องดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพขององค์การ ที่ต้องมีหลักฐานในการดำเนินการอย่างชัดเจนเป็นที่ประจักษ์ ดังนั้น การดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงใจในการดำเนินการจากทุกส่วนของคนในองค์การ อีกทั้ง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการดำเนินการคือความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์การในการผลักดันการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่สถาบันอุดมศึกษาจะบรรลุผลตามเป้าหมายตามกรอบการประเมินผลดังกล่าว

**หลักฐานอ้างอิง :** -



## ภาคผนวก ง

### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550

มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป

ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องเขียนคำอธิบายและตอบคำถามในหมวดต่าง ๆ รวม 7 หมวด ดังนี้

- หมวด 1 การนำองค์การ
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

## หมวด 1 การนำองค์การ

หมวดการนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

### 1.1 การนำองค์การ

ให้อธิบายถึงการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการในการชี้แจงการนำองค์การ กำกับดูแลตนเองที่ดี และให้อธิบายว่าผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินการอย่างไร

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

- (1) - **ผู้บริหารของส่วนราชการ** ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และ **ผลการดำเนินการ** ที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรใน ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
  - ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลัก ความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร
  - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรใน **การสื่อสารในเรื่องดังกล่าวแบบ 2 ทิศทาง** อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยผ่าน **ระบบการนำองค์การ**
- (2) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรใน **การสร้างบรรยากาศ**
  - เพื่อให้เกิดการ **กระจายอำนาจการตัดสินใจ** นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

#### หมายเหตุ

(1)	"ผู้บริหารของส่วนราชการ" หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ
	- "ผลการดำเนินการ" หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์การอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงินตามพันธกิจ
	- "การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง" หมายถึง การสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร
	- "การสื่อสาร" หมายถึง การสื่อสารด้วยวาจา เอกสาร กริยาท่าทาง และการประพาดิตนเป็นตัวอย่างที่ดี

	<p>“ระบบการนำองค์การ” (Leadership System) หมายถึง วิธีการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ ที่ผู้บริหารส่วนราชการนำมาใช้ทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ การสื่อสาร และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรร และการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ</p>
(2)	<p>“การสร้างบรรยากาศ” หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเป็นตัวอย่างที่ดี การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น การให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์การ</p> <p>“การกระจายอำนาจการตัดสินใจ” (Empowerment) หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร รวมถึงการมอบอำนาจ (Authorization) โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่ม ผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีข้อมูลสนับสนุน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม</p>

## ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- (3)            ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี ส่วนราชการและผู้บริหารดำเนินการอย่างไรในเรื่องที่สำคัญต่อไปนี้
- ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
  - ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
  - การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### หมายเหตุ

(3)	<p>- “การกำกับดูแลตนเองที่ดี” (Organizational Governance) หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ อาจรวมถึง การมีคณะกรรมการที่กำกับกรอบการดำเนินการของส่วนราชการ การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การตรวจสอบด้านการเงิน การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ</p>
	<p>- ในการตอบคำถาม ให้อธิบายวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกัน ในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ ต้องอ้างอิงกับ “ลักษณะสำคัญขององค์การ” ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์การ</p>

### ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

- (4) - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการ**ทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ**
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการประเมินและทบทวนดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการอย่างไร
  - ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการประเมินและทบทวนนี้มาใช้ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการอย่างไร
- (5) - ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนเป็นประจำมีอะไรบ้าง
- ผลการทบทวนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร
- (6) - ผู้บริหารของส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมา**จัดลำดับความสำคัญ** เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งใช้เป็นโอกาสในการสร้าง**นวัตกรรม**
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้วิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนไปปรับปรุง และนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ รวมถึง**ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง**
- (7) - **ผู้บริหารของส่วนราชการ**ในแต่ละระดับได้รับการประเมินผลงานอย่างไร
- ส่วนราชการนำผลจาก**การประเมินผลงานของผู้บริหาร**ไปปรับปรุงระบบการนำองค์การของผู้บริหารทุกระดับอย่างไร

#### หมายเหตุ

(4)	ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ ผู้บริหารของส่วนราชการ ควรใช้ข้อมูลจาก <ul style="list-style-type: none"> <li>- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หัวข้อ 4.1 ข.)</li> <li>- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1 และหัวข้อ 2.2)</li> <li>- ผลการตรวจประเมิน ทั้งการตรวจประเมินภายในองค์การเอง และการตรวจประเมินจากองค์การหรือบุคคลภายนอก</li> </ul>
(6)	ในการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญ ให้ส่วนราชการคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความพร้อมของส่วนราชการ งบประมาณในการดำเนินการ ระยะเวลาในการดำเนินการ ความคุ้มค่าของภารกิจ ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ส่วนราชการอื่นหรือองค์การ ที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกัน เป็นต้น
	“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรม เป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้ใหม่เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่
	“ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง” ที่ต้องนำผลการทบทวนไปปรับปรุงและนำไปสู่การปฏิบัติ เช่น ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และส่วนราชการอื่นหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

### หมายเหตุ

(7)	“ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ
	การประเมินผลงานของผู้บริหารของส่วนราชการ สามารถใช้ข้อมูลที่ได้รับจากผลการประเมินตามหัวข้อ 5.1 ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการใช้ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในส่วนราชการนั้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการและ/หรือไม่เป็นทางการ

### 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดง *ความรับผิดชอบต่อสังคม* และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์การที่คำนึงถึงสังคม

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม

- (8) - ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในทางลบต่อสังคม ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร
- (9) - กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของส่วนราชการในการจัดการกับผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นคืออะไร
- (10) - ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
  - ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร

### หมายเหตุ

ส่วนราชการควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีความสำคัญต่อส่วนราชการไปประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หัวข้อ การจัดทำยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และควรรายงานผลลัพธ์หลัก ๆ ไว้ในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หัวข้อ 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
---

#### ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- (11) - ผู้บริหารของส่วนราชการได้กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการมี *การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม*อย่างไร

**หมายเหตุ**

(11)	“การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของ ส่วนราชการ และควรสอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของส่วนราชการ รวมทั้ง เป็นพื้นฐานของค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ
------	--

**ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ**

- (12)
- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรใน*การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ชุมชน*ที่สำคัญต่อส่วนราชการ
  - ชุมชนใดที่สำคัญกับส่วนราชการของท่าน และมีวิธีเลือกชุมชนดังกล่าวอย่างไร
  - มีวิธีการอย่างไรในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน
  - ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมี*ส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชน* ดังกล่าวอย่างไร

**หมายเหตุ**

(12)	ส่วนราชการมีแนวทางในการเลือกชุมชนที่สำคัญได้หลายแนวทาง เช่น <ol style="list-style-type: none"><li>1) ชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่</li><li>2) ชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของส่วนราชการ</li><li>3) ชุมชนที่บุคลากรของส่วนราชการเห็นควรสนับสนุนในกิจกรรมสาธารณประโยชน์</li></ol>
	การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน หมายถึง การดำเนินโครงการหรือ กิจกรรมนอกเหนือหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง หรือเป็นส่วนขยายของงานในหน้าที่ของส่วน ราชการ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อชุมชน เช่น หน่วยงานที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา โดยตรง อาจจัดตั้งเป็นชมรมอาสาสมัครสอนหนังสือให้เด็กด้อยโอกาส ทั้งนี้ งบประมาณ ดำเนินการต้องไม่อยู่ในแผนการของงบประมาณแผ่นดิน
	“การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชน” มุ่งเน้นให้ผู้บริหารและบุคลากรของส่วนราชการเป็น ตัวอย่างที่ดีในการมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวดของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

- (1) ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ
  - ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
  - **กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผน**ระยะสั้นและระยะยาว และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น
  - โปรดแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้
- (2) ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
  - ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน
  - **สภาพการแข่งขัน**ทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการ (\*)
  - นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ
  - จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและ **ทรัพยากรอื่น ๆ** ของส่วนราชการ
  - การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับบริการ หรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
  - ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ
  - การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก

- **ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการของท่าน**

- จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน (\*)

**หมายเหตุ**

(1)	แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการวางแผนดำเนินการเพื่อไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการ 1 ปี รวมทั้งแผนอื่น ๆ ที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว หมายถึง ระยะเวลาจริงที่ใช้ในการดำเนินการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดในการจัดทำแผน
(2)	สภาพการแข่งขัน ให้อ้างอิงข้อมูลในส่วนราชการใดให้ข้อมูลไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2ก (9) สภาพการแข่งขัน ตัวอย่างทรัพยากรอื่น ๆ เช่น งบประมาณ เวลา ตัวอย่างลักษณะเฉพาะของส่วนราชการ เช่น การต้องให้บริการ 24 ชั่วโมง ข้อจำกัดเรื่องสถานที่ กฎระเบียบ เป็นต้น

**ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

- (3) - **ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักมีอะไรบ้าง**
- ให้ระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น
  - ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น
- (4) - ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ส่วนราชการใดให้ความสำคัญกับ**ความท้าทายต่อองค์การ**ที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ ข้อ 2 อย่างไร
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก
    - - มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
    - - มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

**หมายเหตุ**

(3)	“ประเด็นยุทธศาสตร์” หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) เป็นสิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ “กลยุทธ์หลัก” (Strategies) จะแสดงให้เห็นถึงแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงาน สำคัญ ๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่าง ๆ รับผิดชอบดำเนินการต่อ
(4)	ความท้าทายต่อองค์การ คือ ความเชื่อมโยงกับความท้าทายในเรื่องต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ ข้อ 2



## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการสามารถแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

- (5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการ
  - ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก
  - จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ
  - ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน
- (6) - แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
- หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- (7) **แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล**ที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- (8) - **ตัวชี้วัด**ที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการโดยรวม เสริมให้ ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

### หมายเหตุ

- (5) การจัดท่ายุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1) และการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ (หัวข้อ 2.2) มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่น อาทิ
  - หมวด 1 ด้านการกำหนดและสื่อสารทิศทางของส่วนราชการ โดยผู้บริหารของส่วนราชการ
  - หมวด 3 ด้านการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
  - หมวด 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างพื้นฐานในการวัดผล และเพื่อติดตามความคืบหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 5 ด้านความต้องการของระบบงาน การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 6 ด้านข้อกำหนดของกระบวนการที่เป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ
  - หมวด 7 ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการทรัพยากร รวมถึงบุคลากร เครื่องมือ สินทรัพย์ต่าง ๆ

“ผลที่เกิดขึ้น” หมายถึง ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนนั้น

- (7) แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับในส่วนราชการนั้น
- (8) ตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกกระบวนการ

#### **ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**

- (9) - เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่ระบุในข้อ 2.2 ก.(8) มีอะไรบ้าง
- เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเป็นเช่นใด (\*) เมื่อเปรียบเทียบกับ
  - - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
  - - ผลการดำเนินการที่ผ่านมา
  - - ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง
  - - ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึง ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

#### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้อธิบายว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยม ชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน*การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*
  - ส่วนราชการได้คำนึงถึง *ผู้รับบริการที่พึงมีในขนาด*มาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร
- (2) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน*การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง*หลัก ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
  - ส่วนราชการได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาการบริการใหม่ ๆ อย่างไร
- (3) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้*เหมาะสมและทันสมัย*อยู่เสมอ

#### หมายเหตุ

(1)	- “ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย - ในการตอบคำถามข้อนี้ ควรระบุเฉพาะผู้รับบริการหลักเท่านั้น เพราะการกำหนดผู้รับบริการจะมีความเชื่อมโยงไปยังคำถามข้ออื่น ๆ ในเรื่องกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่ม ตามที่ได้ระบุไว้
	- “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

	- แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน
	การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจกำหนดหรือจำแนกตามปัจจัยใด ๆ ก็ได้ แต่ส่วนราชการต้องมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้กำหนดหรือจำแนกไว้
	ในการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมตามกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 1ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร
	- “ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต” ให้ส่วนราชการพิจารณาถึงงานที่มีผู้รับบริการอยู่แล้วในปัจจุบัน และคาดว่าจะมีเพิ่มมากขึ้น และ/หรือ งานที่ไม่เคยมีผู้รับบริการมาก่อนแต่คาดว่าจะมีผู้มาขอรับบริการ
	- ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต ตัวอย่างเช่น การท่องเที่ยว ซึ่งมีการคาดการณ์ว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติ มากขึ้น ดังนั้น ส่วนราชการด้านการท่องเที่ยวต้องนำข้อมูลนักท่องเที่ยวชาติที่คาดการณ์ว่าจะมาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้นมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย ซึ่งในการนี้จะส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป ในการจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศภาษาต่าง ๆ หรือในกรณีที่ส่วนราชการมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามนโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ก็ให้นำข้อมูลผู้รับบริการที่พึงมีอนาคตจากนโยบายใหม่นั้นมาประกอบการพิจารณาด้วยเช่นกัน
(2)	- “การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง” หมายถึง การรวบรวมและบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อมูลจากเว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ
(3)	- “เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ” (Keep Current) หมายถึง การทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อความต้องการและทิศทางของส่วนราชการ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง
	- วิธีการทำให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ อาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การรวบรวมข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์

### **3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

ให้อธิบายว่าส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี ให้อธิบายด้วยว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### **ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

- (4) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน

เสีย เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการ มีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น (\*)

- (5) - ส่วนราชการมีวิธีการอะไรบ้างที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อขอข้อมูล ขอรับบริการ หรือร้องเรียนต่อส่วนราชการ
  - ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบุคลากรในส่วนราชการ ในการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องของทุกคนได้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
- (6) - ส่วนราชการมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างไร
  - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงทีตามกระบวนการที่กำหนดไว้
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการของท่านและส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (7) ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการติดต่อเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

## **ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

- (8) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน*การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ*ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้การวัดดังกล่าวได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้สร้างความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี
  - ส่วนราชการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร
- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน*การติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงที*และนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้
- (10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (11) ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้วิธีการในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

**หมายเหตุ**

<p>(8)</p>	<p>การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้แบ่งตามกลุ่มที่จำแนกไว้ในหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หัวข้อ 3.1 ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำถาม (1)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสำรวจ การให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการให้บริการแก่ผู้รับบริการ การร้องเรียน การวิเคราะห์ข้อจ้อจ้ยที่ทำให้ได้รับภาพลักษณ์ ที่ดีหรือได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี</li><li>- การวัดระดับความพึงพอใจ อาจแสดงเป็นตัวเลขและมีคำอธิบายประกอบ</li><li>- วิธีการรวบรวมข้อมูล อาจรวบรวมผ่านทางอินเทอร์เน็ต การติดต่อโดยตรง ผ่านบุคคลที่สามหรือโดยทางไปรษณีย์</li></ul>
<p>(9)</p>	<p>วิธี “การติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงที” เช่น การมอบหมายให้มีการสำรวจความคิดเห็นทันทีหลังจากใช้บริการ</p>

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการ เลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

### 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับ และทุกส่วนของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความ **สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน** เพื่อใช้ใน **การติดตามผลการปฏิบัติงาน** และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการและสนับสนุนให้เกิด **นวัตกรรม**
- (2) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก **ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ** มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
- (3) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสม และทันสมัยอยู่เสมอ
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน **การทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์** ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

#### หมายเหตุ

	การวัดผลการดำเนินการ มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริงในการกำหนดทิศทางของส่วนราชการ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการปรับให้เกิดความสอดคล้องในกระบวนการหลัก ทั้งในระดับหน่วยงานย่อย และระดับส่วนราชการ
(1)	<ul style="list-style-type: none"><li>- "สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน" หมายถึง การประสานกลมกลืนของแผน กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์หลักของ ส่วนราชการ</li><li>- การสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเป้าประสงค์ รวมถึงการใช้ตัวชี้วัดและข้อมูลที่เกี่ยวพันกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตามงาน การวิเคราะห์ และการปรับปรุงการติดตามผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน แล้วแต่ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของส่วนราชการนั้น</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “นวัตกรรม” (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นการริเริ่มความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่</li> <li>- นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์การ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีก็ตาม แต่นวัตกรรมยังครอบคลุมถึงกระบวนการหลักๆ ของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงด้วย ไม่ว่าจะด้วยการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือด้วยการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลที่ได้</li> </ul>
(2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ รวมถึงข้อมูลจากระบบการจัดระดับเทียบเคียงกับองค์การที่เป็นเลิศ (Benchmarking) และการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน (Comparisons)</li> <li>- “การจัดระดับเทียบเคียงกับองค์การที่เป็นเลิศ” หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในกลุ่มส่วนราชการด้วยกัน หรือกับองค์การอื่น ๆ</li> <li>- “การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน” หมายถึง การเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างส่วนราชการกับองค์การคู่แข่ง (กรณีที่มีการแข่งขัน)</li> </ul>
(3)	<p>วิธีการทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง อาจมาจากกระบวนการทบทวนวิธีการวัดผล ความถี่ในการทบทวนระบบ การมีกระบวนการในการค้นพบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การมีตัวชี้วัดที่หลากหลายและครอบคลุม การมีตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicator)</p>

## ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

- (4) - ส่วนราชการมี*การวิเคราะห์*ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และนำไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- (5) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึง *ผลการวิเคราะห์* เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### หมายเหตุ

(4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์ ประกอบด้วย การตรวจประเมินแนวโน้ม การคาดการณ์ในระดับส่วนราชการ และการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และการเชื่อมโยง เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ</li> <li>- การวิเคราะห์ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร</li> <li>- การวิเคราะห์จำเป็นต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลในระดับปฏิบัติงาน และข้อมูลในเชิงแข่งขัน</li> </ul>
-----	---



(5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารของส่วนราชการควรนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในหมวด 1 การนำองค์การ หัวข้อ 1.1 ค. การทบทวนผลการดำเนินการ และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>- ผลการดำเนินการของส่วนราชการ ควรนำไปรายงานในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หัวข้อ 7.1-7.4</li> </ul>
-----	--

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากร ส่วนราชการ หรือองค์การอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นมีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างและจัดการองค์ความรู้

##### ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

(6)	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความ <i>พร้อมใช้งาน</i> และทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์การอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน <i>สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ</i> ดังกล่าว
(7)	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) ที่ใช้ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
(8)	ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศดังกล่าวเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

##### หมายเหตุ

	สำหรับหัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ส่วนราชการอาจดำเนินการตามกระบวนการ และวิธีการของระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงาน ภาครัฐ (P.S.O.) ระบบมาตรฐาน 1101 : ระบบข้อมูล
(6)	<p>การทำให้ข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งานนั้น ส่วนราชการต้องเตรียมความพร้อมภายในส่วนราชการของตนเอง หากเป็นระบบที่ต้องเชื่อมโยงกับส่วนราชการภายนอก ส่วนราชการอาจขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น</p> <p>ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากการมีการติดต่อประสานงานกับส่วนราชการและองค์การอื่น รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet) อี-บิสซิเนส (e-Business) และอี-คอมเมิร์ซ (e-Commerce) เพิ่มขึ้น รวมทั้ง อินทราเน็ต (Intranet) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการสื่อสารในส่วนราชการด้วย</p> <p>“สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ” หมายรวมถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยภายในจังหวัดต่างๆ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลส่วนกลางให้หน่วยงานภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว</p>

## ข. การจัดการความรู้

- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้เพื่อให้เรื่องต่อไปนี้มีบรรลุผล
- การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ
  - การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น
  - การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของส่วนราชการ มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้
- - **ความครอบคลุม**
  - - **ความรวดเร็ว**
  - - **ความถูกต้อง**
  - - **ความทันสมัย**
  - - **ความเชื่อมโยง**
  - - **ความน่าเชื่อถือ**
  - - **ความสามารถในการเข้าถึง**
  - - **ความสามารถในการตรวจสอบ**
  - - **การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล**
  - - **ความปลอดภัย**
  - - **การรักษาความลับ**

### หมายเหตุ

(10)	<p>“ความครอบคลุม” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และประชาชนเพื่อให้เกิดระบบเครือข่ายการทำงาน ทำให้ได้ข้อมูลเชิงพลวัตที่ทันสมัย ครอบคลุม และเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การจัดทำมีระบบฐานข้อมูลที่จัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานตนเองและหน่วยงาน อื่น ๆ ให้ครอบคลุมพื้นที่การดำเนินงาน การจัดทำให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน</p>
	<p>“ความรวดเร็ว” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการจัดระบบฐานข้อมูลที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการตรวจสอบแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ</p>
	<p>“ความถูกต้อง” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล ตัวอย่างเช่น การจัดทำมีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่ การจัดทำมีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บ และภายหลังการจัดเก็บ</p>
	<p>“ความทันสมัย” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล โดยปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัย และการประจุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้</p>

	<p>ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในหน่วยงานอย่างเพียงพอ การจัดให้มีการตรวจสอบ ปรับปรุง ข้อมูลของแต่ละแผนกให้มีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ</p>
	<p>“ความเชื่อมโยง” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่ทำงานเชื่อมโยงกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอยู่เสมอ รวมถึงการติดตามตรวจสอบข้อมูลร่วมกัน ทำให้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในหน่วยงานหนึ่ง ก็จะสามารถแสดงผลให้อีกหน่วยงานหนึ่งได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงข้อมูลด้วย ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน</p>
	<p>“ความน่าเชื่อถือ” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงาน ให้บุคคลภายนอกได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐ นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และมีความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ</p>
	<p>“ความสามารถเข้าถึงได้” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยภายในจังหวัดต่างๆ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน เพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลส่วนกลางให้หน่วยงานภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว</p>
	<p>“ความสามารถในการตรวจสอบ” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างระบบการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อมูลต่างๆ กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังจะต้องมีระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเข้าไปตรวจสอบของประชาชน เพื่อให้สอดคล้องตามหลักการประชาธิปไตย และมีระบบการตรวจสอบข้อมูลถ่วงดุลกัน เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศรับผิดชอบ ในการตรวจสอบ ดูแล และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลของหน่วยงาน</p>
	<p>“การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล” หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเป็นระบบเครือข่ายการทำงาน</p>
	<p>“ความปลอดภัย” หมายถึง การป้องกันไม่ให้ข้อมูลถูกแก้ไข ทำลาย หรือนำไปใช้ในทางที่ไม่สมควร เช่น การจัดให้มีระบบ <b>Firewall</b></p>
	<p>“การรักษาความลับ” หมายถึง การกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกส่วนราชการ</p>

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ในหมวดของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนี้ เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

### 5.1 ระบบงาน

ให้อธิบายการจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การจัดและบริหารงาน

- (1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ
- (2) ในการจัดระบบงานดังกล่าว ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากร และของชุมชนซึ่งส่วนราชการมีปฏิสัมพันธ์ด้วยมาพิจารณาอย่างไร (\*)
- (3) ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการมีประสิทธิภาพ

#### หมายเหตุ

	"ระบบงาน" หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น
	ระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง 1) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน 2) วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การยกย่องชมเชย 6) การสื่อสาร 7) การว่าจ้าง 8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

## ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- (4) - ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรใน*การยกย่องชมเชย* การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกในการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### หมายเหตุ

(4)	วิธีการให้การยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น และปัจจัยอื่น ๆ
-----	---

## ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- (5) ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร
- (6) - ส่วนราชการมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรไว้ได้อย่างไร
- ในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรม และความคิดของบุคลากรและของชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่ได้อย่างไร (\*)
- (7) - ส่วนราชการมีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของส่วนราชการอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ
- (8) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการปฏิบัติราชการ (\*)

## 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ให้อธิบายว่าการพัฒนาบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์ โดยรวม และส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรอย่างไร

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

## ก. การพัฒนาบุคลากร

- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อ

- ให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้
  - ให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการกับความต้องการของบุคลากร ในด้านการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- (10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ การอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
- (11) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการหา**ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม**จากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา
- ส่วนราชการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมดังกล่าวมาประกอบการพัฒนาบุคลากรอย่างไร
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร
- (12) ส่วนราชการมี **วิธีการพัฒนาบุคลากร**ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร
- (13) ส่วนราชการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร
- (14) ส่วนราชการมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอย่างไร ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการโดยรวม

**หมายเหตุ**

(11)	ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม ให้รวมถึงหัวข้อเรื่องที่ต้องการฝึกอบรม และวิธีการในการฝึกอบรมด้วย
(12)	วิธีการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการให้การศึกษาและการฝึกอบรม ทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ ทั้ง “แบบเป็นทางการ” เช่น การเรียนในห้องเรียน การเรียนทางไกล การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ และ “แบบไม่เป็นทางการ” เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ (Coaching) และการสอนงานอย่างใกล้ชิด (Mentoring) เป็นต้น

**ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน**

- (15) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทอย่างไรในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

### **5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร**

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความผาสุก มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### **ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน**

- (16) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
- ส่วนราชการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องดังกล่าวอย่างไร
  - บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร
- (17) ส่วนราชการมีวิธีอย่างไรในการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และภัยพิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง

#### **ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร**

- (18) ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนด **ปัจจัย** ที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภทอย่างไร
- (19) นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการมี **การสนับสนุนบุคลากร** ใด ๆ ในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ โดยกำหนดให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท
- (20) - ส่วนราชการมีการกำหนด **ตัวชี้วัด** และวิธีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร
- ส่วนราชการได้ใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น การสูญเสียบุคลากร การหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อมาประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรอย่างไร
- (21) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ เพื่อ **จัดลำดับความสำคัญ** ในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### หมายเหตุ

(18)	ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร เช่น การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความปลอดภัย มุมมองของบุคลากรระดับปฏิบัติงานต่อระดับบริหาร การฝึกอบรม การพัฒนา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือการปรับโครงสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะอื่น ๆ ในงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การให้ข้อมูลของระดับบริหารแก่บุคลากร ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การยกย่องชมเชย การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน การให้ค่าตอบแทน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น
(19)	แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้ค่าปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากรในช่วงเวลาทำงาน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พิภพอาศัย เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น
(20)	ตัวชี้วัดของสภาพความผาสุก ความพึงพอใจ และการมีแรงจูงใจ เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากรทั้งหมดและบุคลากรที่ให้บริการโดยตรง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะกุศล การร้องทุกข์ ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น
(21)	การจัดลำดับความสำคัญ อาจใช้ข้อมูลจากหมวด 7 ผลลัพธ์ด้านการดำเนินการ หัวข้อ 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร และอาจพิจารณาจากปัญหาของบุคลากรที่มีผลกระทบต่อการทำงานปฏิบัติตามภารกิจของส่วนราชการ



## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

### 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- (1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น*กระบวนการที่สร้างคุณค่า*ต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ
  - กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญมีอะไรบ้าง
- (2) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำ*ข้อกำหนดที่สำคัญ*ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบในการจัดทำ*ข้อกำหนดที่สำคัญ*เหล่านั้น
  - *ข้อกำหนดที่สำคัญ*ของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง
- (3) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า
  - ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร
    - - องค์ความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
    - - ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
    - - ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
    - - เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ
  - ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่นเพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ (\*)
- (4) - ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

- (5) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ
- (6) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ**ปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น**
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

**หมายเหตุ**

	การตอบคำถามในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ส่วนราชการอาจใช้ตารางที่แสดงถึงกระบวนการและลักษณะสำคัญของแต่ละกระบวนการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและชัดเจนขึ้น
(1)	“กระบวนการที่สร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจของส่วนราชการ
(2)	“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้รับบริการต้องการการบริการที่รวดเร็ว ดังนั้น ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ระยะเวลาในการให้บริการ หลังจากได้ข้อกำหนดแล้ว ส่วนราชการจะนำมาออกแบบกระบวนการและจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป
(5)	ให้ส่วนราชการอธิบายวิธีการลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ (Inspection) การทดสอบ (Test) การตรวจประเมิน (Audit) โดยใช้กระบวนการเชิงป้องกัน (Prevention Based Processes)
(6)	ในการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า ส่วนราชการอาจใช้แนวทาง (Approach) ต่าง ๆ เช่น การดำเนินการเรื่อง Blueprint for Change หรือระบบมาตรฐาน ISO 9000:2000 หรือเครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับการปรับปรุงกระบวนการ

**6.2 กระบวนการสนับสนุน**

ให้อธิบายวิธีที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า

ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

**ก. กระบวนการสนับสนุน**

- (7) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น**กระบวนการสนับสนุน**
  - กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง
- (8) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำ**ข้อกำหนดที่สำคัญ**ของกระบวนการสนับสนุน

โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการภายในและภายนอกมาประกอบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง
- (9)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน
  - ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร
    - - องค์ความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
    - - ความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก
    - - ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
    - - เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ
  - ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับ ส่วนราชการอื่น (\*)
- (10)
- ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น
- (11)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ
- (12)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

**หมายเหตุ**

(7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “กระบวนการสนับสนุน” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน</li> <li>- กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการและกระบวนการบริหารทั่วไป</li> </ul>
(8)	<p>“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการสนับสนุน โดยทั่วไปไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับความต้องการในส่วนราชการเป็นสำคัญ ทั้งนี้ กระบวนการสนับสนุนเหล่านั้นต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่าความเชื่อมโยงและผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p>

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนางานองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการนี้ ให้แสดงผลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เห็นภาพชัดเจน เช่น ในรูปแบบกราฟ หรือตาราง

ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้ ซึ่งตัวชี้วัดที่คัดเลือกมานั้น ควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์เชิงปริมาณ

ทั้งนี้ การจะนำไปสู่องค์การที่เป็นเลิศนั้น ส่วนราชการควรกำหนดตัวชี้วัดที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมด้วย

### 7.1 มิติด้านประสิทธิผล

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย *แนวโน้ม*ของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

- (1) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ *การบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์*ของส่วนราชการ

#### หมายเหตุ

	"แนวโน้ม" หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของส่วนราชการ โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด
(1)	ให้นำผลจากการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ระบุไว้ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หัวข้อ 2.1 ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คำถาม (3) มาแสดง

### 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย *แนวโน้ม*ของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ให้ส่วนราชการแสดงข้อมูลและสารสนเทศในเรื่องต่อไปนี้

- (2) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้าน*ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ*ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (3) ตัวชี้วัดที่สำคัญในด้าน *คุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* รวมถึง การที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงองค์การในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (4) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ *ผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น* (\*)
- (5) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ *ผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ* ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**หมายเหตุ**

(2)	ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แสดงในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 1 ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร คำถาม (8) และหัวข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสัมพันธ์กับวิธีการประเมินและข้อมูลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(3)	ตัวชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี ความสะดวกในการติดต่อกับส่วนราชการ มารยาทในการให้บริการของบุคลากร จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแก้ไขข้อร้องเรียน การถูกเรียกชดเชยค่าเสียหาย เป็นต้น การเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศที่ได้รับจากผู้รับบริการหรือองค์กรอิสระอื่น ๆ เช่น การได้รับคำยกย่องชมเชย การจัดอันดับ และการได้รับรางวัลต่าง ๆ เป็นต้น
(4)	ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น เช่น หลักสูตรการสอนใหม่ๆ ของมหาวิทยาลัย การให้บริการแบบเลื่อนล้อต่อภาษี (DRIVE THRU FOR TAX) ของกรมการขนส่งทางบก โครงการบริการแบบ e-Services จำนวนกลุ่มผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น
(5)	ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ ควรสัมพันธ์กับรูปแบบหรือคุณสมบัติที่สำคัญของผลผลิตหรือบริการ ซึ่งเป็นความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 1 ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร คำถาม (8) โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหัวข้อ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย “รูปแบบหรือคุณสมบัติที่สำคัญของผลผลิตหรือบริการ” หมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลผลิตและบริการนั้น เช่น การส่งมอบตรงเวลา ระยะเวลาในการตอบสนอง ประสิทธิภาพในการมีปฏิสัมพันธ์กับส่วนราชการหรือการได้รับการบริการ ความง่ายในการใช้บริการ การสื่อสาร

ทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ในการตอบคำถามนี้ ควรมุ่งเน้นที่รูปแบบของผลผลิตหรือบริการที่มีผลต่อความนิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ การให้บริการถึงบ้าน การให้บริการ ณ จุดเดียว (One Stop Services) การตอบสนองอย่างรวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน และการให้บริการในภาษาอื่น ๆ เพิ่มเติมจากภาษาไทย เป็นต้น

### 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

- (6) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการของ *กระบวนการที่สร้างคุณค่า* รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่น ๆ ที่เหมาะสม
- (7) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติราชการของ *กระบวนการสนับสนุน* รวมทั้ง ผลผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่น ๆ ที่เหมาะสม
- (8) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ *ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน* รวมถึงการควบคุมและการลดค่าใช้จ่าย
- (9) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้าน *ความรับผิดชอบด้านการเงิน* ทั้งภายในและภายนอก
- (10) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้าน *การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย*
- (11) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็น *องค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชน* ที่สำคัญ

#### หมายเหตุ

	ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 1 ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร คำถาม (7) และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ หัวข้อ 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า หัวข้อ 6.2 กระบวนการสนับสนุน รวมถึงผลการดำเนินการเรื่องใด ๆ ที่ยังไม่ได้รายงานในหัวข้อ 7.1 มิติด้านประสิทธิผล หัวข้อ 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และหัวข้อ 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร
(6)	ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ให้นำผลของตัวชี้วัดในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ หัวข้อ 6.1 ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า คำถาม (4) มาแสดง

(7)	ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน ให้นำผลของตัวชี้วัดในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ หัวข้อ 6.2 ก. กระบวนการสนับสนุน คำถาม (10) มาแสดง
(8)	ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน เช่น ผลการดำเนินการในการบริหารงบประมาณ เงินทุนสำรองของส่วนราชการ (ถ้ามี) งบประมาณที่ประหยัดได้ ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการต่องบประมาณทั้งหมดในการดำเนินการ
(9)	ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบด้านการเงิน เช่น ประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก (เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว
(10)	ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ขอบบังคับ และกฎหมาย ควรเชื่อมโยงกับข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2 ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
(11)	ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็นองค์กรที่ดี (Organizational Citizenship) ควรเชื่อมโยงกับการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญที่ระบุไว้ใน 1.2 ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

#### 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

- (12) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้าน *ระบบงาน*
- (13) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้าน *การเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร*
- (14) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านความพึงพอใจ *ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ* ของบุคลากร
- (15) ตัวชี้วัดที่สำคัญของ *พฤติกรรมที่มีจริยธรรม* ตัวชี้วัดที่สำคัญของ *ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* ที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วนราชการ และตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

#### หมายเหตุ

	ผลลัพธ์ที่แสดงในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่อธิบายไว้ในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์เหล่านี้ควรตอบสนองกระบวนการที่สำคัญที่ระบุไว้ในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ และตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการและแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ
(12)	ตัวชี้วัดของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงาน ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.1 ระบบงาน มาแสดง เช่น การลดความซับซ้อนของการดำเนินงาน

	การสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่ การทำงานเป็นทีม การรักษาบุคลากรที่ดีไว้ในส่วนราชการ เป็นต้น
(13)	ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ มาแสดง และรวมถึงตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น อัตรานวัตกรรมและข้อเสนอแนะ หลักสูตรที่ได้เรียนรู้ การเรียนรู้ การปรับปรุงการทำงาน และอัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน เป็นต้น
(14)	ตัวชี้วัดของความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.3 การสร้างความพึงพอใจและความพึงพอใจแก่บุคลากรมาแสดง เช่น การแก้ไขข้อ ร้องทุกข์หรือปัญหาของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ บัณฑิตด้านความปลอดภัย มุมมองของบุคลากรระดับปฏิบัติการต่อระดับบริหาร สภาพแวดล้อม <b>การทำงานและสภาวะอื่น ๆ ในงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การบริการและสวัสดิการ เป็นต้น</b>
(15)	ตัวชี้วัดของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรายงานกรณีที่มีการฝ่าฝืนจริยธรรมและการตอบสนองต่อกรณีเหล่านั้น ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของส่วนราชการ การใช้สายด่วนข้อมูลจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม เป็นต้น



**ภาคผนวก จ**

**แนวทางจัดทำรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้น  
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (Application Report)**

**รายงานผลการดำเนินการ (Application Report)** เป็นเอกสารที่สะท้อนให้เห็นระบบบริหารจัดการและผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการอธิบาย

รายงานผลการดำเนินการ เป็นเอกสารที่ผู้ตรวจประเมินใช้ในการพิจารณา ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะในขั้นแรกของการตรวจประเมิน ผู้ตรวจประเมินจะรู้จักองค์กรผ่านเอกสารรายงานผลการดำเนินการเท่านั้น ซึ่งมีเนื้อหาของระบบการบริหารจัดการในองค์กร ที่จัดทำขึ้นโดยตอบข้อกำหนด (Requirement) ของหัวข้อ (Item) ประเด็นที่ควรพิจารณา (Area to Address) ตลอดจนคำถามของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างครบถ้วน

#### **รายงานผลการดำเนินการที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้**

- ต้องสามารถอธิบายระบบบริหารจัดการขององค์กรให้ผู้อ่านเข้าใจได้ เนื่องจากเป็นเอกสารที่ใช้สื่อสารระหว่างองค์กรและผู้ตรวจประเมิน ตลอดจนองค์กรอื่น ๆ ที่สนใจนำแนวทางที่ดีขององค์กรไปประยุกต์ใช้
- ภาษาถูกต้อง ชัดเจน เป็นทางการ และสละสลวย
- มีรูปแบบของการนำเสนอที่ดี สามารถอธิบายระบบขององค์กรภายในจำนวนหน้ากระดาษที่กำหนดไว้ โดยอาจใช้การบรรยาย ตาราง รูปประกอบ ตามความเหมาะสมของข้อมูล
- ที่สำคัญที่สุด รายงานผลการดำเนินการต้องถูกต้องและสะท้อนระบบจริงขององค์กร การเขียนรายงานผลการดำเนินการมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการปรับปรุงองค์กร ไม่ใช่มุ่งเน้นการได้รางวัล
- ต้องเป็นหลักฐานของความมุ่งมั่น ความเป็นเจ้าของร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

#### **โครงสร้างของรายงานผลการดำเนินการ**

โครงสร้างของรายงานผลการดำเนินการ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ดังนี้

**1. ลักษณะสำคัญขององค์กร** หรือ Organizational Profile เป็นส่วนที่สำคัญมากที่สุดที่ผู้ตรวจประเมินใช้เป็นบริบทในการตรวจประเมินองค์กร

**2. ระบบบริหารจัดการขององค์กร** ส่วนนี้เป็นเนื้อหาส่วนที่สำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่ง**กำหนดจำนวนหน้าไว้ 50 หน้า** ในส่วนนี้ประกอบด้วยเนื้อหาหลัก ๆ 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ระบบบริหารจัดการในส่วนที่เป็นกระบวนการ คือ การอธิบายแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ ของระบบต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหา 6 หมวด ได้แก่

- หมวด 1 การนำองค์กร
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

2.2 ระบบบริหารจัดการในส่วนที่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการที่กล่าวถึงข้างต้น ประกอบด้วยเนื้อหาในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

### **ประโยชน์ของการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ**

รายงานผลการดำเนินการ สะท้อนถึงระบบการบริหารจัดการขององค์กร การจัดทำรายงานผลการดำเนินการเพื่อใช้ภายในองค์กรจะเป็นเครื่องมือสำหรับการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตรวจประเมินภายนอกองค์กร เพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรให้มีระดับความสมบูรณ์สูงขึ้น

### **ความท้าทายในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ**

ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ องค์กรอาจต้องเผชิญและจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ ดังนี้

#### **- ความเข้าใจเรื่องเกณฑ์**

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร เพื่อช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยเกณฑ์ซึ่งแสดงถึงระบบการบริหารจัดการ 7 หมวด และประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ซึ่งเป็นเสมือนการชี้แนะให้องค์กรดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ไม่ได้ระบุวิธีการ ไม่ได้กำหนดเครื่องมือ และไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร แต่การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประเภทและขนาดขององค์กร ระดับการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งขีดความสามารถของบุคลากร

#### **- ความสำคัญของลักษณะสำคัญขององค์กร**

ลักษณะสำคัญขององค์กรจะทำให้ผู้อ่าน ทั้งบุคลากรในองค์กร รวมถึงผู้ตรวจประเมิน เข้าใจถึงทิศทางการดำเนินงาน และปัจจัยแห่งความสำคัญในการดำเนินการขององค์กร

คำถามของลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นคำถามประเภท "อะไร" ให้องค์กรกำหนดบริบทถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยจะเชื่อมโยงไปยังคำถามของเกณฑ์ในหมวดต่าง ๆ ซึ่งเป็นคำถามประเภท "อย่างไร" เพื่อให้้องค์กรอธิบายถึงวิธีการและกระบวนการต่อไป

#### **- ความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์**

องค์กร บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะทำงานต้องมีความเข้าใจเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

#### **- ความเข้าใจเรื่องแนวทางการให้คะแนน**

การตรวจประเมินตามแนวทางคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการวัดระดับขั้นในการพัฒนาขององค์กร (Maturity Level) โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

### **ระดับ 1 ตั้งรับปัญหา**

องค์กรในระดับนี้ มีการปฏิบัติที่มีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่

### **ระดับ 2 แนวทางเริ่มเป็นระบบ**

องค์กรในระดับนี้ อยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

### **ระดับ 3 แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน**

องค์กรในระดับนี้ มีการปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

### **ระดับ 4 แนวทางที่มีบูรณาการกัน**

องค์กรในระดับนี้ มีการปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติที่สำคัญ

การตอบคำถามในหมวดที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1 ถึงหมวด 6) องค์กรต้องแสดงให้เห็นถึง **แนวทางการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ** ในกระบวนการที่ใช้เพื่อให้เกิดผลตามที่เกณฑ์ตั้งคำถาม การตอบคำถามในหมวดที่เป็นผลลัพธ์ องค์กรต้องสามารถแสดงถึงระดับของผลการดำเนินการ แนวโน้ม ตัวเปรียบเทียบ และการแสดงผลลัพธ์ต้องสอดคล้องกับกระบวนการตามที่อธิบายไว้ในหมวดที่เป็นกระบวนการด้วย

### **การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร**

ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง และช่วยในการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และมุ่งเน้นที่ความต้องการด้านผลการดำเนินการ รวมทั้งผลลัพธ์ด้วย

สำหรับทีมงานและบุคลากรในองค์กร ลักษณะสำคัญขององค์กรจะทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงทิศทางการดำเนินงาน และปัจจัยแห่งความสำคัญในการดำเนินการขององค์กร

ทุกคำถามในลักษณะสำคัญขององค์กรจะเชื่อมโยงกับกระบวนการซึ่งอยู่ในเกณฑ์หมวดต่างๆ ดังนั้น องค์กรจึงต้องชัดเจนในทุกประเด็น

คำถามในลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นคำถาม "อะไร" ซึ่งต้องการเพียงข้อมูล องค์กรไม่ต้องเขียนอธิบายถึงกระบวนการในขั้นตอนนี้

วิธีการอธิบายลักษณะสำคัญขององค์กร อาจใช้รูปแบบของการพรรณนาหรืออาจนำเสนอโดยใช้รูปแบบของตาราง

### การจัดทำรายงานหมวดกระบวนการ (หมวด 1 - 6)

การเขียนรายงานผลการดำเนินการ เป็นการแสดงถึงระบบการบริหารจัดการขององค์กร ภายในเนื้อที่ที่จำกัด ดังนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมีดังนี้

1. ตอบให้ครบทุกประเด็น
2. ตอบให้ครอบคลุม
3. แสดงให้ผู้อ่านเข้าใจถึงระบบการบริหารจัดการขององค์กร ต้องแสดงให้เห็นว่า "ทำอย่างไร" ซึ่งรวมถึงการแสดงตัวอย่างประกอบ ตามความเหมาะสมของคำถาม และการจัดสรรเนื้อที่จำนวนหน้า
4. แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในเรื่องต่างๆ มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรและบูรณาการกับประเด็นหลักขององค์กร

#### แนวทางการตอบคำถามหมวดกระบวนการ

ในหมวดที่เป็นกระบวนการ ซึ่งได้แก่ หมวด 1 - 6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กร

การตอบคำถามในหมวดที่เป็นกระบวนการ ต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์กรไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1-6 และต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างหมวด

คำถามในหมวดที่เป็นกระบวนการมี 2 ลักษณะ และมีแนวทางการตอบ ดังนี้

#### 1. การตอบคำถาม "อะไร"

คำถามในหมวด 1-6 ที่ถามว่า "อะไร" มี 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เป็นคำถามเพียงเพื่อต้องการทราบว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดสำคัญของส่วนราชการคืออะไร

เช่น คำถามในหัวข้อ 2.2 (8) ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง คำตอบ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น

แบบที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ซึ่งคำถามนี้ต้องการคำตอบที่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยและสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้ หากคำตอบตอบเพียงว่า “ใคร” ก็ไม่เพียงพอ ควรจะต้องตอบถึงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานด้วย

เช่น คำถามในหัวข้อ 6.2 ก.(7) กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง คำถามนี้หากตอบเพียงแค่ชื่อกระบวนการ ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัย ควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้นพอสังเขป

## 2. การตอบคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบคำถามในหมวด 1 - 6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” ควรให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ ดังนี้

- แนวทาง (Approach-A) ซึ่งหมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล ซึ่งแนวทางนั้นต้องสามารถนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment-D) หมายความว่ารวมถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่ควรนำไปใช้

- การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการภายในส่วนราชการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

- การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความสอดคล้องทั้งการใช้แนวทาง ตัวชี้วัดสารสนเทศ การวิเคราะห์ ระบบการปรับปรุงที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์การ และช่วยเสริมกระบวนการทั่วทั้งองค์การ

คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่าง จะถูกประเมินว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนในระบบการบริหารจัดการ”

ดังนั้น ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการของหมวดที่เป็นกระบวนการ ต้องคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

1. แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ คือ เป็นแนวทางที่ทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับการพัฒนามากขึ้น

2. แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยแสดงถึงการนำแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ขององค์การอย่างสม่ำเสมอตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ รวมทั้งปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ กระบวนการต่างๆ ควรรวมวงจรการประเมินและการปรับปรุงรวมทั้งโอกาสของการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การปรับปรุงกระบวนการควรมีการแบ่งปันกับหน่วยงานที่เหมาะสมขององค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ

4. แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่าง กระบวนการ แผนงาน ตัวชี้วัด และการปฏิบัติการ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

ประเด็น 4 ข้อแรกนี้ คือ การอ้างอิงตามแนวทางการให้คะแนนนั่นเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์การควรคำนึงถึงนอกเหนือจากการมุ่งเน้นการตอบคำถามตามเกณฑ์เพียงอย่างเดียว

5. แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวา ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) ลักษณะสำคัญขององค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญ
- (2) หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่างๆ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติสำเร็จได้อย่างไร
- (3) ในการอธิบายการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์การ ควรแสดงวิธีการที่องค์การวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ
- (4) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงความสามารถพิเศษและกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์การ

การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวาในหัวข้อในหมวด 1 - 6 และการติดตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกันในหัวข้อในหมวด 7 จะช่วยปรับปรุงผลลัพธ์การดำเนินการ

6. ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ให้สมบูรณ์ และต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น การตอบคำถามแต่ละคำถามในประเด็นพิจารณาอาจตอบแยกกันหรือรวมกันก็ได้

แม้ว่าคำตอบในแต่ละหัวข้อควรสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม คำตอบของแต่ละหัวข้อควรเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงควรใช้การอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่นๆ ตามความเหมาะสมแทนที่จะให้สารสนเทศซ้ำเติม โดยใส่เนื้อหาของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่เป็นหลัก

ตัวอย่างเช่น เรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรควรรายงานอย่างละเอียดในหัวข้อ 5.1 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้อีกในหัวข้ออื่น ควรอ้างอิงหัวข้อ 5.1 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเติม

สารสนเทศที่ขาดหายไป จะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินงานขององค์การ

7. ใช้รูปแบบที่กระชับ เนื่องจากรายงานผลการดำเนินการมีการจำกัดจำนวนหน้าจึงควรใช้หน้ากระดาษให้ได้ประโยชน์มากที่สุด และนำเสนอสารสนเทศให้กระชับ โดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตาราง (Tables) และหัวข้อสั้นๆ (Bullets)

องค์การสามารถเลือกใช้รูปแบบต่างๆ ในการจัดทำรายงานได้โดยไม่มีข้อจำกัดใด ๆ ทั้งในรูปแบบพรรณนา ตาราง และรูปภาพ โดยมีข้อแนะนำกว้าง ๆ ถึงรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

**การตอบแบบพรรณนา** เหมาะสำหรับคำถามที่ต้องการให้รายละเอียดที่ครบถ้วน วิธีการทำงาน ข้อดีข้อของการตอบแบบพรรณนา คือ ใช้เนื้อที่บรรยายมาก และผู้เขียนต้องมีทักษะในการเขียนบรรยาย

**การตอบโดยใช้ตาราง** นิยมใช้กับคำถามที่ต้องการคำตอบในรูปของตัวเลข หรือต้องการอธิบายเหตุผลในแต่ละข้อต่อเนื่องกัน แต่การตอบในรูปแบบนี้อาจไม่เหมาะสมกับคำถามประเภทที่มีรายละเอียดมาก หรือต้องการเห็นข้อมูลในภาพรวม

**การตอบโดยใช้แผนภาพหรือแผนผัง (Flow หรือ Model)** นิยมใช้กับคำถามที่ต้องการอธิบายภาพรวม ความเชื่อมโยงของแต่ละขั้นตอน ข้อดีของการตอบคำถามในรูปแบบนี้ คือ ผู้อ่านไม่เข้าใจแผนภาพหรือแผนผังที่แสดง จึงต้องอธิบายแผนภาพประกอบด้วย

การใช้รูปแบบใดๆ หรือใช้หลายรูปแบบผสมผสานกัน ขึ้นกับความเหมาะสมของแต่ละคำถาม และความถนัดของผู้จัดทำรายงานผลการดำเนินการ ทั้งนี้ ผู้เขียนต้องมั่นใจว่ารูปแบบการตอบคำถามใด ๆ ที่ใช้สามารถให้ข้อมูลที่ตอบสนองต่อคำถามหรือข้อกำหนดของเกณฑ์ และเป็นสิ่งที่ผู้อื่นสามารถอ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย

### การจัดทำรายงานหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7)

หมวด 7 ให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัวชี้วัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิตและบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการโดยรวม

แนวทางการตอบคำถามหมวดผลลัพธ์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงมีดังนี้

- เน้นปัจจัยที่สำคัญสุด
- ให้ข้อมูลจากตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในหมวดที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1 - 6)
- แผนภาพ แผนภูมิ ซึ่งควรมีมากกว่า 90% ของเนื้อหาในหมวดนี้ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งการพรรณนาไม่สามารถทำให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจน

การตอบคำถามในหมวด 7 ต้องแสดงข้อมูลระดับของผลการดำเนินการ อัตราการปรับปรุง และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการขององค์การ รวมถึงข้อมูลที่แสดงความครอบคลุมของการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์การ

หากมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ควรจะแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย

ดังนั้น ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการของหมวดที่เป็นผลลัพธ์การดำเนินการ ต้องคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์การที่สำคัญ



การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์การ ตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในลักษณะสำคัญขององค์การ และหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งหมวดการจัดการกระบวนการ

2. ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการของแนวทางการให้คะแนน เพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

- ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level - Le) ควรรายงานในมาตรวัดที่ชัดเจน เช่น คะแนน จำนวนความผิดพลาด จำนวนความถูกต้อง ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น
- แนวโน้มของผลการดำเนินการ (Trend - T) เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานของส่วนราชการ
- ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ (Comparison - C) เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน หรือที่เลือกมาอย่างเหมาะสม
- ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ (Linkage - Li) เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จำแนกไว้ เช่น ตามความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ

3. แสดงข้อมูลแนวโน้มตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม

แนวโน้มควรแสดงถึงผลการดำเนินงานในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่เป็นการคาดการณ์ผลการดำเนินงานอนาคต

ช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัววัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และมีจำนวนมาก จึงควรนำเสนอในรูปแบบที่กระชับ โดยใช้กราฟและตาราง และเพื่อความสะดวกในการตีความ ควรแสดงข้อมูลรายละเอียดของกราฟและตารางด้วย

ในการแสดงกราฟ ควรคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- ระบุตัวเลขกำกับกราฟสำหรับการอ้างอิงถึงกราฟในเนื้อหา โดยใช้ตัวเลขกำกับให้สอดคล้องกับหัวข้อ เช่น รูปที่ 3 ในหัวข้อ 7.1 ควรใช้ตัวเลขกำกับรูปเป็น 7.1-3
- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนของกราฟและหน่วยวัดอย่างชัดเจน เช่น ลูกศรชี้ขึ้นแสดงให้เห็นว่าตัววัดมีแนวโน้มดี
- แสดงผลลัพธ์หลายๆ ปี และมีเส้นแสดงแนวโน้มข้อมูล
- แสดงการเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน

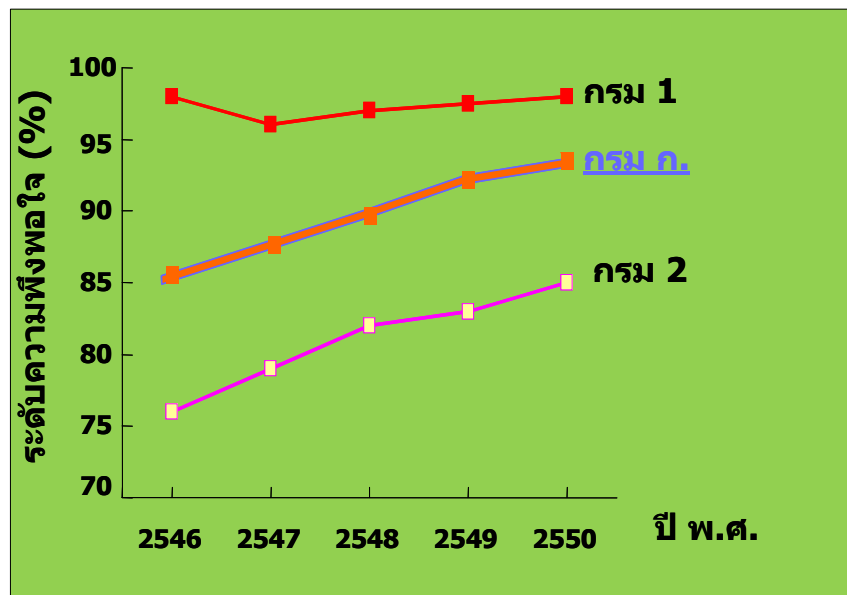
ผลลัพธ์ที่เกิดในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับองค์การอื่น เช่น การนำเสนอในรูปแบบอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด “ควรปรับให้เป็นฐานเดียวกัน”

ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่มีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน

#### 5. อธิบายเนื้อหาของผลลัพธ์ด้วย

นอกเหนือจากกราฟและตาราง ควรมีคำอธิบายของผลลัพธ์นั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม องค์กรควรมีคำชี้แจงประกอบ

ตัวอย่างการแสดงผลกราฟพร้อมกับคำอธิบายเนื้อหาของผลลัพธ์



ตัวอย่างกราฟในหัวข้อ 7.2 (มิติด้านคุณภาพการให้บริการ)  
แสดงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

#### คำอธิบายเนื้อหาของผลลัพธ์

- กรม ก. มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 94% มีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปี 2546 - 2550
- ระดับเทียบเคียง กรม 1 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันดีที่สุดในที่เกือบ 100% และรักษาระดับไว้ได้อย่างคงที่
- ระดับเทียบเคียง กรม 2 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 85% แม้จะมีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี แต่ยังคงต่ำกว่ากรม ก.



## เก่ง ดี มีส่วนร่วม ตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาระบบราชการ