



คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด

การพัฒนาศูนย์ภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ.2553



ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์ภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ส่วนราชการระดับ

สถาบันอุดมศึกษา



**คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำหรับสถาบันอุดมศึกษา**

พิมพ์ครั้งที่ 1

ธันวาคม 2552

จำนวนพิมพ์

150 เล่ม

จัดพิมพ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0 2356 9999

โทรสาร 0 2281 8169

จัดทำโดย

สำนักงาน ก.พ.ร.

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

(หน่วยงานรูปแบบพิเศษ สำนักงาน ก.พ.ร.)

ออกแบบโดย

บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

481/561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทรศัพท์ 0 2864 5698

โทรสาร 0 2564 5889

สงวนลิขสิทธิ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

คำนำ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้กำหนดตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเลือกในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 12 สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ดังนั้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษา สามารถดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และทราบแนวทาง วิธีการประเมินผลตามตัวชี้วัดดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้นเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษา ได้เตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ และสามารถดำเนินการได้ครบถ้วน และสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาในการดำเนินการตามตัวชี้วัดดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษา สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 และชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ให้สถาบันอุดมศึกษา ไปด้วยแล้ว และสามารถติดตามข้อมูลความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ได้ผ่านเว็บไซต์ www.opdc.go.th หัวข้อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดเอกสารและสื่อ ปี 2553

สำนักงาน ก.พ.ร.

ธันวาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2
3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่นๆ	12
4. ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	14
5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน	
ตัวชี้วัดที่ 12.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	17
ตัวชี้วัดที่ 12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (หมวด 7)	22
ตัวชี้วัดที่ 12.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	24
6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ	26
7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”	32

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก :

แบบฟอร์มที่ 1	แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	36
แบบฟอร์มที่ 2	แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	43
แบบฟอร์มที่ 3	แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กร	51
แบบฟอร์มที่ 4	แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	52
แบบฟอร์มที่ 5	แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	55

ภาคผนวก ข:

ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน	57
--	----

	หน้า
ภาคผนวก ค:	
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level)	67
ภาคผนวก ง-1:	
แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข)	163
การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปัจุบันประมาณ พ.ศ. 2553	
ภาคผนวก ง-2:	
ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม SP 7	176

**แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของสถาบันอุดมศึกษา
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**

1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 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

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการที่ตอบสนองการให้หน่วยงาน ภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงาน ภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนา ระบบราชการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็น เครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.

นอกจากนี้มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย(พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่ สำนักงาน กพ.ร. เสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย ฯในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 **ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีด สมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คัดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ** ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่างๆ	สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	☐ ระดับความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร ☐ ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	☐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย ☐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่
ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้

ระดับความสำเร็จของ สถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับ
คุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองคฺการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามค่า รับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core-Value)

11 ประการ ดังนี้

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

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

1) การกำหนด ทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กร ที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการ ชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร

2) การจัดทากลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการ เสริมสร้างจริยธรรม ภายในองค์กร ารให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

การดำเนินการของ ส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนดังนั้นผู้ที่จะตัดสินใจว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั่นเอง ทั้งนี้องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความ ต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

- การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การ เข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลด ข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลด ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับ ผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และ ความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์กรที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้อง องค์กรฟังความคิดเห็น ของผู้รับบริการ สามารถ คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงใน อนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

การที่องค์กรจะบรรลุผล สำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้ เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไป ในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ

5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย
แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การ
แบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผลดังนี้

▪ การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

- 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
- 4) การเพิ่มผลผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- 5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อ

สังคมและการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

▪ การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึง
ความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อทำ
ให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับ บุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ บุคลากร มีความ
พึงพอใจมีการพัฒนา และมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการ
ดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของ บุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้ นสถานที่
ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้คำตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้ บุคลากร สามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดี

ยิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก องค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุ
เป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่าง บุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้อง กับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับ ผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐาน สำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้น องค์กร ควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ ร่วมกัน มี วิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5. ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนอง ผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงาน ใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบ กระบวนการ หรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอน ในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลา มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลา กลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาทำให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดที่ในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบ บริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์กร

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการ และความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากร และผู้ส่งมอบ บริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าให้แก่มิให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของ การวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อ การดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้นำและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่ และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบเคียง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

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

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้าน ผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่

เชื่อมโยงกับความต้องการของ ผู้รับบริการ และผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัด ในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

นอกจากนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสีย ตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา หา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบ กระบวนการ มีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบ กระบวนการ ที่มีประสิทธิภาพจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร

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

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบของภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่

ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้นั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

11. มุมมองในเชิงระบบ

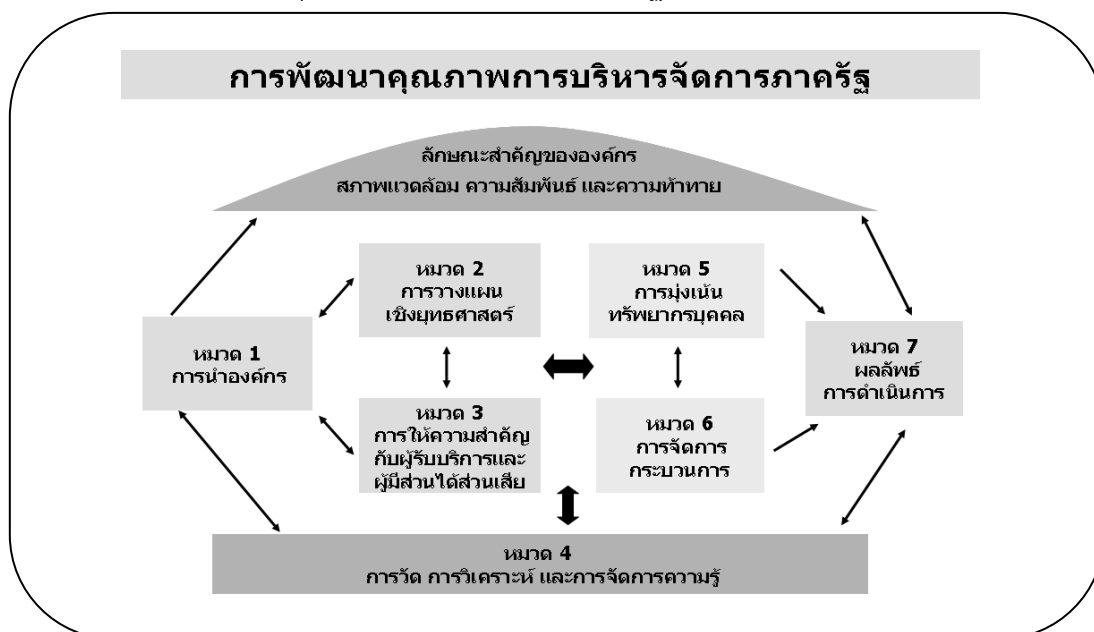
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตามการจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ ที่มองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ร่วมกัน ซึ่ง หมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อทำให้นั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการ ไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร มีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้น ผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ **ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กร เป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่ม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และ ทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ**

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 1 แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของ ส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 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) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย

- หมวด 1 การนำองค์กร
- 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) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการและการถ่ายทอด เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติ และการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการการให้บริการและกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของการดำเนินการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนางองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร การดำเนินการที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีเพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นับตั้งแต่ปี 2548 รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ แผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายของ ระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจุบันการดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็น ของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องหลายช่องทาง และเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงนิสิต นักศึกษา และประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมายนอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของนิสิต นักศึกษา

และผู้ที่เกี่ยวข้องมากำหนด เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการ ในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

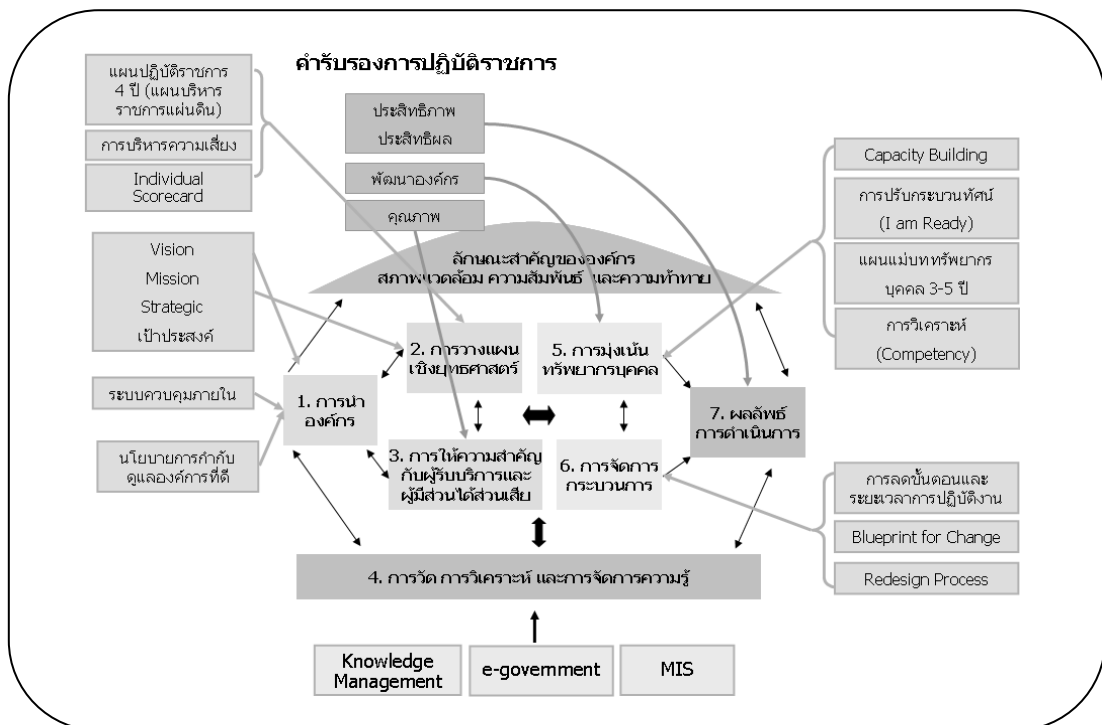
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ สถาบันฯ สามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกสถาบันอุดมศึกษาจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การส่งเสริมการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่สถาบันอุดมศึกษาจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

จากความเชื่อมโยงของระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ผ่านมากับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏดังแผนภาพ



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

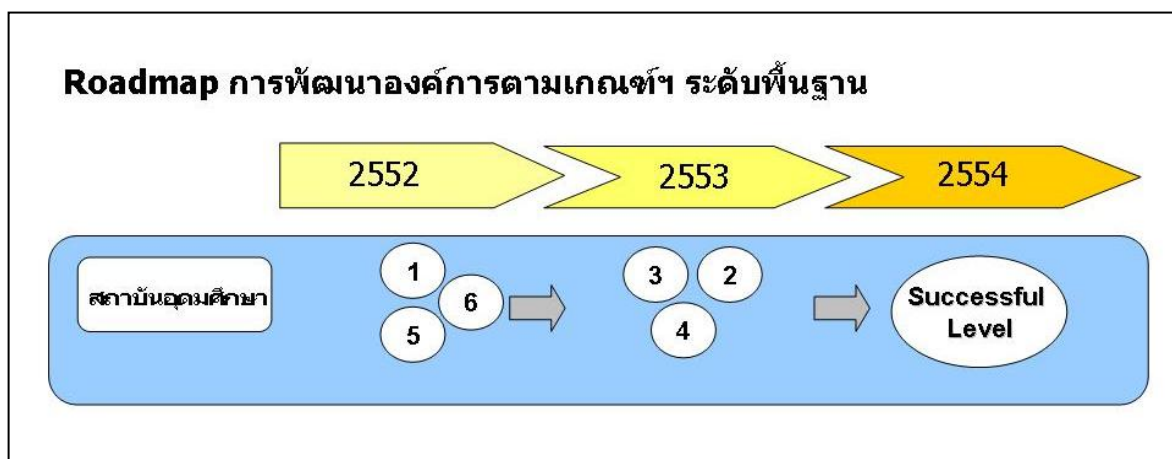
4. ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

4.1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนด เป็นตัวชี้วัด เลือกร้อยละ 30 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level) ขึ้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรและเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นแนวทาง “การปรับปรุง ทีละขั้น” ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จะสามารถพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ได้ต่อไป ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาที่กระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรมีระบบที่ดีและเริ่มเกิดผล ดังนี้

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

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรให้ผ่าน เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานและยกระดับการพัฒนาองค์กรเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จนสามารถพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางแนวทางการดำเนินการ หรือ Roadmap ไว้เป็นขั้นตอน โดยให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการพัฒนาองค์กรให้ผ่านเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน ปีละ 3 หมวดจนครบถ้วนทั้ง 6 หมวดในปี 2553 และก้าวเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นก้าวหน้า (Successful Level) ในปี 2554 (ดังภาพ)



ภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2552-2554

4.2 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

1) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ที่ผ่านมา สถาบันอุดมศึกษาได้ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level) จำนวน 3 หมวด โดยดำเนินการในหมวด 1 (หมวดบังคับ) และหมวดสมัครใจอีก 2 หมวด

2) สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำนักงาน ก.พ.ร. ยังคงมุ่งเน้นเพื่อผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษา ปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานต่อไป

3) สาระสำคัญของแนวทางดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ส่วนใหญ่ใกล้เคียงกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีความแตกต่างเพียง 2 ประการ ดังนี้

3.1) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของหมวดที่ดำเนินการ สถาบันอุดมศึกษา จะเลือกตัวชี้วัดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้แทนการที่สถาบันอุดมศึกษาเลือกตัวชี้วัดเอง เนื่องจากเพื่อให้เกิดความเป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จและสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของหมวดนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริงรวมทั้งสามารถผลักดันการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ยังเปิดโอกาสสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จะกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้เอง เพื่อความสอดคล้องกับภารกิจบางประเภทที่มีลักษณะเฉพาะ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม

3.2) ให้ความสำคัญกับการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เพื่อเป็นการผลักดันให้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ได้อย่างครบถ้วน โดยกำหนดน้ำหนักเพื่อการ “ช่อม” ซึ่งหมายถึง คำนวณคะแนนนี้จะใช้ตรวจประเมินในหมวดที่ดำเนินการไปแล้ว หากสถาบันอุดมศึกษาใดไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในหมวดนั้น ๆ ก็จะต้องดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์ฯ ดังกล่าว สำหรับ สถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ฯ อย่างครบถ้วนแล้วจะได้ค่าคะแนนนี้โดยปริยาย

4) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้ มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น แม้ในหมวดที่สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ไปแล้วก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการ “รักษา” ระบบบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการในชั้น Successful Level ที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ต่อไป

5) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แบ่งวิธีการดำเนินการออกเป็น 2 แนวทางแยกจากกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ แนวทางที่ 1 เป็นการดำเนินการตามตัวชี้วัด ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา ซึ่งการดำเนินการตามแนวทางนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาให้ได้มาตรฐาน ซึ่งจะกำหนดวิธีการดำเนินการตามเอกสารคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 นอกจากนั้น สถาบันอุดมศึกษาอาจสามารถดำเนินการตามแนวทางที่ 2 การสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งถือว่าเป็น ภาคสมัครใจ ทั้งนี้ การดำเนินการตามแนวทางที่ 2 นี้จะอยู่นอกเหนือจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะ มีหลักเกณฑ์และกลไกที่แตกต่างจาก แนวทางการดำเนินการตามตัวชี้วัด ทั้งนี้ สำนักงาน กพ.ร. ได้เผยแพร่แนวทางการบริหารรางวัลให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทราบแล้ว

6) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่สถาบันอุดมศึกษา นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของ สถาบันอุดมศึกษา เพื่อปรับปรุงองค์กรและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาสู่ระดับมาตรฐานเทียบเท่าสากล

7) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน สถาบันอุดมศึกษาให้สถาบันอุดมศึกษาเสนอเป็นภาพรวมของสถาบันฯ โดยมีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมงานของทุกหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันอุดมศึกษา

5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน

“ตัวชี้วัดที่ 12 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(น้ำหนักร้อยละ 30)”

ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

น้ำหนัก : ร้อยละ 30 แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
12.1	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	18
12.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)	6
12.3	ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	6
รวม		30

ตัวชี้วัดที่ 12.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

น้ำหนัก : ร้อยละ 18

คำอธิบาย :

- การดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานจำนวน 3 หมวด ซึ่งแต่ละหมวดแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)		
		หมวด I	หมวด II	หมวด III
12.1.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (วัดกระบวนการของการพัฒนาองค์กรในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2553)	4	4	4
12.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามการพัฒนาองค์กร (วัดผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กรในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2553)	1	1	1
12.1.3	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่สถาบันฯ ดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	1	1	1
รวม		6	6	6
		18		

ตัวชี้วัดย่อย 12.1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (วัดกระบวนการในการดำเนินการพัฒนาองค์กรในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553)

น้ำหนัก : ร้อยละ 12 (น้ำหนักหมวดร้อยละ 4 จำนวน 3 หมวด)

สถาบันอุดมศึกษาจะดำเนินการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 หมวด (แผน) ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจะใช้แผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ที่ได้จัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ฯ ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการ ตามแผนพัฒนาองค์กรจำนวน 3 แผน ในหมวดที่สถาบันอุดมศึกษายังไม่ได้ดำเนินการ

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่ดำเนินการ โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	4	60	70	80	90	100

ทั้งนี้ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน ดังกล่าวจะมีรายละเอียด ปรากฏใน ภาคผนวก ค

ตัวชี้วัดย่อย 12.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการพัฒนาองค์กร (วัดผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กร ในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553)

น้ำหนัก : ร้อยละ 3 (น้ำหนักหมวดร้อยละ 1 จำนวน 3 หมวด)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ในแต่ละหมวดซึ่งเป็นตัวชี้วัดแนะนำโดย ให้สถาบันอุดมศึกษา เลือกตัวชี้วัดดังกล่าวจำนวน 2 ตัวชี้วัดเพื่อวัดผลลัพธ์ของการดำเนินการ (โดยกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดละ 0.5) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จและสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของหมวดนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง รวมทั้งสามารถผลักดันการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม ยังเปิดโอกาสสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ที่จะกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้เอง เพื่อความสอดคล้องกับภารกิจบางประเภทที่มีลักษณะเฉพาะ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม

กรณีที่สถาบันอุดมศึกษา ต้องการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามแผนพัฒนาองค์กรในแต่ละหมวดเพิ่มเติมสถาบันอุดมศึกษาสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ในแต่ละหมวดเพิ่มเติมได้จำนวนไม่เกิน 2 ตัวชี้วัด (น้ำหนักรวมกันไม่เกิน 0.2) และกำหนดให้เลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์แนะนำอีกจำนวน 2 ตัวชี้วัด (โดยกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดละ 0.4) รวมทั้งสิ้นไม่เกิน 4 ตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดเท่ากับ 1 ทั้งนี้ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดเพิ่มเติม ต้องเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่สามารถวัดแนวโน้มผลการดำเนินการได้ และเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์การดำเนินการของหมวดนั้น ๆ (ไม่ใช่วัดผลผลิตหรือกิจกรรม)

ตารางและสูตรการคำนวณ : สำหรับแผนที่ 1 แผนที่ 2 และแผนที่ 3

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W _i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM _i)	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W _i x SM _i)
		1	2	3	4	5		
ชื่อแผน.....								
KPI ₁	W ₁	60	70	80	90	100	SM ₁	(W ₁ x SM ₁)
KPI ₂	W ₂	...	...	...	...	...	SM ₂	(W ₂ x SM ₂)
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI _i	W _I	...	...	...	...	...	.	.
	Σ W _i = 1	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						Σ (W _i x SM _i)

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	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนด; 1 และ 2

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	Σ (W _i x SM _i) = 1
2	Σ (W _i x SM _i) = 2
3	Σ (W _i x SM _i) = 3
4	Σ (W _i x SM _i) = 4
5	Σ (W _i x SM _i) = 5

เงื่อนไข : ตัวชี้วัดผลลัพธ์ คำนำนน้ำหนัก วิธีการวัด และการประเมินผล ให้เป็นไปตามแนวทาง ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด สำหรับกรณีที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์เพิ่มเติม วิธีการวัด

และเกณฑ์การประเมินผล ให้เป็นไปตามแนวทางการประเมินผล(KPI Template) ที่สถาบันอุดมศึกษา กำหนด สำหรับค่าน้ำหนักให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว ข้างต้น

ตัวชี้วัดที่ 12.1.3 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

น้ำหนัก : ร้อยละ 3 (น้ำหนักร้อยละ 1 ต่อ 1 หมวด จำนวน 3 หมวด)

การดำเนินการในตัวชี้วัดย่อยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผลักดันให้ สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการ เพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน อย่างครบถ้วน ซึ่งแนวทางดำเนินการใน ตัวชี้วัดย่อยนี้จะมี 2 แนวทาง คือ

- สถาบันอุดมศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่ ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แล้ว จะได้คะแนนนี้โดยปริยาย โดยจะใช้ผลการตรวจประเมิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
- สถาบันอุดมศึกษาที่ ไม่ผ่าน เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน ในหมวด ที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จะต้องดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์ฯ

ทั้งนี้ สำนักงาน กพ.ร. จะแจ้งผลยืนยันให้สถาบันอุดมศึกษาทราบในประเด็นที่สถาบันอุดมศึกษา ไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ภายหลังการตรวจประเมินรอบ 12 เดือนต่อไป

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของการดำเนินการในประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการ โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	1	60	70	80	90	100

ตัวชี้วัดที่ 12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำอธิบาย :

- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ของ สถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน นอกเหนือจากการวัดความสำเร็จของผลลัพธ์ การดำเนินการพัฒนาองค์กร 3 หมวด (ตัวชี้วัดที่ 12.1.2)
- สำหรับตัวชี้วัดหมวด 7 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เป็นการสะท้อนผลลัพธ์ของการปรับปรุงองค์กรในหมวดที่ไม่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการ ดำเนินการที่ครอบคลุมทุกหมวด โดยได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ควรสะท้อนผลลัพธ์ในแต่ละหมวด ดังนี้

หมวด	ตัวชี้วัด
1	RM 1 : ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อสถาบันฯ (ค่าเฉลี่ย)
2	RM 2 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง
3	RM 3 : ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ /โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ
4	RM 4 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้
5	RM 5 : ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรหรือแผนพัฒนาบุคลากร
6	RM 6 : จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลดำเนินการดีขึ้น

- จากตัวชี้วัดดังกล่าว ให้ สถาบันอุดมศึกษา เลือกตัว ชี้วัดในหมวดที่ไม่ได้ดำเนินการใน ปีงบประมาณพ.ศ. 2553 จำนวน 3 หมวด

- ตัวอย่างการเลือกตัวชี้วัด เช่น สถาบันฯ ก ในปีงบประมาณ พ .ศ. 2553 เลือกดำเนินการหมวด 2 หมวด 3 และหมวด 4 ดังนั้น การเลือกตัวชี้วัดหมวด 7 สถาบันฯ ก ต้องเลือกตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 1, 5 และหมวด 6 เป็นต้น ซึ่งหมายความว่าสถาบันฯ จะเลือกตัวชี้วัดจากตารางดังกล่าวข้างต้นทั้งหมด 3 ตัว คือ RM 1 , RM 5 และ RM 6 รายละเอียดเกณฑ์การ

ประเมินผล และค่าน้ำหนักตัวชี้วัดปรากฏในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 รายละเอียดเกณฑ์การประเมินผล และค่าน้ำหนักตัวชี้วัด ปรากฏดังภาคผนวก ค

- การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ ขอให้สถาบันอุดมศึกษา รายงานผลว่าสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W _i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM _i)	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W _i x SM _i)
		1	2	3	4	5		
KPI ₁	W ₁	60	70	80	90	100	SM ₁	(W ₁ x SM ₁)
KPI ₂	W ₂	...	...	...	...	...	SM ₂	(W ₂ x SM ₂)
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI _i	W _i	...	...	...	...	...	SM _i	(W _i x SM _i)
	Σ W _i = 1	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						Σ (W _i x SM _i)

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	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 1$
2	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 2$
3	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 3$
4	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 4$
5	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 5$

**ตัวชี้วัดที่ 12.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554**

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำอธิบาย :

- สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน(Fundamental Level) โดยได้มีการประเมินองค์กรตามเกณฑ์ฯ และจัดทำแผนพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องปีละ 3 หมวด ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 – 2553
- การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ .ศ. 2554 สำนักงาน ก .พ.ร. จะมุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษา มีการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการ องค์กรขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมก้าวเข้าสู่การบริหารจัดการองค์การที่เป็นเลิศ โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินการและผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นก้าวหน้า (Successful Level) เป็นสำคัญ ซึ่งจะส่งเสริมให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษามีความเข้าใจและนำเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ
- ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. จะได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นก้าวหน้า เพื่อเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทาง “การยกระดับการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง” ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นก้าวหน้าแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

- การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 นั้น ให้สถาบันอุดมศึกษา ประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นก้าวหน้า เพื่อจัดทำ แผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จำนวน 3 หมวด ซึ่งทางสำนักงาน ก.พ.ร. จะส่ง เกณฑ์ฯ ดังกล่าวให้สถาบันฯ ในภายหลัง

เกณฑ์การให้คะแนน :

การพิจารณาระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 แบ่งเป็นตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
12.3.1 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงาน ลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1	3	6	9	12	15
12.3.2 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการ ประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	2	3	4	5	6	7
12.3.3 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการ ประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นก้าวหน้า*	1	3	4	5	6	7
12.3.4 ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554* (3 แผน)	2	0	-	1	2	3
รวม	6					

หมายเหตุ : * เป็นการจัดทำแผนพัฒนาองค์การรายหมวด ซึ่งทางสำนักงาน ก.พ.ร. จะส่งเกณฑ์
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นก้าวหน้าให้สถาบันฯ ในภายหลัง

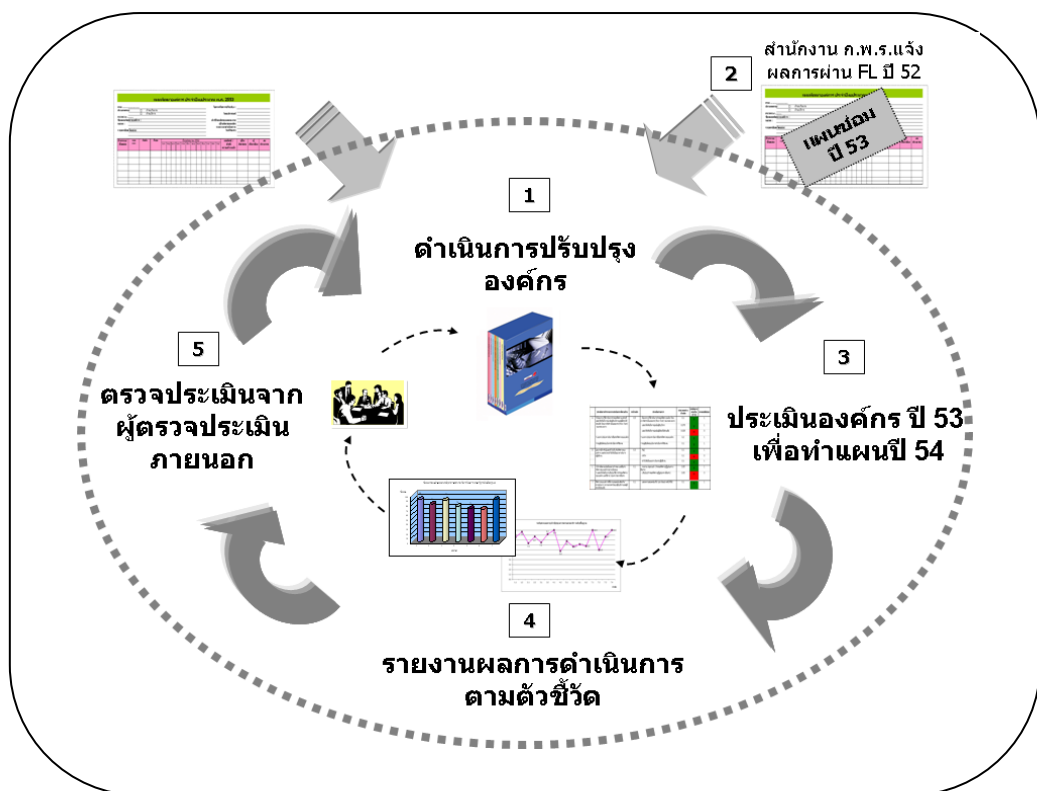
* กรณีที่สถาบันอุดมศึกษาใดยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ บางข้อที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ
พ.ศ. 2553 ให้จัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เพิ่มเติมมาด้วย

6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนการดำเนินการตามตัวชี้วัด ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์กรของปีงบประมาณ พ .ศ. 2553 ทั้งนี้ ให้สถาบันอุดมศึกษาทบทวนเกณฑ์การผ่านในส่วนที่3 ของภาคผนวก ค ในหมวดที่ดำเนินการอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มั่นใจว่า การพัฒนาองค์กรครอบคลุมทุกประเด็น เนื่องจาก FL บางตัวได้เพิ่มเติมวิธีการวัดผลให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น CS 5 เป็นต้น
2. ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาได้รับแจ้งจากสำนักงาน ก.พ.ร. ว่าไม่ผ่านเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้ดำเนินการปรับปรุงองค์กรในประเด็นดังกล่าวให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ด้วย
3. ประเมินองค์กรด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ .ศ. 2553 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นก้าวหน้า เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
4. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด
5. ตรวจสอบประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

สถาบันอุดมศึกษาสามารถพิจารณาในแนวทางการดำเนินการตามแผนภาพวงจรรอบดังภาพ



ภาพที่ 4 แสดงขั้นตอนการดำเนินการตัวชี้วัดที่ 12

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เพื่อให้แผนดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่กำหนดทั้งในแง่ความครบถ้วนของกระบวนการและความสำเร็จของผลลัพธ์

แผนพัฒนาองค์กรเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนแต่การวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานเป็นหลัก

นอกจากนี้ การดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 สำนักงาน ก.พ.ร. มีระบบสนับสนุน ดังนี้

- ชุดเครื่องมือการพัฒนาระบบราชการ หมวด 1-7
- คลินิก ให้คำปรึกษา รายสถาบันอุดมศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการ จำนวน 1 ครั้ง โดยจัด ณ สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งกำหนดการจะแจ้งให้ทราบต่อไป
- คลินิก ให้คำปรึกษาทุกฝ่ายวันศุกร์ ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. โดยทีมเจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ที่รับผิดชอบโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- PMQA e-Learning เว็บไซต์ www.opdc.go.th ประกอบด้วย 2 Module คือ 1) ภาพรวม PMQA และ 2) เทคนิคและเครื่องมือ PMQA

ขั้นตอนที่ 2 ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาได้รับแจ้งจากสำนักงาน ก.พ.ร. ว่าไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้ดำเนินการปรับปรุงองค์กรในประเด็นดังกล่าวให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ด้วย

- สำนักงาน ก.พ.ร. จะแจ้งผลการประเมินให้ สถาบันอุดมศึกษา ทราบภายใน 30 วันทำการ นับแต่วันเข้าตรวจประเมิน ณ สถาบันอุดมศึกษา (Site Visit)
- เมื่อสถาบันอุดมศึกษาได้รับแจ้งผลการประเมิน ขอให้จัดทำแผนพัฒนาองค์กรเพิ่มเติมสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และเสนอให้ผู้บริหารของ สถาบันอุดมศึกษาให้ความเห็นชอบ โดย **ไม่ต้อง** ส่งมายังสำนักงาน ก.พ.ร. (เนื่องจากแผนพัฒนาองค์กรใช้เป็นเพียงเครื่องมือติดตามผลการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา แต่สำนักงาน ก.พ.ร. จะวัดการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานเป็นหลัก)
- สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรที่ได้จัดทำเพื่อให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ด้วย

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินองค์กรตามเกณฑ์ PMQA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ขั้นตอนนี้จะดำเนินการประมาณเดือนกันยายน ถึง ตุลาคม 2553 ตามขั้นตอนต่อไป

1. การจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กรตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงาน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ต้องร่วมกันทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร (นำลักษณะสำคัญขององค์กรที่ได้ จัดทำตามตัวชี้วัดฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มาทบทวนให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป) เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์กรตรงกันและถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะทำให้คณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของ สถาบันอุดมศึกษา เห็น ถึงทิศทางที่สถาบันอุดมศึกษาจะมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายในเชิง ยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติการกิจของ สถาบันอุดมศึกษา หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่ สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูล เพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สามารถทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่าง สมบูรณ์มากขึ้น ทั้งนี้ ให้สถาบันอุดมศึกษา จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

2. การจัดทำรายงานประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 1-7 ให้สถาบันอุดมศึกษาประเมินองค์กรด้วยตนเองตามแบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้น พื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยแบบฟอร์มที่ 2.1 – 2.7 เรียงจากหมวด 1-7 ตามลำดับ สำหรับหมวดที่เลือก ดำเนินการในปีงบประมาณ พ .ศ. 2553 ให้สถาบันอุดมศึกษา รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด ผลลัพธ์ในแบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงาน ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ ให้ สถาบันอุดมศึกษา ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่สำนักงาน ก .พ.ร. จัดส่งให้เป็นเครื่องมือในการประเมิน องค์กรด้วยตนเอง

3. การจัดทำรายงานประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐขั้นก้าวหน้า หมวด 1-7 ให้สถาบันอุดมศึกษาประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐขั้นก้าวหน้า ซึ่งทางสำนักงาน ก .พ.ร. จะจัดส่งเกณฑ์ คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นก้าวหน้า รวมทั้ง แบบฟอร์มสำหรับการประเมินให้สถาบันฯ ในภายหลัง

4. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำหรับแผนพัฒนา องค์กรนั้น ให้จัดทำตามแบบฟอร์มที่ 4 : แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พศ. 2554 โดยให้สถาบันฯ เลือกดำเนินการ 3 หมวด จากการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐขั้นก้าวหน้า

ขั้นตอนที่ 4 รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด

การรายงานผลรอบ 6 เดือน ให้สถาบันอุดมศึกษารายงานผลการดำเนินการ ของตัวชี้วัดนี้ใน ภาพรวมที่แสดงให้เห็นความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินการ ตามแบบฟอร์มคำรับรองการ ปฏิบัติราชการฯ (รายงานรวมกับตัวชี้วัดอื่น ๆ) โดยสถาบันอุดมศึกษาอาจใช้ตัวอย่างการรายงานผล ตามภาคผนวก ข

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

การตรวจประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน จะเป็นการตรวจสอบการประเมิน ความสำเร็จที่สถาบันอุดมศึกษาได้ประเมินตนเองมาว่าตรงตามคะแนนที่ประเมินหรือไม่

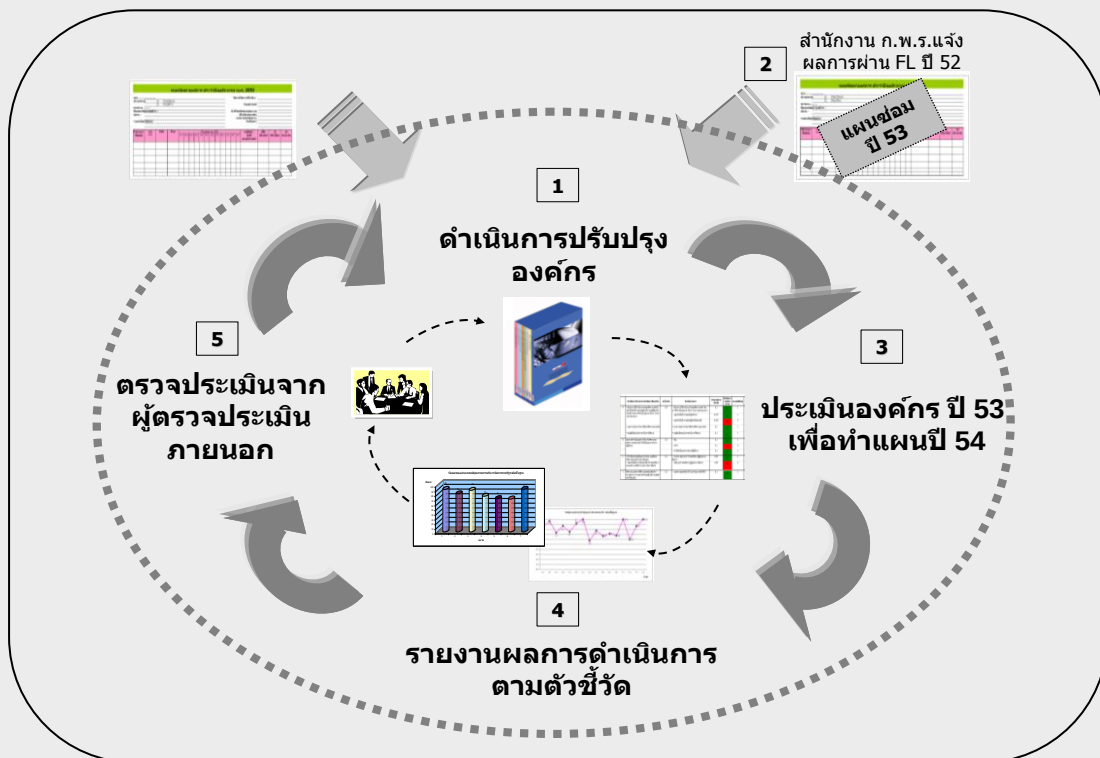
ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาสามารถพิจารณาดำเนินการในขั้นตอนที่ 1-5 ในช่วงเวลาต่าง ๆ ตาม ปฏิทินการดำเนินการดังต่อไปนี้ โดยสถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม

ข้อแนะนำสำหรับปฏิทินในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ

[illegible]

**ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**

1. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นแม้ในหมวดที่สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ไปแล้วก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการ “รักษา” ระบบบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการในชั้น Successful Level ที่จะต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ต่อไป



ภาพที่ 5 แสดงแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะประเมินองค์กรด้วยตนเองแล้วพบว่า ได้ดำเนินการครบถ้วนแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และไม่ได้นำประเด็นมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาองค์กร แต่หากสถาบันอุดมศึกษา ได้เลือกหมวดดังกล่าว มาดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สถาบันอุดมศึกษาควรนำประเด็นการประเมินตามโปรแกรมฯ มาทบทวนการดำเนินการในระหว่างปีไปด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ได้ดำเนินการครบถ้วนทั้ง ADLI ตามที่เกณฑ์การประเมินกำหนด เนื่องจาก การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"

แนวทางการประเมินผล :

แนวทางการประเมินผล
1. ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ
✎ เอกสาร หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของตัวชี้วัดดังกล่าวได้บรรลุผลตามข้อมูลที่แจ้งมาจริง เช่น ▶ คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน ▶ แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ ▶ รายงานการประชุม ▶ บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด ▶ ภาพถ่าย ▶ เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานของตัวชี้วัด
หมายเหตุ: ✎ สำหรับเอกสารหลักฐานที่แสดงถึงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด 12 นี้ ขอให้สถาบันอุดมศึกษาจัดเตรียมไว้ ณ สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพร้อมให้ผู้ประเมินตรวจสอบหรือขอข้อมูลเพิ่มเติม
2. ประเมินผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ
▶ ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ▶ ผู้จัดเก็บข้อมูล
3. การสังเกตการณ์
✎ การจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ดังนี้ ▶ ความถูกต้อง เช่น แบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูลก่อน และหลังการจัดเก็บทุกครั้ง รวมทั้งแบบฟอร์ม และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสอบถามข้อมูลต่างๆ จากเจ้าของข้อมูล ▶ ความน่าเชื่อถือ เช่น ระบุแหล่งที่มาได้ชัดเจน สามารถสอบย้อนข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลได้มีการจัดเก็บเป็นระบบและมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ ▶ ความทันสมัย เช่น ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่มีข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงในระบบฐานข้อมูล ▶ ความสามารถในการตรวจสอบได้ เช่น สถาบันอุดมศึกษา มีความพร้อมให้คณะกรรมการ การฯ สถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนและประชาชนตรวจสอบข้อมูลได้

แนวทางการประเมินผล
๒ สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรม ๒ การเก็บรักษาและดูแลเอกสารข้อมูล ๒ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา

เอกสารที่ต้องส่งมอบ :

เอกสารที่ต้องส่งมอบประกอบด้วย แบบฟอร์มที่ 1-5 ดังนี้

- แบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
- แบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน
- แบบฟอร์มที่ 3 แบบฟอร์มรายงาน ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ ของ แผนพัฒนาองค์กร ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2553
- แบบฟอร์มที่ 4 แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
- แบบฟอร์มที่ 5 แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ ในแบบฟอร์มที่ 5 สถาบันอุดมศึกษาจะต้องประเมินผลความสำเร็จในแต่ละตัวชี้วัด
ย่อยแล้วรายงานผลสรุประดับคะแนนโดยรวมที่ได้ของตัวชี้วัดนี้

การส่งมอบงาน :

ให้สถาบันอุดมศึกษา จัดส่งรายงาน การดำเนินการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ ไปยังสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก .พ.ร. ภายในวันที่
1 พฤศจิกายน 2553 เอกสารที่จัดส่งประกอบด้วย

- แบบฟอร์มที่ 1-5 จำนวน 4 ชุด (เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม
จำนวน 2 แผ่น)
- โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการประเมินผลในรูปแบบไฟล์ excel (ไฟล์ข้อมูล
บรรจุในแผ่นซีดีรอม โดยไม่ต้องจัดพิมพ์มาในรูปของเอกสาร

อนึ่ง จำนวนที่กำหนดนี้ ได้รวมถึงการส่งเอกสารหลัก ฐานแนบตามคำรับรองการปฏิบัติ
ราชการรอบ 12 เดือนด้วยแล้ว

หากมีข้อสงสัยสามารถติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่
กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| 1. ผอ.อารีย์พันธ์ เจริญสุข | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9948 |
| 2. นางสาวอภิจิตตรา อภิราชจิตร์ | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9999 ต่อ 8806 |
| 3. นางสาวภัทรอาภา จินดาวงศ์ | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9999 ต่อ 8916 |
| 4. นางสาวจิริสดา จอมพลาพล | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9999 ต่อ 8804 |

ภาคผนวก ก

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ

- | | |
|---------------|--|
| แบบฟอร์มที่ 1 | แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร |
| แบบฟอร์มที่ 2 | แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน |
| แบบฟอร์มที่ 3 | แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 |
| แบบฟอร์มที่ 4 | แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 |
| แบบฟอร์มที่ 5 | แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |

แบบฟอร์มที่ 1

แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

รายงานผลการจัดทำ

ลักษณะสำคัญขององค์กร

สถาบันอุดมศึกษา.....

คำอธิบายการตอบคำถาม
รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

- ส่วนราชการในที่นี้ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้
- การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทหน้าที่ ผู้รับบริการ หรือการบริหารจัดการครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดส่วนราชการ
- การตอบคำถามจะต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งใน ส่วนของลักษณะสำคัญขององค์กร และระหว่างหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์คุณภาพการ บริหาร จัดการภาครัฐ
- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีคำตอบก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีคำถามใดส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ส่วนราชการตอบว่า “ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก.....” (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)
- คำถาม ที่ส่วนราชการ มีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า “ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้”

ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติ การของ ส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอก ส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กร แสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจ ส่วนราชการ มากขึ้น และเพื่อชี้แนะ และจัดลำดับความสำคัญของ ข้อมูลและสารสนเทศที่ ส่วนราชการ ควรนำเสนอในการอธิบายใน หมวด 1-7 ต่อไป

กรุณาดอบคำถามดังต่อไปนี้

1. ลักษณะองค์กร

เป็นการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1)

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง (#)
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (#)

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

(2)

- วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมของส่วนราชการคืออะไร

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

3)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่นระดับการศึกษาอายุ
สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (#)

(ให้ใช้ข้อมูลบุคลากร (หมายถึง ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ)
ของส่วนราชการ ณ วันปัจจุบันที่ส่วนราชการทำการประเมิน))

.....

.....

.....

(4)

ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง
ในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (#)

.....

.....

.....

(5)

ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง
(#) (ให้ระบุเฉพาะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบบริการหลักของส่วนราชการเท่านั้น)

.....

.....

.....

ข. ความสัมพันธ์ภายในภายนอกองค์กร

(6)

โครงสร้างองค์กร และ วิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ ดีเป็น
เช่นใด

.....

.....

.....

(7)

ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันมี
หน่วยงานใดบ้าง มีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน (#)

- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร

.....

.....

.....

(8)

- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของราชการใดใครบ้าง (#)
- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง (#)
- แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร (#)

.....

.....

.....

2. ความท้าทายต่อองค์กร

เป็นการตอบคำถาม เพื่อ อธิบาย ถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิง
ยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. สภาพการแข่งขัน

(9)

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด
(ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมขอจุดเน้นของส่วนราชการ)
- ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งแข่งขันในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็น
ดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

(10)

- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น
คืออะไร

- ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของ
ส่วนราชการคืออะไร

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

(11)

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง

(12)

ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (จำกัด)

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

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(13)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร (#)

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

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

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(14)

แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดผล
การดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง (#)

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

(15)

ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและการแลกเปลี่ยนความรู้
อย่างไร (#)

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

แบบฟอร์มที่ 2

แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

รายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

สถาบันอุดมศึกษา.....

แบบฟอร์ม 2.1 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 1

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 1	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่ แสดงผลดำเนินการ
LD 1	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 2	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 3	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 4	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 5	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
LD 6	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

แบบฟอร์ม 2.2 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 2

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 2	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่ แสดงผลดำเนินการ
SP 1	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 2	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 3	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 4	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 5	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 6	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
SP 7	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

แบบฟอร์ม 2.3 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 3

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 3	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่ แสดงผลดำเนินการ
CS 1	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 2	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 3	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 4	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 5	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 6	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
CS 7	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

แบบฟอร์ม 2.4 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 4

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 4	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่ แสดงผลดำเนินการ
IT 1	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 2	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 3	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 4	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 5	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 6	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
IT 7	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

แบบฟอร์ม 2.5 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 5

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 5	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่ แสดงผลดำเนินการ
HR 1	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 2	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 3	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 4	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 5	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 6	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
HR 7	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

แบบฟอร์ม 2.6 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 6

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 6	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่ แสดงผลดำเนินการ
PM 1	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 2	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 3	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 4	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 5	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	
PM 6	☐ ดำเนินการครบถ้วน ☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ	

แบบฟอร์ม 2.7 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 7*	ระดับคะแนนที่ได้	หลักฐานที่สำคัญที่แสดงถึง ผลลัพธ์การดำเนินการ
RM ..		
RM ..		
RM ..		
RM ..		
RM ..		

* ระบุตัวชี้วัดของ สถาบันอุดมศึกษา ตามเงื่อนไขการเลือกตัวชี้วัดที่สำนักงาน ก .พ.ร.
กำหนด (ดูรายละเอียดหน้า 22)

แบบฟอร์มที่ 3

แบบฟอร์มรายงานตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กร

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนนที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
แผนที่..... ชื่อแผน.....								
KPI ₁	...	60	70	80	90	100	...	...
KPI ₂	...	...	...	...	...	...	...	...
KPI ₃	...	...	...	...	...	...	...	...
KPI ₄	...	...	...	...	...	...	...	...
	1	ผลคะแนนรวมผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						...

ตัวอย่าง : แผนพัฒนาองค์กรหมวด 2 (กรณีกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ 2 ตัว)

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนนที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
แผนที่ 1 (หมวด 2) ชื่อแผน การพัฒนาระบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์								
ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงานที่กำหนด	0.5	60	70	80	90	100	5	2.5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	0.5	10	20	30	40	50	4	2.0
	1	ผลคะแนนรวม						4.5

ตัวอย่าง : แผนพัฒนาองค์กรหมวด 2 (กรณีกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ 3 ตัว)

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนน ที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
แผนที่ 1 (หมวด 2) ชื่อแผน การพัฒนาระบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์								
ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงานที่กำหนด	0.4	60	70	80	90	100	5	2.0
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	0.4	10	20	30	40	50	4	1.6
ร้อยละของตัวชี้วัดระดับคณะหรือเทียบเท่าที่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของสถาบัน	0.2	60	65	70	75	80	4	0.8
	1	ผลคะแนนรวม						4.4

แบบฟอร์มที่ 4

แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

รายละเอียดแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

สถาบันอุดมศึกษา.....

การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
ทางสำนักงาน กพ.ร. จะส่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้นท้าวหน้า
และตัวชี้วัดผลลัพธ์ตามแผนพัฒนาองค์การให้สถาบันฯ ในภายหลัง

แผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

สถาบันอุดมศึกษา _____
 ชื่อแผนพัฒนาองค์กร : _____
 หมวด : _____
 รายละเอียดโดยย่อ: _____

โอกาสในการปรับปรุง : _____
 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ : _____
 (อ้างอิงเลขข้อของเกณฑ์ฯ ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ)
 วัตถุประสงค์: _____
 ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน: _____
 ผู้รับผิดชอบหลัก: _____
 ระยะเวลาดำเนินการ: _____
 วันที่จัดทำ: _____

กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะ เวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2554												ผลลัพธ์ / ดัชนี ความก้าวหน้า	ผู้รับ ผิดชอบ	ผู้ เกี่ยวข้อง	งบ ประมาณ
				ด.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				

พิจารณาเห็นชอบดำเนินการ

ลงนาม
 (.....)

แบบฟอร์มที่ 4.2
แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของ
การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

แผนพัฒนาองค์การ : หมวด : ชื่อแผน :									
กิจกรรมหลัก	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
			1	2	3	4	5		

แบบฟอร์มที่ 5

แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

ตัวชี้วัด		น้ำหนักร้อยละ (Wi)	คะแนนที่ได้รับ (SMi)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Wi x SMi)
12.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน				
12.1.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (วัดกระบวนการของการพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2553)			
	หมวด ...	4		
	หมวด ...	4		
	หมวด ...	4		
12.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามการพัฒนาองค์การ (วัดผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2553)			
	หมวด ...	1		
	หมวด ...	1		
	หมวด ...	1		
12.1.3	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552			
	หมวด ...	1		
	หมวด ...	1		
	หมวด ...	1		
12.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา (หมวด 7)	6		

ตัวชี้วัด		น้ำหนักร้อยละ (Wi)	คะแนนที่ได้รับ (SMi)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Wi x SMi)
12.3	ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำ แผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2554			
	1. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญ ขององค์กร (15 คำถาม)	1		
	2. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมิน องค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	2		
	3. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมิน องค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐขั้นก้าวหน้า	1		
	4. ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2554	2		
คะแนนรวม		30 (ΣWi)		$\Sigma (Wi \times SMi)$

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

หรือ

$$\frac{(W_1 \times SM_1) + (W_2 \times SM_2) + \dots + (Wi \times SMi)}{W_1 + W_2 + \dots + Wi}$$

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) (../..) รอบ 6 เดือน (....) รอบ 12 เดือน																			
ชื่อตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ																			
ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :	ผู้จัดเก็บข้อมูล :																		
โทรศัพท์ :	โทรศัพท์ :																		
คำอธิบาย : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่สถาบันอุดมศึกษานำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อปรับปรุงองค์กรและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป การดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้ 12.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน 12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7) 12.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2554																			
ข้อมูลผลการดำเนินงาน : 12.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน การดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้ 12.1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน สถาบันอุดมศึกษาได้เลือกดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน 3 หมวด คือ หมวดบังคับ ได้แก่ หมวด 2 หมวด 3 และหมวด 4 โดยในแต่ละประเด็นได้มีการดำเนินการเพื่อผลักดันให้บรรลุการผ่านเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐานในหมวดนั้น ๆ ดังนี้ หมวด 2																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>รหัส</th> <th>คำอธิบายการดำเนินการ</th> <th>สถานะ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SP1</td> <td> - มีการทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน - มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบในกระบวนการวางแผน - มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์สถาบัน โดยให้ผู้แทนแต่ละคณะ และสภามหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วม </td> <td> เหลือ </td> </tr> <tr> <td>SP2</td> <td> - มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเพื่อทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละปัจจัย - มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนปัจจัยที่ใช้ประกอบการวางแผน </td> <td> เหลือ </td> </tr> <tr> <td>SP3</td> <td>.....</td> <td> เขียว </td> </tr> <tr> <td>SP4</td> <td>.....</td> <td> แดง </td> </tr> <tr> <td>SP5</td> <td>.....</td> <td> เหลือ </td> </tr> </tbody> </table>	รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ	SP1	- มีการทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน - มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบในกระบวนการวางแผน - มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์สถาบัน โดยให้ผู้แทนแต่ละคณะ และสภามหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วม	เหลือ	SP2	- มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเพื่อทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละปัจจัย - มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนปัจจัยที่ใช้ประกอบการวางแผน	เหลือ	SP3		เขียว	SP4		แดง	SP5		เหลือ	
รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ																	
SP1	- มีการทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน - มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบในกระบวนการวางแผน - มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์สถาบัน โดยให้ผู้แทนแต่ละคณะ และสภามหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วม	เหลือ																	
SP2	- มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเพื่อทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละปัจจัย - มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนปัจจัยที่ใช้ประกอบการวางแผน	เหลือ																	
SP3		เขียว																	
SP4		แดง																	
SP5		เหลือ																	

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

SP6		เหลือง
SP7		แดง

หมวด 3

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
CS1	▪ มีการทบทวนทิศทางของสถาบัน เพื่อนำมาทบทวนการกำหนดกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ▪ มีการกำหนดข้อมูลที่ต้องการ เพื่อนำมาจัดทำฐานข้อมูลแต่ละกลุ่ม	เหลือง
CS2	▪ ทบทวนช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ของสถาบัน ▪ แต่งตั้งคณะทำงานมอบหมายรับผิดชอบดูแลช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ▪ กำหนดหัวข้อที่จะทำการสื่อสารในแต่ละช่องทาง	เหลือง
CS3		เขียว
CS4		แดง
CS 5		เหลือง
CS 6		เหลือง
CS 7		แดง

หมวด 4

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
IT1	▪ ทบทวนฐานข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการตัดสินใจในการทำงาน ตามแผน ยุทธศาสตร์ คำรับรองการปฏิบัติราชการ และแผนปฏิบัติราชการ ▪ มอบหมายผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล ▪ กำหนดประเภทข้อมูลที่ใช้ในการจัดเก็บ ▪ ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	เขียว
IT 2		เหลือง
IT 3		เขียว
IT 4		แดง

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

IT 5		
IT 6		
IT 7		

**12.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ของ
ผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ**

การวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้ เป็นการวัดความสำเร็จจากการบรรลุ เป้าหมายความสำเร็จของ
ตัวชี้วัดผลลัพธ์ใน 3 หมวด ที่สถาบันอุดมศึกษาเลือกดำเนินการ ซึ่งตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าวสถาบันอุดมศึกษาได้ส่งไปยัง
สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 ต.ค. 52 ตามแบบฟอร์ม 7.2 แล้ว โดยมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อรวบรวมผล
ข้อมูลการดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัดดังกล่าวในรอบ 12 เดือน ดังนี้

หมวด 2

ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ของการ ปฏิบัติงานที่กำหนด	

หมวด 3

ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ใช้บัณฑิต	

หมวด 4

ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละความพึงพอใจของนักศึกษาและศิษย์เก่า เกี่ยวกับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่าน ทางเว็บไซต์ ของสถาบัน	

**12.1.3 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่
สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552**

สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน ในประเด็นที่ไม่ผ่านใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ในหมวดบังคับ ได้แก่ หมวด 1 โดยมีประเด็นที่ดำเนินการไม่ผ่านใน 2 ประเด็น และได้มีการ
ดำเนินการเพื่อผลักดันให้บรรลุการผ่านเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐานในหมวดนั้น ๆ ดังนี้

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

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
LD1	- มีการดำเนินกิจกรรม Focus Group นิสิต นักศึกษากลุ่มต่าง ๆ และนำมาเป็นข้อมูลประกอบในการทบทวนทิศทางของสถาบัน - สื่อสารทิศทางของสถาบันให้บุคลากรรับทราบตามช่องทางต่าง ๆ เช่น ทาง intranet, บอร์ดประชาสัมพันธ์ในแต่ละชั้นภายในสถาบันฯ และในแต่ละคณะ , จดหมายข่าว, สมุดโน้ตสถาบันฯ เป็นต้น - กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเน้นย้ำการสื่อสารทิศทางของสถาบัน และปรับปรุงช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสม - กำหนดเป็นนโยบายให้คณบดีมีการถ่ายทอดให้บุคลากรในแต่ละคณะ รับทราบผลการประชุมสภามหาวิทยาลัย และฝ่ายบริหารของสถาบัน เพื่อให้บุคลากรรับทราบทิศทางของสถาบัน และมีความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติงาน - อธิการบดีมีการสื่อสารทิศทางของสถาบันให้กับบุคลากรอยู่เป็นประจำ โดยจัดเป็น morning talk ผ่านเสียงตามสายภายในสถาบัน	
LD2	- จัดทำบัญชีมอบอำนาจ และหลักเกณฑ์การใช้อำนาจ - ออกคำสั่งมอบอำนาจ ตามบัญชีมอบอำนาจ - กำหนดแบบฟอร์มการรายงานใช้อำนาจ	

12.2 ระดับความสำเร็จของ ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของ ผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)

การวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้ เป็นการวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในหมวด 7 ตามเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการวัดความสำเร็จในรอบ 12 เดือน โดยมีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

รหัส	ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
RM1	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อสถาบันฯ (ค่าเฉลี่ย)	คณะทำงานธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย
RM5		
...		

12.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร

เป็นการวัดความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ซึ่งจะดำเนินการในช่วงต้นเดือนกันยายน 53 ตามแบบฟอร์มที่ 1 – 5

เกณฑ์การให้คะแนน :

แบ่งการวัดความสำเร็จของการดำเนินการ ออกเป็นดังนี้

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

12.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)		
		แผนที่ 1	แผนที่ 2	แผนที่ 3
12.1.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (วัดกระบวนการของแผนพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2553)	4	4	4
12.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ (วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2553)	1	1	1
12.1.3	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่สถาบันฯ ดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	1	1	1
รวม		6	6	6
		18		

12.1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

การประเมินผล	เกณฑ์การให้คะแนน				
	1	2	3	4	5
ร้อยละของ การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (วัดกระบวนการ)	60	70	80	90	100

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

**12.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ของ
ผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร**

ตารางและสูตรการคำนวณสำหรับแผนที่ 1 แผนที่ 2 และแผนที่ 3 :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W _i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM _i)	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W _i x SM _i)
		1	2	3	4	5		
แผนที่..... ชื่อแผน.....								
KPI ₁	W ₁	60	70	80	90	100	SM ₁	(W ₁ x SM ₁)
KPI ₂	W ₂	...	...	...	...	...	SM ₂	(W ₂ x SM ₂)
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI _i	W _i	...	...	...	...	...	SM _i	(W _i x SM _i)
	Σ W _i = 1	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						Σ (W _i x SM _i)

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	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัด
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนด

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	$\sum (W_i \times SM_i) = 5$

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

**12.1.3 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่
สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552**

การประเมินผล	เกณฑ์การให้คะแนน				
	1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐขั้นพื้นฐาน	60	70	80	90	100

**12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของผลลัพธ์การ
ดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)**

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W_i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM_i)	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก ($W_i \times SM_i$)
		1	2	3	4	5		
KPI_1	W_1	60	70	80	90	100	SM_1	$(W_1 \times SM_1)$
KPI_2	W_2	...	...	...	...	...	SM_2	$(W_2 \times SM_2)$
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI_i	W_i	...	...	...	...	...	SM_i	$(W_i \times SM_i)$
	$\Sigma W_i = 1$	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						$\Sigma (W_i \times SM_i)$

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัด
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น

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

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

12.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
12.3.1 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1	3	6	9	12	15
12.3.2 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	2	3	4	5	6	7
12.3.3 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นก้าวหน้า	1	3	4	5	6	7
12.3.4 ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554* (3 แผน)	2	0	-	1	2	3
รวม	6					

การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :

ตัวชี้วัด/ข้อมูลพื้นฐานประกอบ ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการ ดำเนินงาน	ค่าคะแนน ที่ได้	ค่าคะแนน ถ่วง น้ำหนัก
ระดับความสำเร็จของการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	30	N/A	1	0.3

ภาคผนวก ค

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level)

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 1-7**
- ส่วนที่ 2 คำอธิบายเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน**
- ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐขั้นพื้นฐาน**

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ซึ่งกำหนดให้ สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ จำนวน 3 แผน (เป็นแผนรายหมวด) และจะนำเกณฑ์นี้มาใช้วัดผลความสำเร็จในรอบ 12 เดือน เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทาง "การปรับปรุงที่ ละขั้น" ซึ่งหาก สถาบันอุดมศึกษา สามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน แล้ว และมีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของ สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของ สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ /ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็น ระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุน กระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Intergration)

หมวด 1 การนำองค์กร

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
การนำองค์กร				
LD1	สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังของสถาบัน โดยมุ่งเน้นนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอด ทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตาม เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้			
LD 2	สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษามีการมอบอำนาจและทบทวนการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในสถาบันให้มีความเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์เพื่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา			
LD 3	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบัน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย			
LD 4	สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา ต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมา จัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันให้ดีขึ้น			

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม				
LD 5	สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา (Organizational Governance) หรือ อัตตาภิบาล (Self Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบัน และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล			
LD 6	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ			

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
การวางแผนยุทธศาสตร์				
SP1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรมและกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา			
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างและจุดเน้นของสถาบันและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ			
SP3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของสถาบัน รวมทั้ง การวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ			
การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ				
SP4	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน รวมถึง แผนปฏิบัติราชการ และเป้าหมายของสถาบันให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด			
SP5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสถาบันลงสู่ระดับคณะ/สำนัก (ทุกคณะ/สำนัก) และระดับบุคคลอย่างน้อย ๕ คณะ/สำนัก รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์			

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
SP6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลกา ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ โดยจัดทำเป็นรายงานผล ปฏิบัติการของคณบดี/สำนัก และแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ และผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด			
SP7	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการ รองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนิน แผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยง ด้านธรรมาภิบาล			

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมายเหตุ ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ SP 7 ปรับแผนบริหารความเสี่ยง
โดยใช้มาตรฐาน COSO เป็นหลัก

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
ความรู้เกี่ยวกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง				
CS1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องตามพันธกิจเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม			
CS2	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว			
การสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง				
CS3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและทันท่วงที			
CS4	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง			
CS5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน			
CS6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบัน			

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
CS7	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ			

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมายเหตุ ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ ปรับจำนวนประเด็นคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกัน ได้แก่

1. CS 3 ปรับให้มีประเด็นการพิจารณา(ส่วนที่ 3) มีความชัดเจนมากขึ้น
2. CS 5 เรื่องการมีส่วนร่วมโดยปรับให้มีประเด็นการพิจารณา(ส่วนที่ 3) เพิ่มเต็มมากขึ้น
3. CS 6,7 (เดิม) รวมเป็น CS 6 (ใหม่)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ				
IT1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้ง ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย			
IT 2	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลนักศึกษา บุคลากร หลักสูตรและการเงิน อุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต ตามรูปแบบมาตรฐานกลางที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) กำหนดทั้ง 5 ฐานข้อมูล			
IT 3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการทบทวนกระบวนการที่สร้างคุณค่า และทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อย 1 กระบวนการ			
การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้				
IT4	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดส่งข้อมูลรายบุคคลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตรและการเงิน อุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต รวมทั้ง รายชื่อเว็บไซต์ที่เผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมรายชื่อคณะทำงานผู้รับผิดชอบจัดทำข้อมูล ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ให้ สกอภายในเวลาที่กำหนด			
IT5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ในด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร ภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต และข้อมูลอื่น ๆ รวมทั้งมีครุภัณฑ์การศึกษา และคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดการการศึกษา			

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
IT6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติราชการหรือตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ หรือตามแผนงาน/โครงการสำคัญ			
IT7	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ			

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมายเหตุ ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ

1. IT 1 ปรับประเด็นการพิจารณา(ส่วนที่ 3) ให้มีความชัดเจนขึ้น
2. IT 3 เน้นเรื่องการทบทวนข้อมูลสารสนเทศ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผูกพันและความพึงพอใจในบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อสถาบันอุดมศึกษา				
HR 1	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดระบบบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัวและการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และความผูกพันต่อสถาบัน			
HR 2	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อสถาบัน			
HR 3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น			
การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ				
HR 4	สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ			
HR 5	สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ มีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีมาตรการกำกับดูแล และดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้			
HR 6	สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์			
HR 7	สถาบันอุดมศึกษามีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร			

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
การออกแบบกระบวนการ				
PM 1	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบัน			
PM 2	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า			
PM 3	สถาบันอุดมศึกษาต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง			
PM 4	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการ เพื่อให้สถาบันจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง			
การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ				
PM 5	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ			
PM 6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ			

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

หมวด	รหัส	แนวทางการดำเนินการ	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
			1	2	3	4	5
1	RM 1	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อสถาบันฯ (ค่าเฉลี่ย)	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
2	RM 2	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมาย ของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง	60	70	80	90	100
3	RM 3	ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการ ดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ	60	70	80	90	100
4	RM 4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	80	85	90	95	100
5	RM 5	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะ ตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือ แผนพัฒนาบุคลากร	60	65	70	75	80
6	RM 6	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผล ดำเนินการดีขึ้น	1 กระบวนการ	-	2 กระบวนการ	-	3 กระบวนการ

หมายเหตุ

1. การดำเนินการในหมวด 7 ให้สถาบันอุดมศึกษาเลือกดำเนินการในตัวชี้วัดเฉพาะหมวดที่ไม่ได้เลือก
ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 (จำนวน 3 หมวด)
2. น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดในหมวด 7 ต้องกำหนดให้น้ำหนักเท่ากันทุกตัวชี้วัดและ
ผลรวมของน้ำหนักทุกตัวชี้วัดรวมกันเท่ากับ 1 (น้ำหนัก 0.33 จำนวน 2 ตัวชี้วัด และน้ำหนัก
0.34 จำนวน 1 ตัวชี้วัด)
3. ความแตกต่างของเกณฑ์ FL ในปี 2552 และ ปี 2553 คือ เปลี่ยนตัวชี้วัดทั้งหมดเพื่อให้เป็น
ตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินการในหมวด 1-6

ส่วนที่ 2

คำอธิบาย

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันศึกษา ชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการ ดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา สื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม การดำเนินการที่มี จริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อ สังคม

LD 1 : สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมใน เรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังของ สถาบัน โดยมุ่งเน้นนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อ ถ่ายทอดทิศทางการดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการ นำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ ที่ตั้งไว้

การกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นบทบาทที่สำคัญของสภามหาวิทยาลัยที่ต้อง ดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของสถาบันฯ และบุคลากร ซึ่งในการกำหนดทิศทาง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังในอนาคตที่สถาบันฯ ต้องการเป็น การกำหนด ค่านิยมหลัก ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากร การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวัง

นอกจากนั้น สภามหาวิทยาลัยต้องดำเนินการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยม หลัก รวมทั้ง ปรับแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับนโยบาย กรอบทิศทางการดำเนินงานที่ สภามหาวิทยาลัยกำหนด และปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ตลอดจนมี ระบบการสื่อสาร เพื่อ ถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงแผนปฏิบัติราชการและเป้าหมายของ สถาบันอุดมศึกษาให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ

- **ค่านิยมหลัก (Core Values)** หมายถึง คุณลักษณะและบรรทัดฐานที่มี ความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่กำหนดไว้เพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ ติ ร่วมกัน และส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถาบันและความสำเร็จของ สถาบัน

- **ระบบการสื่อสาร** หมายถึง กระบวนการการสื่อสารด้วยวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งหมายรวมถึง การสื่อสารด้วยวาจา กริยาท่าทาง การประพาดิตนเป็นตัวอย่างที่ดี และการ สื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ปรากฏเป็นเอกสาร ซึ่งมีการออกแบบช่องทางการสื่อสารให้ สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษาที่จะทำ

เข้าถึงองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง คือ การสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร และต้องมีการนำข้อมูลจากการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในระดับปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการถ่ายทอดเป้าหมายของสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติได้

การนำนโยบาย กรอบทิศทางการดำเนินงานที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ไปสู่การปฏิบัติ ถือเป็นเป้าหมายบทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นจึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่ต้องถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าวไปสู่การกำหนดแนวทางปฏิบัติและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาได้

ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางดังกล่าว ควรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยนำความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวังของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง มาประกอบการจัดทำ เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในสถาบันฯ

LD 2 : สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา มีการมอบอำนาจและ
บทบาทการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่
ระดับต่างๆ ภายในสถาบันให้มีความเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์เพื่อผู้รับบริการ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา

สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบัน อุดมศึกษาควรมี การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และกำหนดให้คณะกรรมการตามกฎหมายและสถาบันอุดมศึกษาบทบาทความเหมาะสมของการกระจายอำนาจ โดยมุ่งประโยชน์เพื่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) หมายถึง มีกระบวนการที่ชัดเจนในการให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร รวมถึงการมอบอำนาจ (Authorization) โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงกระบวนการ การเพิ่มผลผลิตหรือผลิตภาพ (Productivity) เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ ระบบการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี ต้องส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีข้อมูลสนับสนุน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและผลการดำเนินงานได้ทันเวลา และมีประสิทธิผลที่สุด โดยมุ่งประโยชน์เพื่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา เช่น

- การมอบอำนาจให้ผู้ ปฏิบัติระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้อย่าง
ทันทั่วทั้งที่ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- การมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทำงานได้
อย่างเต็มที่ ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร
- การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีม งาน หรือ
คณะกรรมการ/คณะทำงาน

**LD 3 : ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้
เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบันรวมถึงการ
สร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย**

ผู้บริหารของสถาบัน อุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการการสร้างบรรยากาศภายใน
สถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในสถาบันฯ
รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งเสริมให้มี
กระบวนการ/จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในสตา บันฯ เช่น การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ
วัฒนธรรมอาสา กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน Team Building, Share
Vision เป็นต้น

**LD 4 : สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ
และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำนเ ินการ สำหรับใช้ในการ
การทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับ
ความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันให้ดีขึ้น**

ในการทบทวนผลการดำเนินการ ควรจัดทำแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่
ชัดเจน โดยกำหนดแนวทาง กรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และตัวชี้วัดที่สำคัญ
ที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ การบรรลุพันธกิจหลัก กระบวนการที่สร้างคุณค่า
แผนกลยุทธ์ แผนงานและโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของ
ตัวชี้วัด สำหรับใช้ในการทบทวนและติดตามผลการดำเนินการของสถาบัน ะ ว่าเป็นไปตาม
เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป
ทั้งนี้ ในการทบทวนดังกล่าวให้วิเคราะห์ผลการเนิงานเทียบกับค่ากับเป้าหมายที่กำหนด เพื่อ
จะได้ทราบว่าสถาบันฯ สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่ง
ผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง
สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินอาจเป็นผู้ประเมินอิสระ หรือ การประเมินตนเองก็ได้

นอกจากนั้นสภามหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการประชุมสภามหาวิทยาลัยอย่าง
สม่ำเสมอ และ กำหนดให้มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานสำคัญตามภารกิจหลักอย่าง
ครบถ้วน รวมทั้ง การติดตามผลการดำเนินงานตามมติสภามหาวิทยาลัย /สถาบัน และให้

ข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการตามกฎหมายและ /หรือต่อสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนกำหนดให้มีระบบการประเมินตนเองตามหน้าที่และบทบาทของสภามหาวิทยาลัย โดยอาจใช้การประเมินผลจากคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย

เมื่อสถาบันฯ ทบทวนผลการดำเนินงานแล้ว ควรนำผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญ ว่าปัญหาอุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขและปรับปรุง ก่อน- หลัง และนำผลของการจัดลำดับความสำคัญไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

ทั้งนี้ หากสถาบันฯ มีระบบการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่องจะทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ภายในสถาบันฯ และทำให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร

การดำเนินการตาม LD4 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ(PART) ในคำถาม ข6 "แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกำหนดให้มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้านขอบเขตของเนื้อหาที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ หรือไม่อย่างไร"

LD 5: สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา (Organizational Governance) หรือ อัตตภิบาล (Self Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบัน และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล

สภามหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดการพัฒนาศักยภาพอย่างยั่งยืน โดยมีการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยในทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการของสถาบันตามหลักสากล จะดำเนินการโดยผ่านสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้ฝ่ายบริหารและคณาจารย์มีการดำเนินงานตามนโยบายและเป้าหมายของสถาบันให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ระบบการทำงานที่ดี และมีระบบตรวจสอบการทำงานตามภารกิจของสถาบัน จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงการทำงานและพัฒนาการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้น บทบาทของคณะกรรมการในการกำกับดูแลที่ดี จึงส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันโดยตรง ตลอดจนการจัดทำและตรวจสอบรายงานทางการเงิน การเปิดเผยสารสนเทศและความโปร่งใส นั้น ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อการทำงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตลอดจนแสดงถึงความโปร่งใสที่พร้อมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สามารถร่วมตรวจสอบการทำงานขององค์กรได้

- **การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย** หมายถึง การควบคุมดูแลให้การดำเนินกิจการทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษา และกิจการด้านการบริหารตามหน้าที่และบทบาทที่กฎหมายกำหนด ซึ่งหมายรวมถึง การกำหนดนโยบาย การอนุมัติแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษา งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หลักสูตรการศึกษา การกำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา และการติดตามประเมินผล การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และมีความคุ้มค่า โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส พร้อมตรวจสอบได้

สภามหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีและการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งทบทวนกรอบทิศทางการกำกับดูแลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาตาม หน้าที่และบทบาทของสภามหาวิทยาลัย /สถาบัน ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนควรมี ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ที่ทำให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบ

- **ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี(Organizational Governance)** หมายถึง มีกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้ง การควบคุมและการตรวจสอบความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งหมายรวมถึง การมีคณะกรรมการที่กำกับกรอบการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา การตรวจสอบด้านการเงิน การจัดการความเสี่ยง ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

เมื่อจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีแล้วต้องมีความรับผิดชอบต่อนโยบายที่กำหนด และเพื่อให้นโยบายได้ถูกนำไปใช้จะต้องประกาศ และเผยแพร่ สื่อสารเพื่อให้นักลกรับทราบ และมีความเข้าใจที่ดีรวมทั้งควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนภายในสถาบันฯ นำไปปฏิบัติ ด้วยการกำหนดแนวทาง มาตรการและโครงการที่เป็นรูปธรรมรองรับ พร้อมนำไปปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผล และเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติควรมีการติดตามประเมินผลมาตรการและโครงการอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการทบทวนนโยบายอย่างเป็นประจำเพื่อให้มีความเหมาะสมกับองค์การ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบและกลไกในการกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ และนำมาทบทวนจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ให้เหมาะสมทันสมัยยิ่งขึ้น พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 โดยมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ ที่สถาบันประกาศใช้

ประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา) ก.พ.อ (เมื่อวันที่ 8พฤษภาคม 2550 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดแนวทาง วิธีการ ให้อาจารย์ปฏิบัติ

ตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ โดยให้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และให้มีกระบวนการส่งเสริมผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณ มีการกำกับดูแลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ มีระบบในการดำเนินการ กับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ โดยมีเอกสารประกอบหรือมีพยานหลักฐานชัดเจนพร้อมให้วินิจฉัยได้

ดังนั้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ นั้น จำเป็นต้องมีระบบและกลไกในการกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ วิชา วิชาชีพคณาจารย์ และนำมาทบทวนจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ให้เหมาะสมทันสมัยยิ่งขึ้น ซึ่งดำเนินการได้ ดังนี้

1. สรุปรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ประจำของสถาบัน ในปีที่ผ่านมา มา และนำผลสรุปมาทบทวนองค์ประกอบและบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการฯ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
2. สรุปผลการดำเนินการส่งเสริมและกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ ตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.)และนำมาทบทวนจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ให้เหมาะสมทันสมัยยิ่งขึ้น พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ .ศ. 2552 โดยมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ ที่สถาบันประกาศใช้
3. จัดทำคู่มือและมีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการเพื่อให้คณาจารย์และผู้เกี่ยวข้องรับทราบอย่างกว้างขวางและปฏิบัติตามได้

LD 6 : ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ .ศ. 2546 มาตรา 8(3) ระบุว่าก่อนเริ่มดำเนินการสถาบันฯต้องจัดให้มีการวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีใดที่มีผลกระทบต่อประชาชน สถาบันฯต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

ดังนั้น หากการดำเนินการของสถาบันฯก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม สถาบันฯต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของสถาบันฯให้หมดไป หรือลดลง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

เพื่อให้การดำเนินการ ในหมวด 1 การนำองค์การ บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน /โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่างๆ โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้บุคลากร รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางของสภามหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษา
2. การกำกับดูแลตนเองที่ดี
3. การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม
5. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 1 ตามเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
LD1	1.1 (1)	ม 8
LD 2	1.1 (2)	ม 27
LD 3	1.1 (2)	ม 11
LD 4	1.1 (5) - (6)	ม 8
LD 5	1.2 (11)	ม 8 (2)
LD 6	1.2 (8)	ม 8 (3)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ โดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรให้มีความยั่งยืน

หมวดนี้จึงเป็นการตรวจประเมินในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ รวมถึง การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว
- การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
 - (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
 - (2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ
 - (3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

SP 1 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

การวางแผนยุทธศาสตร์คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 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 และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถาบันอย่างชัดเจน กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสถาบันต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบเวลาในการดำเนินการ

การกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการอย่างชัดเจน เป็นการล่วงหน้า โดยสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 (สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี) และสอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ (สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติการ) โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการจัดทำแผนด้วย

ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการใน การติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว นอกจากสถาบันต้องมีการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบันแล้ว ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการ บรรลุเป้าหมายของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

การดำเนินการตาม SP 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก1) ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง ที่หน่วยงานของท่านต้องรับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร และคำถาม (ข1) หน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจาก จุดมุ่งหมายของรัฐบาล (เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติมายังผลลัพธ์ ผลผลิตและกิจกรรมตามลำดับหรือไม่ อย่างไร

SP 2 : ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษา (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างและจุดเน้นของสถาบัน และความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำ แผนปฏิบัติการ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดย

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

ในการกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทและจุดเน้นของสถาบันและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อสถาบัน โดยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน
- ความต้องการของบัณฑิตและนิสิตนักศึกษา ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมถึง ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติการ และ ผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการด้วย
- ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม
- กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างและจุดเน้นของสถาบัน
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสถาบัน เช่น
 - จุดแข็ง และจุดอ่อนของของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
 - ปัจจัยภายในต่าง ๆ ของสถาบันที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน
 - สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

การดำเนินการตาม SP 2 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ(PART) ในคำถาม (ก6) หน่วยงานได้คำนึงถึงอุปสรรคและข้อจำกัด (อาทิ ด้านกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ และปัจจัยในกระบวนการปฏิบัติงาน) ที่มีต่อการนำส่งผลผลิตหรือไม่ อย่างไรคำถาม (ข5) แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้กำหนดวิธีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หรือไม่ อย่างไร และคำถาม (ค5) หน่วยงานมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปีหรือไม่ อย่างไร

SP 3 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถาบัน รวมทั้ง การวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ

ในการดำเนินการให้แผนปฏิบัติราชการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการดำเนินการ คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ครอบคลุมถึงแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) ที่สนับสนุนการปฏิบัติตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หลัก และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละแผนปฏิบัติการด้วย

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ ควรครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น

- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ
- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

นอกจากการเตรียมการด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรด้าน การเงินทั้งงบการเงินรวมและงบที่จำแนกตามกองทุน** เพื่อเป็นหลักประกันได้ว่าสถาบันจะสามารถดำเนินการตามพันธกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้ง สอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการของสถาบัน

***เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551*

SP 4 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน รวมถึง แผนปฏิบัติราชการ และเป้าหมายของสถาบันให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

การถ่ายทอดแผนไป สู่การปฏิบัติ หมายความว่า รวมถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์กรไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน /โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล

การสื่อสารและทำความเข้าใจไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หมายถึง

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ของสถาบัน เพื่อให้คณะ/สำนักทำความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถาบัน
- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน /โครงการไปยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ
- มีกลไกในการสื่อสารให้บุคลากรในสถาบันทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบัน และรับทราบตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายของสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการถ่ายทอดเทคนิควิธีดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและ

สอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับสถาบัน และระดับคณะ /สำนักที่สามารถแสดงให้เห็นการแลกเปลี่ยน (Sharing) วิธีการปฏิบัติที่ดีภายในสถาบัน

การดำเนินการตาม SP 4 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง1) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการจัดทำและบริหารแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตหรือไม่อย่างไร

SP 5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสถาบันลงสู่ระดับคณะ /สำนัก (ทุกคณะ/สำนัก) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 คณะ/สำนัก รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับสถาบันสู่ระดับคณะ /สำนัก และระดับบุคคลครอบคลุมถึง

- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระดับสถาบัน และการแสดงให้เห็นถึงถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับคณะ/สำนัก และระดับบุคคลหรือกลุ่มงาน
- มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทั่วทั้งสถาบัน เพื่อรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบัน
- มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุก ระดับ
- มีการจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละ บุคคล เพื่อติดตามผล เป้าหมายความสำเร็จโดยรวมของสถาบัน

การดำเนินการตาม SP 5 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ(PART) ในคำถาม (ค1) หน่วยงานกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตตามแผนงบประมาณในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี หรือไม่ อย่างไร

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ สำนักติดตามและประเมินผลฯ สำนักงาน ก.พ.ร.

1. นางสมพร สมผดุง เบอร์ติดต่อ 0 2356 9961
2. นางสาวสุณี มักผล เบอร์ติดต่อ 0 2356 9968

SP 6 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ โดยจัดทำเป็นรายงานผลการปฏิบัติการของคณะ/สำนัก และแสดงให้เห็นถึงกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมิน ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึง แผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยในแต่ละแผนงาน/โครงการต้องมีการจัดทำรายละเอียดต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมถึง การจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ ให้แผนงาน/โครงการดังกล่าว โดยกำหนดให้ระดับคณะ/สำนักต้องมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติการของคณะ และต้องแสดงให้เห็นว่าได้มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

ในการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน นั้น สถาบันอุดมศึกษาอาจใช้โปรแกรม Microsoft Project ในการจัดทำรายละเอียดดังกล่าว ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของแผนการดำเนินงาน แผนการใช้งบประมาณ และแผนการบริหารกำลังคน ได้อย่างครบถ้วน ทำให้การติดตามผลการดำเนินงานแผนงาน/โครงการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การดำเนินการตาม SP 6 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ(PART) ในคำถาม(ค2) หน่วยงานกำหนดกิจกรรมหลักที่มีความเชื่อมโยงกับทรัพยากรที่ต้องการ ซึ่งสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตประจำปีหรือไม่ อย่างไร

SP 7 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามSP 7 นั้น มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการ

ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยคัดเลือกแผนงาน /โครงการที่สำคัญและมี

ผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way 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 โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการ ไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

□ **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือ ผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบ งานภายใน ขององค์กร /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 โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็น ความเสี่ยงเนื่องจาก ความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทํานิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ ความเสี่ยง เช่น

- ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วม
- ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และการรับผิดชอบ
- 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. การรับผิดชอบ (Accountability)
7. นิติธรรม (Rule of Law)
8. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
9. ความเสมอภาค (Equity)

ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีการกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการ จะต้อง มีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึง มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการ ตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบ กระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่

เหมาะสม ให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

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

หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชัดแจ้ง ได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการตัดสินใจหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

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

หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

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

หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการ อย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ย ยงแล้ว ส่วนราชการอาจจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจำแนกตามโครงการ หรือบางกิจกรรมที่สามารถบูรณาการในการดำเนินการได้ ก็สามารถนำมารวมเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเดียวกันได้ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ย ยงดังกล่าวข้างต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนอย่างชัดเจน รวมทั้ง เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดดังกล่าว

การดำเนินการตาม SP 7 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ข7) หน่วยงานกำหนดให้มีกระบวนการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือข้อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาทบทวนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ สำนักติดตามและประเมินผลฯ สำนักงาน ก.พ.ร. นางสาวสาวิตรี เพ็งผาสุก เบอร์ติดต่อ 0 2356 9999 ต่อ 8867

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์กรในหมวด 2 ตามเกณฑ์ เกณฑ์ฯขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
SP1	2.1 (1)	ม.9, 16
SP2	2.1 (2)	ม.8 (3)
SP3	2.1 (1) , 2.2 (7)	ม.12, 20
SP4	2.2 (5)	ม.9
SP5	2.2 (8)	ม.12, 20
SP6	2.2 (5)	ม.20
SP7	2.2 (6)	-

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในหมวดการให้ความสำคัญกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นการประเมินว่าสถาบันอุดมศึกษากำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมชมชอบของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างไร รวมถึงมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้กลุ่มต่างๆ มีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษาในทางที่ดี

CS 1 : สถาบันอุดมศึกษา มีการกำหนดกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มที่ดี นั้นสถาบันควรนำพันธกิจและวิสัยทัศน์มาประกอบการพิจารณา และควรต้องมีแนวคิดในการตอบสนองนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องตามกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร การกำหนดให้มีความครอบคลุมทุกกลุ่มเพื่อให้สถาบันตระหนักถึงความต้องการ และความแตกต่างของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการปรับการให้บริการให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่ได้จัดแบ่งไว้

การดำเนินการตาม CS 1 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

CS 2 : สถาบันอุดมศึกษามีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว

การมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปแล้ว สถาบันจะมีช่องทางการรับฟังเรียนรู้ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว ซึ่งสถาบันควรกำหนดช่องทางที่เหมาะสมกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องหลายช่องทางให้เหมาะสมกับความสะดวก และมีประสิทธิภาพต่อการสื่อสาร ตัวอย่างช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ เช่น

- การสำรวจรายกลุ่ม(Focus Group) นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ
- การรายงานเหตุการณ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ

- การรวบรวมข้อร้องเรียน ข้อวิจารณ์ จากผู้ปฏิบัติที่ได้สัมผัสกับผู้รับบริการที่ไม่พึงพอใจ
- การสัมภาษณ์นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในอดีต ปัจจุบัน และที่พึงมีในอนาคต
- สารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องจากช่องทางการร้องเรียนต่างๆ และเว็บไซต์รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต
- การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของการบริการ
- จัดหมายอิเล็กทรอนิกส์

การดำเนินการตาม CS 2 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

CS 3 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง

นอกจากการที่สถาบันอุดมศึกษา มีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง และมีระบบจัดการให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์ แล้ว จะต้องมีการบริหารจัดการข้อร้องเรียนรวมทั้งการนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชยดังกล่าว มาปรับปรุงตามความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

วิธีการที่ทำให้รวดเร็วเหมาะสม ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กร ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

ตัวอย่างขั้นตอนการการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

- 1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) นำข้อมูลที่ได้รับจาก นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง มาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาองค์กร
- 3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)

6) ควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

7) มีการนำข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย มาวิเคราะห์และนำมากำหนดวิธีการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (ทั้งวิธีการ เวลา และผู้รับผิดชอบ)

ตัวอย่างแนวทางดำเนินการในการนำ ข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย มาปรับปรุงคุณภาพการบริการให้เหมาะสม

- กำหนดช่องทางและวิธีการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่ม นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ต่าง ๆ
- กำหนดผู้รับผิดชอบและมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ดังกล่าว
- กำหนดให้มีระบบการรายงานการจัดการข้อร้องเรียนกับผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการเพื่อรับทราบความพอใจและข้อเสนอแนะในการจัดการข้อร้องเรียน ฯ และปรับปรุงการให้บริการ
- นำข้อร้องเรียนฯ มาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม โดยเชื่อมโยงกับการปรับปรุงกระบวนการในหมวด 6
- มีการติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่ม นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง อาจจัดทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก

การดำเนินการตาม CS 3 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

CS 4 : สถาบันอุดมศึกษา มีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

เมื่อสถาบันได้ทราบความต้องการความคาดหวังของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว การสร้างความสัมพันธ์ที่ตรงกันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ดังนั้น รูปแบบของการสร้างเครือข่าย และการจัดกิจกรรมร่วมกันเป็นสิ่งที่ทุกองค์การควรมุ่งเน้น ดังนั้นองค์การต้องสร้างเครือข่ายทั้งกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งจัดทำกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ตรงกัน

การดำเนินการตาม CS 4 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ(PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนด เป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูงหรือไม่ อย่างไร

CS 5 : สถาบันอุดมศึกษาต้อง มีการดำเนินการในการ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการ ที่ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ/หรือผู้รับบริการ มีโอกาสในการเข้าร่วมรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะหรือความคิดเห็น ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมในกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา โดยระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน มี 5 ระดับ คือ

1. *ระดับการให้ข้อมูล* (Inform) เป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นระดับที่สำคัญ เพราะเป็นการเริ่มต้นที่ส่วนราชการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่นๆ ต่อไป
2. *ระดับการปรึกษาหารือ* (Consult) เป็นการรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น บอกข้อปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆกับส่วนราชการ
3. *ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง* (Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/ โครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม
4. *ระดับการร่วมมือ* (Collaborate) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือฐานะหุ้นส่วน หรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐ
5. *ระดับการเสริมอำนาจประชาชน* (Empower) เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด

การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนให้เข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะทำให้เกิดพลังความสัมพันธ์ระหว่างภาคประชาชนกับภาครัฐได้อย่างเหมาะสม และสามารถทำงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา รวมทั้ง นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมเพื่อปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่จะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้รับบริการได้ตรงตามความต้องการและสร้างความประทับใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ

ตัวอย่างแนวทางการดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ

1) กระบวนการหรือการดำเนินการที่แสดงถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการโดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักของส่วนราชการ และการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อกำหนดเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนเช่น การดำเนินการในกิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การจัดหรือให้บริการสาธารณะ เป็นต้น

2) การกำหนดให้มีช่องทาง /วิธีการในการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร และรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานของส่วนราชการ เช่น เว็บไซต์ การประชุมสัมมนา เอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3) การกำหนดให้มีคณะ กรรมการ /คณะทำงานที่มาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและหลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น คณะกรรมการในรูปแบบต่าง ๆ ของส่วนราชการที่มีองค์ประกอบมาจากผู้แทนจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) การจัดกิจกรรมขององค์กรที่เป็นการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องและ/หรือผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ และสร้างความไว้วางใจและยอมรับระหว่างกัน เช่น การเข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผน และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการของส่วนราชการ ซึ่งอาจเป็นคณะกรรมการชุดเดียวกันกับข้อ 1 โดยมีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องการติดตามประเมินผลด้วย

การดำเนินการตาม CS 5 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ(PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนด เป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูงหรือไม่ อย่างไร

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อกลุ่มงานพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมฯ สำนักงาน ก.ร.

- | | |
|---|----------------------|
| 1. นางสาวพรทิพย์ แก้วมูลคำ เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9949 |
| 2. นางสาวตุลาภรณ์ เส้นดาโอะ เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9999 ต่อ 8848 |
| 3. นายธนกิจ สถาพรอานนท์ เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9999 |

CS 6 : สถาบันอุดมศึกษามีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบัน

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นสิ่งที่สถาบันควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการซึ่งส่งมอบให้ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว มีผลในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับความพึงพอใจก็ต้องวิเคราะห์ว่ามี องค์ประกอบด้านใดบ้างที่นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ประสงค์ให้มีการให้บริการในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำ หรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หากนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องไม่พึงพอใจ องค์กรต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการการวัดความพึงพอใจและไม่ พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ต้องออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบจากนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรที่ให้บริการและนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งการปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

วิธีการวัดความพึงพอใจอาจใช้รูปแบบของแบบสอบถาม Likert Scale การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์รายกลุ่ม (Focus Group) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นต้น

การวัดความไม่พึงพอใจอาจใช้คำถามประเภทคำถามปลายเปิด ตัวอย่างคำถาม เช่น ท่านต้องการให้หน่วยงานของเราปรับปรุงการให้บริการด้านใดบ้าง / หากท่านอยากให้คำแนะนำแก่หน่วยงานเรา ท่านอยากให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะใด / ท่านคิดว่าการให้บริการของข้าราชการ / การจัดทำคู่มือของหน่วยงานเรามีส่วนใดที่ควรแก้ไข หรือปรับปรุง เป็นต้น

ทั้งนี้ ในการสำรวจความพึงพอใจนอกเหนือจากด้านอื่น ๆ แล้วสถาบันอุดมศึกษาควรสำรวจความพึงพอใจของนักศึกษาและอาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ ได้แก่ อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องสมุด ครัวภัณฑ์ประจำอาคาร ครัวภัณฑ์การศึกษา คอมพิวเตอร์ และด้านวิชาการ ได้แก่ แผนการผลิตบัณฑิต การวางแผนรับและผลิตนักศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้ การประกันคุณภาพการเรียนการสอน

****เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551**

การดำเนินการตาม CS 6 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ(PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนด เป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้า หมายระดับสูงหรือไม่ อย่างไร

CS 7 : สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

สถาบันกำหนดขั้นตอน เวลา ผู้รับผิดชอบในการให้บริการ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และสามารถให้ผู้รับบริการทราบเวลา และกำหนดการแล้วเสร็จของงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

สถาบันควรกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการ เช่น

- 1) จัดทำ"คู่มือการให้บริการ " เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างชัดเจน เช่น การแต่งการ การทักทาย การรับโทรศัพท์ การให้ข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น
 - 2) มีการพัฒนาบุคลากรด้านการให้บริการ ซึ่งรวมถึงการมุ่งเน้นให้ บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และพฤติกรรมให้เป็นผู้มีจิตบริการ Service Mind
 - 3) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการของบุคลากรโดยมีการตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- นอกจากนี้สถาบันต้องมีการกำหนด ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือ คู่มือการติดต่อราชการให้กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง และประกาศให้ประชาชนผู้รับบริการทราบ

การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จเป็นวิธีการที่ทำให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ระยะเวลา และขั้นตอนการติดต่อได้ชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางดำเนินการตามมาตรา 37 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หลักการสำคัญประการหนึ่งในการติดต่อราชการของประชาชนผู้รับบริการ คือ ต้องการทราบว่าเรื่องที่ตนมาติดต่อขอรับบริ การจากรัฐนั้น จะต้องใช้เวลาเท่าใดจึงจะรู้ผล เพราะประชาชนหรือแม้แต่สถาบันจะได้วางแผนการดำเนินการต่อไป ดังนั้น สถาบันจำเป็นต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการดำเนินการในเรื่องที่ประชาชนติดต่อ เพื่อให้ประชาชนได้ทราบว่าในเรื่องนั้นจะใช้เวลากี่วันจึงแล้วเสร็จ จึงเป็นหน้าที่ของสถาบันจะต้อง กำหนดระยะเวลาทุกงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชน และต้องประกาศให้ประชาชนทราบโดยทั่วกันด้วย

การดำเนินการตาม CS 7 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 3 ตอบสนองความต้องการของ บัณฑิต นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน /โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากร ได้รับความรู้และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

- (1) การจำแนกกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- (2) การกำหนดช่วงทางการเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ
- (3) การจัดการข้อร้องเรียน
- (4) การปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพการบริการ
- (5) การกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการของบุคลากร

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์กรในหมวด 3 ตามเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์การบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
CS1	3.1(1)	ม. 8
CS2	3.1(2)	ม. 38, 40
CS3	3.1(2),3.2(6)	ม. 8, 38,39, 41
CS4	3.2(4) (7)	ม. 30,31,38-41
CS5	3.2(8)	ม. 38, 41-42
CS6	3.2((5),(8)	ม. 38, 41-42
CS7	3.1 (2) 3.2(5)	ม. 8 ,45

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การดำเนินการในหมวดนี้ จะต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ องค์กรต้องสร้างควมพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และคุณภาพของ Hardware และ Software โดยต้องออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการใช้ และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ทันเวลา สามารถนำไปใช้งานได้ และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ให้อยู่กับองค์กร โดยพัฒนาระบบให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร

IT 1 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตาม แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้ง ตัวชี้วัดตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ฐานข้อมูล ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต้องประกอบด้วยส่วนประกอบอย่างน้อยดังนี้

ฐานข้อมูล ที่ช่วยสนับสนุน : ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง ตัวข้อมูล แหล่งข้อมูล ความถี่ในการเก็บข้อมูล การสอบถามข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล

ฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน : ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการ ตามคำรับรอง การสนับสนุน ตัวข้อมูล แหล่งข้อมูล ความถี่ในการเก็บข้อมูล การสอบถามข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล สำหรับตัวชี้วัดตามคำรับรองสถาบันต้องมีครบทุกมิติตั้งแต่ปี 2549-2553

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูล ทั้งหมด ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

- ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของสถาบันอย่างครบถ้วน
- ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่
- ความทันสมัย หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

IT 2: สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบภาวะการมีงานทำของบัณฑิต ตามรูปแบบมาตรฐานกลางที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนดทั้ง 5 ฐานข้อมูล

สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูล 5 ฐานข้อมูล คือ ด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการมีงานทำของบัณฑิต ที่สถาบันอุดมศึกษาได้รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตา รูปแบบมาตรฐานกลางที่กำหนด และสามารถนำไปใช้ได้

IT 3: สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการทบทวนกระบวนการที่สร้างคุณค่า และ ทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อย 1 กระบวนการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญ สูงสุดต่อการปฏิบัติตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาและสร้างประโยชน์ให้แก่นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยส่วนมากจะเป็นกระบวนการที่ เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ หลายลักษณะที่แตกต่างกันตามภารกิจของสถาบันเช่น กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการจัดหรือพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาควรมีกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อย 1 กระบวนการ เพื่อให้มีข้อมูล ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอ

IT 4 : สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดส่งข้อมูลรายบุคคลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต รวมทั้ง รายชื่อเว็บไซต์ที่เผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมรายชื่อคณะทำงาน ผู้รับผิดชอบจัดทำข้อมูล ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ให้ สกอ . ภายใน เวลาที่กำหนด

สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามแนวทางที่ สกอ. กำหนด โดย สกอ. จะประเมินผลจากระบบฐานข้อมูล หรือระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ได้แก่

- วันที่ / เวลา ที่สถาบันอุดมศึกษา ได้ป้อนข้อมูลเข้าระบบฐานข้อมูลของ สกอ.
- การตรวจสอบข้อมูลตาม URL ของเว็บไซต์ที่ สถาบันอุดมศึกษาแจ้งมายัง สกอ. ว่าเป็นช่องทางการเผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รายชื่อคณะทำงาน และช่องทางการติดต่อสื่อสาร

IT5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บัณฑิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ในด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร ภาวะการณ์ มุ่งงานทำของบัณฑิต และข้อมูลอื่น ๆ รวมทั้งมี คุรุภัณฑ์การศึกษาและคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดการการศึกษา

สถาบันอุดมศึกษามีช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการที่สถาบันอุดมศึกษาจัดไว้ให้มีการเผยแพร่ในระบบฐานข้อมูล เพื่อให้บัณฑิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม*

ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึง การที่สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้บัณฑิต นักศึกษา และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่บัณฑิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการ สืบค้นข้อมูล การจัดทำ เว็บไซต์ของส่วนราชการเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลให้บุคคลภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

นอกจากนี้การดำเนินการในข้อนี้ ยังหมายความรวมถึงการปฏิบัติตามมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการอย่างน้อยตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 9 ของกฎหมาย เพื่อให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการกำหนด (ประกาศคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2541 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดู) ได้แก่ ต้องจัดให้มีสถานที่หรือศูนย์ข้อมูลข่าวสารและข้อมูลข่าวสารไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้โดยสะดวก ต้องจัดทำดัชนีหรือรายการข้อมูลข่าวสารที่มีรายละเอียดเพียงพอสำหรับ

ประชาชน สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้ด้วยตนเอง ฯลฯ ในการจัดข้อมูลข่าวสารไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูนี้ กฎหมายได้กำหนดให้ประชาชนมีสิทธิขอสำเนา หรือขอสำเนาที่มีค่ารับรองถูกต้องด้วย ข้อมูลข่าวสารของราชการที่หน่วยงานของรัฐจะต้องรวบรวมไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ตามที่กฎหมายกำหนด อย่างน้อยได้แก่

- (1) ผลการพิจารณาหรือคำวินิจฉัยที่มีผลโดยตรงต่อเอกชนรวมทั้งความเห็นแย้งและคำสั่งที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาวินิจฉัยดังกล่าว
- (2) นโยบายหรือการตีความที่ไม่เข้าข่ายต้องตีพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษา ตามมาตรา 7 (4)
- (3) แผนงาน โครงการ และงบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีที่กำลังดำเนินการ
- (4) คู่มือหรือคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งมีผลกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของเอกชน
- (5) สิ่งพิมพ์ที่ได้มีการอ้างอิงถึงตามมาตรา 7 วรรคสอง
- (6) สัญญาสัมปทาน สัญญาที่มีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอนหรือสัญญาร่วมทุนกับเอกชน ในการจัดทำบริการสาธารณะ
- (7) มติคณะรัฐมนตรี หรือมติคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยกฎหมาย หรือโดยมติคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ให้ระบุรายชื่อรายงานทางวิชาการ รายงานข้อเท็จจริง หรือข้อมูลข่าวสารที่นำมาใช้ในการพิจารณาไว้ด้วย
- (8) ข้อมูลข่าวสารอื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อมูลข่าวสารที่จัดให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ตามข้างต้นนี้ ถ้ามีส่วนที่ต้องห้ามมิให้เปิดเผยตามมาตรา 14 หรือมาตรา 15 อยู่ด้วย ให้ลบหรือตัดทอนหรือทำโดยประกาศอื่นใดที่ไม่เป็นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารนั้น

** ทั้งนี้ ในการจัดให้มีครุภัณฑ์การศึกษาและคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดการศึกษา นั้น ดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551*

IT6 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ราชการหรือตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือตามแผนงาน /โครงการ สำคัญ

แนวทางการทำให้มั่นใจว่าระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง อาจมาจากกระบวนการทบทวนวิธีการวัดผล ความถี่ในการทบทวนระบบ การมีกระบวนการในการค้นพบการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การมีตัวชี้วัดที่หลากหลายและครอบคลุม การมีตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เป็นต้น

การจัดระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ให้มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอก อาจมีแนวทางการดำเนินการได้ดังนี้

- สถาบันอุดมศึกษาอาจจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการติดตาม เฝ้าระวังเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของส่วนราชการ และมีผลกระทบต่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ
- เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น
- สถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถจะบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ สถาบันอุดมศึกษาจะสามารถรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้
- สถาบันอุดมศึกษาอาจเลือกใช้กลไกที่ช่วยในระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัย (Warning System) แบบสัญญาณไฟจราจร การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) เป็นต้น

โดยที่ระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ดังกล่าว จะก่อให้เกิด ระบบที่ช่วยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการปฏิบัติราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems : DSS) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) และระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) เป็นต้น

IT7 : สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ

- แผนการจัดการความรู้หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น
- ความแตกต่างของแผนการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ 2553 คือ
 - ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็น 3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม ส่วนราชการจะต้องทบทวน

และเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้นหรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นประกอบด้วย

○ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้(แบบฟอร์ม 2) ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process = KMP) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (Change Management Process = CMP) นำมาบูรณาการร่วมกัน โดยส่วนราชการอาจจะไม่ต้องนำความสัมพันธ์ระหว่าง KMP และ CMP มาทำ Matrix กันก็ได้ แต่สามารถอ้างอิง CMP ทั้ง 6 องค์ประกอบลงไปในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ (ดังช่องหมายเหตุตามตัวอย่างแนบ) สำหรับกิจกรรมย่อยของ ชม.ชย (CMP องค์ประกอบที่ 6) นั้นควรแสดงให้เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรมเพิ่มเป็นกิจกรรมที่ 8 ในแบบฟอร์ม 2 เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจ ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น

○ ส่วนราชการควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จ ครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

(รายละเอียดตามภาคผนวก ง-1)

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 สำนักงาน ก.พ.ร.

- | | | |
|------------------------------|-------------|----------------------|
| 1. นางกลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9939 |
| 2. นางกัลยาณี ภูวนันท์ | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9999 ต่อ 8841 |
| 3. นายไพสิฐ สุคันทรส | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9999 ต่อ 8837 |

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจ องค์กรความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคน เพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินว่าระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร รวมทั้งประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและสถาบันอุดมศึกษา

HR1: สถาบันอุดมศึกษามีการจัดระบบบริหารงานบุคคล(Human Resource Management) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัวและการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และความผูกพันต่อสถาบัน

การจัดระบบบริหารงานบุคคล สามารถดำเนินการได้ 2 วิธี คือ วิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตาม โครงสร้างขององค์กร วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น ซึ่งการจัดระบบงานที่ดีควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง วิธีการจัดการทำงานของ บุคลากรเป็นกลุ่มงาน การบริหารกำลังคน วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

HR2 : สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อสถาบัน

1. การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และของบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1.1 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การยกย่องชมเชยหรือการยอมรับปริมาณงานที่รับผิดชอบ กាการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

1.2 ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การให้ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์การปฏิบัติงาน การพัฒนาฝึกอบรม การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วนประกอบด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นดังกล่าวมากำหนดปัจจัย เช่น การสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการของสถาบันฯ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

เมื่อสถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยดังกล่าวแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือกำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น และนำมาปรับปรุงปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยในกระบวนการที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการจัด และกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจและปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งสองอย่างพร้อมกัน ซึ่งสถาบันฯ ควรสร้างบรรยากาศใน

การทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าว ซึ่งได้แก่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอ รวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค่าจ้างเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

▪ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

สถาบันอุดมศึกษาควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาออกแบบ ปรับปรุง และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อสร้างความ พึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ดีขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย มีการจัดบริการตรวจสอบสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬา กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรท์ส่นวงจรปิด มีการแลกบัตรผ่านเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ด้านการป้องกันภัย มีระบบป้องกันอัคคีภัย มีแผนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอุปกรณ์ให้ทันสมัยและใช้งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

▪ การจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ** และการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้ค่าปรึกษา กิจกรรมสันทนาการ หรืองานประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากร ในช่วงเวลาทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พักอาศัย เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดบริการรถรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้การศึกษา นอกเหนือจาก งานในหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นนโยบายจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับแต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการ บริการต่าง ๆ ที่จัดให้ เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

**** ในการบริหารสวัสดิการควรดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐาน**

สถาบันอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551 ในด้านการบริหารจัดการ

HR 3 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล* และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งอาจดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้

1. ประกาศหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ
2. บุคลากรทุกคนจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา
3. ผู้บังคับบัญชาสรุปผลการประเมิน
4. จัดเรียงลำดับผลการประเมิน
5. เมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินทราบเป็นรายบุคคล สำหรับบุคลากรที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง ให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการผู้นั้นทราบเป็นรายบุคคล และให้ชี้แจง แนะนำ หรือแนวทางพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

นอกจากนั้น สถาบันฯ ควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานของสถาบันฯ โดยการประเมินผล การปฏิบัติงานสามารถพิจารณาจากผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

* การดำเนินการตาม HR 3 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้แบบ ระยะเวลา (PART) ในคำถาม ง-7 หน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการประเมินบุคคลผู้รับผิดชอบผลผลิตในการนำเสนอผลผลิตว่ามีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร

HR4 : สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การที่สถาบันอุดมศึกษา กำหนดให้อาจารย์ประจำของสถาบันมีการจัดกระบวนการสอนที่คำนึงถึงความแตกต่างเฉพาะตัวของนิสิตนักศึกษา และจัดให้นิสิตนักศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมการสอนมากที่สุด เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าวิจัยโดยอิสระในรูปโครงการวิจัยส่วนบุคคล การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนได้หลากหลายวิชาทั้งในและนอกคณะ โดยสถาบันเปิดรายวิชาเลือกเสรีที่ครอบคลุมองค์ความรู้ต่างๆ การจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการกำหนดจำนวนหน่วยกิตหรือจำนวนชั่วโมงเรียนภาคปฏิบัติในห้องปฏิบัติการและการฝึกประสบการณ์ภาคสนามอย่างพอเพียง มีการจัดสัมมนา จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดทำโครงการที่มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของอาจารย์และผู้เรียน มีการเรียน การสอนทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Internet) มีห้องสมุดและระบบสืบค้นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เพียงพอที่นิสิตนักศึกษาจะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้ด้วยตนเอง

สถาบันอุดมศึกษาอาจมีแนวทางในทางการประเมินประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้การเก็บข้อมูลจริงจากอาจารย์ประจำของสถาบัน โดยพิจารณาจากการเขียนแผนการจัดประสบการณ์ หรือการจัดกิจกรรมในชั่วโมงการเรียนการสอน สัดส่วนจำนวนหน่วยกิตหรือจำนวนชั่วโมงเรียนภาคปฏิบัติกับชั่วโมงเรียนในชั้นเรียน การสำรวจข้อมูลจากนิสิตนักศึกษาและอาจารย์ประจำของสถาบัน หรือการวิจัยหรือการประเมินผลหรือการจัดเก็บร่องรอยหลักฐานจากการศึกษาข้อมูลด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การสังเกตการเรียนการสอน การสังเกตวิธีการตั้งปัญหาหรือตั้งโจทย์ของผู้สอน และพิจารณาจากงานที่ผู้สอนมอบหมาย เป็นต้น

ในการส่งเสริมให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจ รู้เป้าหมายของการจัดการศึกษา และหลักสูตรการศึกษาอุดมศึกษา และดำเนินการได้ตามแนวทางที่กำหนด
2. มีมาตรการให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ ดำเนินการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล และนำผลการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียนนี้มาปรับปรุงแผนการสอนในแต่ละรายวิชาและแต่ละภาคการศึกษาให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น
3. มีการสำรวจหรือการวิจัยหรือการประเมินประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของอาจารย์ประจำของสถาบัน และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาการจัดการสอนของอาจารย์ประจำส่วนใหญ่ ให้เป็นการจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้ โดยการลดสัดส่วนการถ่ายทอดความรู้ของอาจารย์ และเพิ่มสัดส่วนการปฏิบัติจริง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนให้มากขึ้น

4. นำข้อมูลผลการสำรวจหรือการวิจัยหรือการประเมินประสิทธิภาพการสอนตามประเด็นที่ 3 มาดำเนินการสนับสนุนให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและนักเรียน

5. นำข้อมูลผลการสำรวจหรือการวิจัยหรือการประเมินประสิทธิภาพการสอนตามประเด็นที่ 3 หรือการจัดให้มีการประเมินผลการจัดการสอนของอาจารย์ประจำของสถาบันที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนและอิงพัฒนาการของผู้เรียน โดยเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถนำผลที่ได้มาปรับเปลี่ยน การจัดการสอนของอาจารย์ประจำส่วนใหญ่ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพได้

6. มีการวิเคราะห์และประเมินผลกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในระดับหลักสูตร และ/หรือระดับสาขาวิชา และ/หรือระดับคณะ เพื่อสรุปผลการดำเนินงานโดยรวมของสถาบัน โดยพิจารณาถึงกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียนและประโยชน์ที่ผู้เรียนได้รับ รวมถึงความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ ในการจัดการศึกษาของสถาบัน

7. มีการส่งเสริมให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อและการเรียนรู้ของผู้เรียน และนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

HR5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ มีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีมาตรการกำกับดูแลและดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้

สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่ได้กำหนด โดยสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อรับข้อมูลป้อนกลับและความคิดเห็นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ รวมทั้งข้อร้องเรียนอื่น ที่มีต่อคณาจารย์ของสถาบันในเรื่องจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ จากผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ และสถาบันนำข้อมูลนี้ไปใช้อย่างเป็นระบบในการกำกับดูแลและการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์

2. พัฒนาระบบและกลไกการกำกับดูแลและการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ให้ดียิ่งขึ้น มีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีการกำหนดหรือปรับปรุงมาตรการกำกับดูแลและดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ อย่างจริงจัง รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้

3. มีการติดตามความก้าวหน้าและมีการประเมินประสิทธิผล การดำเนินงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ และจัดทำเป็นรายงาน เสนอต่อผู้มีอำนาจและ /หรือผู้บริหารสถาบัน

ตลอดจนควรมีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีมาตรการกำกับดูแล และดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ ปฏิบัติตาม จรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้

HR 6 : สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามแผน กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ นอกจากนี้ การจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้สถาบันฯนั้นๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนด กลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็น ปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

ดังนั้น ในการนำแผนด้าน ทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ ตามที่ได้กำหนดไว้ใน SP 3 ควร ครอบคลุมในเรื่อง

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร
- การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงในสายงานหลัก
- การสร้าง/พัฒนาข้าราชการเพื่อสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร
- การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากร
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล
- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของ บุคลากรในการบริหารจัดการ
- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพ การทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

2. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากร ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเติบโตก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ แบบที่เป็นทางการ เช่น การบรรยาย การฝึกอบรม เป็นต้น และแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ (Coaching) และ การสอนงานอย่างใกล้ชิด (Mentoring) เป็นต้น

HR 7 : สถาบันฯมีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร * เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

การกำหนดแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในงานจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ จะทำให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของตนเอง อีกทั้ง การกำหนดแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนสามารถนำมา ใช้ในการออกแบบแผนการพัฒนาบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ได้เหมาะสม เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังคนในตำแหน่งงานที่ว่าง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน หรือโอนย้ายงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล เป็นต้น

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

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 5 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สถาบันฯควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน /โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

- (1) การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะและความต้องการ
- (2) การกำหนดวิธีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
- (3) การกำหนดระบบสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการต่าง ๆ
- (4) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงความผูกพัน ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 5 ตามเกณฑ์ฯ ชั้นพื้นฐาน

เกณฑ์ฯ ชั้นพื้นฐาน	เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
HR 1	5.1 ก (1)	ม 47
HR 2	5.3 ก (16) 5.3 ข (18,19,20)	-
HR 3	5.1 ข (4)	ม 47
HR 4	5.2 ก (9)	-
HR 5	5.1 ข (4), 5.1 ค (5)	ม 20
HR 6	5.1 ค (5) 5.2 ก (9,11,12), 5.2 ข (14)	ม 47
HR 7	5.1 ค (7)	-

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดการจัดการกระบวนการการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่า ต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์กร เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญทั้งหมด เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่ การป้องกันความผิดพลาดของกระบวนการ ความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการเงิน รวมถึงระยะเวลาปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ขององค์กร

การจัดการกระบวนการจึงมุ่งเน้นที่ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา ซึ่งองค์กรควรจัดการกระบวนการให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ การจัดการกระบวนการยังครอบคลุมถึงการออกแบบงานที่ตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่จำเป็นและใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

PM 1 : สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบัน

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการปฏิบัติตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาและสร้าง ประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยส่วนมากจะเป็นกระบวนการที่ เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ หลายลักษณะที่แตกต่างกันตามภารกิจของสถาบันเช่น กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการจัดหรือพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น

นอกจากนี้กระบวนการที่สร้างคุณค่ายังเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของการจัดสรรทรัพยากร และความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณแผ่นดิน แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าก็เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่าง ๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการ

ออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณค่านี้อาจมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต

แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้นมาจากหลักของการวิเคราะห์การสร้างคุณค่า (Value Creation Analysis) และการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมองของคุณค่าในสายตาของผู้รับผลจากกระบวนการนั้นโดยตรง รวมทั้งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นการตั้งคำถามใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) สถาบันได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการที่ดีหรือไม่
- 2) คุณค่าใดที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และการบริการ
- 3) ประโยชน์และผลที่เกิดแก่สถาบันเอง จากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการเหล่านี้
- 4) คุณค่าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่
- 5) ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคมคืออะไร

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้น สถาบันอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับขั้นของการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการและความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน ตัวอย่างเช่น ระดับกรมอาจจะระบุเป็นเพียงพันธกิจหลักไว้ 3- 4 เรื่อง ในแต่ละพันธกิจจะดำเนินการโดยกลุ่มงานหรือกองต่าง ๆ ซึ่งยังประกอบด้วยระบบงานซึ่งเรียกว่ากระบวนการระดับบน(High Level Process) และในระบบงานเหล่านี้ก็อาจแตกได้เป็นกระบวนการย่อยต่าง ๆ ซึ่งสามารถระบุผู้รับบริการและผู้รับผิดชอบกระบวนการได้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาเป็นระดับปฏิบัติการก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัด ภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

PM 2 : สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญ ที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ /หรือ ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าตามสถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้น โดยต้องสอดคล้องกับความคาดหวังหรือความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับบริการ ต้องการการบริการที่รวดเร็ว ดังนั้น ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ระยะเวลาในการให้บริการ หลังจากได้ข้อกำหนดแล้ว สถาบันอุดมศึกษาจะนำมาออกแบบกระบวนการและจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า อาจมีมากกว่า 1 ข้อก็ได้

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าควรกำหนดจากความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งสถาบันต้องมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และนำมาจัดทำเป็นข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการเพื่อส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ หลังจากได้ข้อกำหนดแล้วจะนำมาออกแบบกระบวนการและจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อกำหนดที่สำคัญนี้คือปัจจัยนำเข้าของการออกแบบกระบวนการ เป็นแนวคิดในเชิงป้องกันตั้งแต่เริ่มต้น ดังนั้นผู้ออกแบบกระบวนการ (Process Designer) จึงต้องนำข้อมูลจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา ทั้งจากภายในและภายนอก ข้อจำกัดและปัญหาในอดีต การเติบโตและโอกาสในอนาคต เพื่อให้ทราบความต้องการและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ชัดเจนก่อนเริ่มต้นการออกแบบ เช่น ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการหรือลูกค้าหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ เช่น กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภค ตลาดและทางสังคม เป็นต้น

ในการพิจารณาจัดทำข้อกำหนดยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น ผลกระทบที่อาจมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะสั้นและระยะยาว ชีตความสามารถของสถาบันเองและความพร้อมของทรัพยากร ความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและความต่อเนื่องของงบประมาณ มาตรฐานการควบคุม ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน การประสานงานกับสถาบันอื่น ทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบ เป็นต้น

นอกจากนี้การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ สถาบันต้องมั่นใจว่าข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าว มีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน แลหรือ ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้ง ควรนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และการวางแผนเพื่อลดต้นทุนการผลิตและการให้บริการ ทำให้สามารถกำหนดมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายได้

การดำเนินการตาม PM 2 สอดคล้อง ตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง4) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ หรือไม่ อย่างไร และคำถาม (ง5) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และ ความคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร

PM 3 : สถาบันอุดมศึกษาต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

เมื่อสถาบันสำรวจความคิดเห็นของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ และแปลงความต้องการที่ได้ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ รวมทั้ง กำหนดตัวชี้วัด กระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ ควบคุมกระบวนการ (Process Specification)

การออกแบบกระบวนการนอกจากพิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการแล้ว ควรพิจารณา ปัจจัยอื่น ๆ ของสถาบันดังนี้

- องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัย ประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
- เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจของสถาบัน

ทั้งนี้เพื่อนำเอาองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงานมาใช้ให้เป็น ประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ รอบเวลา ขั้นตอน ผลผลิต ภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่า มาใช้ประกอบในการออกแบบ ข้อมูลดัง กล่าวนี้เกิดจากการ รวบรวมข้อมูลและการประมวลผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา (จากหมวด 4) เพื่อนำมาปรับปรุง กระบวนการ ดังนั้นการออกแบบจึงหมายความว่ารวมถึงการออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงาน เดิมเพื่อปรับปรุงระบบงาน ให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของ ผลิตภัณฑ์และบริการของสถาบัน

แนวทางในการดำเนินการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ส่งผลต่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง และการบรรลุพันธกิจของสถาบันตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับหลักการในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 20 มาตรา 27

PM 4 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมี ผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการเพื่อให้สถาบันจะสามารถดำเนินงานได้ อย่างต่อเนื่อง

สถาบันมีวิธีการเพื่อทำใ้ มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อ ภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน และระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน ซึ่งได้ คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

ภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย การจราจร หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ

PM 5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากร กรณาไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้อำนาจงมีให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจะครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งหมด และกระบวนการสนับสนุนครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสนับสนุนทั้งหมด

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน

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

สถาบันควรมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่า มาตรฐานงานที่กำหนดไว้ บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานไว้ใน Intranet การอบรมบุคลากร เป็นต้นรวมทั้ง จะต้องมีการติดตามประเมินผลการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้อย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้เมื่อแต่ละกระบวนการได้นำปฏิบัติ ควรนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกระบวนการ และระหว่างกระบวนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น นวัตกรรมของกระบวนการ การมอบอำนาจการตัดสินใจ และความรับผิดชอบ (empowerment) ให้กับบุคลากร การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การบริหารโครงการ เป็นต้น

ทั้งนี้ อย่างน้อยสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานด้านวิชาการให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเป็นหลักประกัน ว่าผู้เรียนจะได้รับการบริหารการศึกษาที่ดี สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ สถาบันต้องมีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ

ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษาและการผลิตบัณฑิต การจัดกิจกรรม การเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้ การประกันคุณภาพ การเรียนการสอน และการ พัฒนาปรับปรุงการบริหารวิชาการ**

***เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อ วันที่ 12 พฤศจิกายน 2551*

PM 6 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและ กระบวนการสนับสนุนเพื่อให้ผลการดำเนินงาน รดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิด ข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

การปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดการกระบวนการ เป็นการ บริหารงานตามแนวคิดของวงจร P – D – C – A หรือ Plan – Do – Check – Act ซึ่งเป็นวงจร ของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาและเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการมีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ผู้รับบริการและ ประชาชน ซึ่งดูจากผลลัพธ์ของตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลไกการปรับปรุงที่ สมบูรณ์นั้นควรมีการบูรณาการกันในทุกระดับชั้น กล่าวคือ มีการปรับปรุงในระดับกิจกรรมหรือการ ปฏิบัติงานประจำวัน ในระดับกระบวนการหรือกระบวนการงาน และในระบบงาน ซึ่งการปรับปรุง ทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องได้ขึ้นกับปัจจัยสำเร็จดังต่อไปนี้

- 1) ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นการปรับปรุงและการ เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผน ระบบการปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการ และกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม (ดูหมวด 1.1 ค(4)-(6))
- 2) ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่สถาบันต้องการจะ พัฒนาไปถึงเป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน
- 3) เป้าหมายการปรับปรุงสถาบันต้องเป็น สำคัญ ที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดใน การปรับปรุงประจำปี
- 4) มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา
- 5) แรงจูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง พื้นฐาน ภูมิความรู้ ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด ที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของสถาบันควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับ บุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน และนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ แนวทางในการค้นหา อาจเกิดจากกลไกดังต่อไปนี้

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

2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมาย เดียวกันทั้งสิ้นคือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ

3) จัดทีมงานปรับปรุง ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ทีมปรับปรุงงานควรประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา (ผู้ที่ต้องการเห็นปัญหานั้นถูกแก้ไข) ในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงงานนั้นให้พิจารณาธรรมชาติของทีมและระดับการพัฒนาการของทีมด้วย รวมทั้งพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการอบรมเชิงปฏิบัติการในเทคนิคและขั้นตอนของการแก้ไขปัญหาและเครื่องมือพื้นฐานต่าง ๆ การอบรมนี้ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาบุคลากรประจำปี

4) จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5) ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 6 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สถาบันควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงานโครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

- (1) การกำหนดแนวทางและวิธีการในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน
- (2) การรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- (3) การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญรวมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของสถาบัน
- (4) การบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้สามารถบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) การควบคุมต้นทุนและการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบทดสอบและการแก้ไขข้อผิดพลาดในกระบวนการ
- (6) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงกระบวนการและเรียนรู้จากการปรับปรุงนั้น เพื่อการขยายผล และพัฒนาจนเกิดการเรียนรู้ขององค์กร

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์กรในหมวด 6 ตามเกณฑ์ ฯ ชั้นพื้นฐาน

เกณฑ์ฯ ชั้นพื้นฐาน	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์การบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
PM1	6.1 (1)	-
PM2	6.1 (2)	-
PM3	6.1 (3)	ม. 20,27-29
PM4	เกณฑ์ MBNQA 2008 6.1 © Emergency Readiness	-
PM5	6.1 (4) ,6.2 (10)	ม. 27,28
PM6	6.1 (5)(6) ,6.2 (11)(12)	-

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 (RM1- RM6) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงกระบวนการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกกระบวนการ ตั้งแต่หมวด 1 – หมวด 6 โดยตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นทุกตัวจะมีค่าน้ำหนักเท่ากันทุกตัวชี้วัด

หมวด 1 การนำองค์กร

RM 1 : ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ต่อสถาบันฯ (ค่าเฉลี่ย)

- การพิจารณาการดำเนินการตาม RM 1 ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 1 (LD5) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
- ความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล หมายถึง ความเชื่อมั่นของผู้รับบริการต่อการดำเนินการ ของส่วนราชการที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 9 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วม(Participation) ความ โปร่งใส (Transparency) การตอบสนอง(Responsiveness) ภาระรับผิดชอบ(Accountability) นิติ ธรรม (Rule of law) การกระจายอำนาจ (Decentralization) ความเสมอภาค (Equity) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อสถาบันฯ (ค่าเฉลี่ย) พิจารณาวัดจาก ผลการสำรวจระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการสำรวจดังกล่าวต้องครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการหลักของสถาบัน
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM1 จะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของระดับความเชื่อมั่นด้าน ธรรมาภิบาลของผู้รับบริการต่อองค์กร เปรียบเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ระดับความเชื่อมั่นด้าน ธรรมาภิบาลของผู้รับบริการต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย)	1	2	3	4	5

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

RM 2 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผน บริหารความเสี่ยง

- การพิจารณาการดำเนินการตาม RM 2 ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 2 (SP7) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
- ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง พิจารณาได้จากผลลัพธ์ ผลผลิต หรือความคืบหน้าของโครงการ (ในกรณีที่โครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการไม่ใช่โครงการที่สำเร็จภายในปีงบประมาณ) อย่างใดอย่างหนึ่ง
- การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและความคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อใน ำระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน หมวด 2 (SP7) นั้น มุ่งเน้นแผนงาน /โครงการที่สำคัญซึ่งผลสำเร็จ ของแผนงาน /โครงการมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM2 จะพิจารณาจากร้อยละ ความสำเร็จของผลลัพธ์ ผลผลิตของทุกโครงการที่นำมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการ เปรียบเทียบกับ เกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง	60	70	80	90	100

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

RM 3 : ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

- การพิจารณาการดำเนินการตาม RM 3 ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 3 (CS 5) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
- เป็นการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการ โดยแสดงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยที่การดำเนินการหรือโครงการที่นำมาวัดผลสัมฤทธิ์นั้นต้องแสดงให้เห็นกระบวนการการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน
- การพิจารณา RM 3 จะพิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ
- ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษา ได้มีการกำหนดเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแผนการดำเนินงานหรือข้อเสนอโครงการและสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM 3 จะพิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการบรรลุได้ตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่กำหนด ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ	60	70	80	90	100

- การดำเนินการ/โครงการ หมายถึง การดำเนินการ/โครงการที่สถาบันอุดมศึกษานำมาวัดผลสัมฤทธิ์ต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย รวมทั้งต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องตามระดับการมีส่วนร่วมที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)
- เงื่อนไขการประเมินผลเชิงคุณภาพ
 1. การดำเนินการ/โครงการ ต้องแสดงให้เห็นถึงกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนตามระดับการมีส่วนร่วมที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)
 2. ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการจะต้องสะท้อนความสำเร็จของการดำเนินการโครงการได้อย่างชัดเจน
 3. การกำหนดค่าเป้าหมายจะต้องมีความเหมาะสม โดยนำข้อมูลพื้นฐาน (Baseline data) มาประกอบและแสดงว่าการกำหนดค่าเป้าหมายมีความท้าทายต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ตัวอย่าง สถาบันฯ ก ได้คัดเลือกโครงการพัฒนาและวิจัยพันธุ์ข้าว ซึ่งเป็นโครงการที่มีกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน และได้กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของโครงการ คือ ประชาชนที่เข้าร่วมโครงการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเพาะปลูกข้าว เพื่อให้ได้ผลผลิตต่อไร่สูง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้น มีการติดตามประเมินผลพบว่า ประชาชนที่เข้าร่วมโครงการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเพาะปลูกข้าว เพื่อให้ได้ผลผลิตต่อไร่สูง ร้อยละ 75 หมายความว่า ผลสัมฤทธิ์ของ RM3 เท่ากับ ร้อยละ 93.75

สูตรการคำนวณ คือ $\frac{\text{ผลสำเร็จของการดำเนินการจริง}}{\text{ค่าเป้าหมายที่กำหนด}} \times 100$

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

RM 4 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้

- แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของ สถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น
- การพิจารณาดำเนินการตาม RM 4 ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 4 (IT7) มาประกอบกาพิจารณาดำเนินการ
- ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ทำให้องค์ความรู้ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

ตัวอย่าง

องค์ความรู้ที่จำเป็น : พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน

ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น : เครือข่ายผู้ประกอบการภาครัฐ / เอกชนด้านการท่องเที่ยวที่เข้ารับการอบรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปขยายผลต่อให้กับบุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชนหรือนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยกำหนดตัวชี้วัด คือ "ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายในองค์ความรู้ที่จำเป็นสามารถนำแนวทางในการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เป้าหมาย : ร้อยละ 90)"

- สถาบันอุดมศึกษาเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้) มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM 4 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ที่กำหนดไว้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	80	85	90	95	100

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

RM 5 : ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร

- แผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร เป็นแผนที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้นเพื่อกำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้

- ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.2 ก การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ มาแสดง

- การพิจารณาดำเนินการตาม RM7 จะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM7 จะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	60	65	70	75	80

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

RM 6 : จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลดำเนินการดีขึ้น

- การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึง ผลการดำเนินงานของกระบวนการที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น เช่น การลดระยะ เวลา การลดค่าใช้จ่ายของกระบวนการ การสร้างความพึงพอใจให้กับนิสิต นักศึกษา ที่มีต่อกระบวนการที่ได้ปรับปรุง เป็นต้น
- สถาบันอุดมศึกษาต้องคัดเลือกกระบวนการอย่างน้อย 3 กระบวนการเพื่อมาปรับปรุง ซึ่งต้องประกอบด้วยกระบวนการที่สร้างคุณค่าอย่างน้อย 1 กระบวนการ
- วัดจากกระบวนการที่คัดเลือกมาปรับปรุงเทียบกับกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM 7 จะพิจารณาจาก

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลดำเนินการดีขึ้น	1 กระบวนการ	-	2 กระบวนการ	-	3 กระบวนการ

การดำเนินการตาม RM สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม(ค2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิต ที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 3

หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการครบถ้วนถือเป็นการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ดำเนินการตามประเด็นขอบเขตที่ระบุไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

สำหรับเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือบริหารจัดการที่ สถาบันอุดมศึกษา นำมาใช้เพื่อให้ เกิดการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละข้อของเกณฑ์ในแต่ละหมวด สถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึง ความเหมาะสมตามบริบทขององ ค์กร ซึ่งสามารถใช้คำอธิบายเกณฑ์ในแต่ละหมวดข้างต้นเป็น แนวทางประกอบในการดำเนินการได้ด้วย เพื่อส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและ พัฒนางองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป

หมวด 1 การนำองค์กร

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD1	สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังของสถาบัน โดยมุ่งเน้นนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	A	▪ มีแนวทาง/วิธีการในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ ▪ มีระบบ/ช่องทางการสื่อสารนโยบายทิศทางการดำเนินงาน แผนปฏิบัติราชการและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา ▪ ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน
		D	▪ บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินการของสภามหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษา และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
		L	▪ มีการปรับแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับนโยบาย กรอบทิศทางการดำเนินงานที่กำหนด ▪ มีการสรุปข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ และนำข้อมูลนั้นมาใช้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในระดับปฏิบัติ
		I	▪ ทิศทางการดำเนินการของสภามหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาที่มีความสอดคล้องพันธกิจ/ ความต้องการ / ความคาดหวังของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
LD2	สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา มีการมอบอำนาจและทบทวนการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่	A	▪ คำสั่ง/วิธีปฏิบัติ/แนวทางในการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากร
		D	▪ รายงานผลการดำเนินการกระจายอำนาจดังกล่าว พร้อมยกตัวอย่าง

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในสถาบันให้มีความเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์เพื่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา	L	▪ รายงานผลการติดตาม/ทบทวนความเหมาะสมของการกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร
		I	▪ แสดงประโยชน์ ที่ได้รับจากการกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร ที่ส่งผลการดำเนินงานของสถาบันฯ
LD 3	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบัน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	A	▪ แนวทาง/วิธีการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบันฯ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		D	▪ ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในสถาบันฯ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		L	▪ ผลการติดตามและทบทวนแนวทาง/วิธีการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบัน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง
		I	▪ แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมที่กำหนดขึ้นทำให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในสถาบันฯ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายความร่วมมือของ และส่งเสริมการดำเนินงานของสถาบันฯ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD 4	สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา ต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินการสำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันให้ดีขึ้น	A	▪ แนวทาง/วิธีการในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญควรประกอบด้วย - ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ - ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก - ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ▪ แผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย - แนวทางในการประเมิน - กรอบระยะเวลา - ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล - ตัวชี้วัดที่สำคัญ ▪ แนวทาง/ปัจจัยที่ใช้ในการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันฯให้ดีขึ้น
		D	▪ ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล ▪ รายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ▪ รายงานผลการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนที่จะนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน
		L	▪ มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและแผนการประเมินเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น
		I	▪ แสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอันเกิดจากการทบทวนผลการดำเนินงาน

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD5	สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา (Organizational Governance) หรือ อัตตาภิบาล (Self Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบัน และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล	A	▪ แนวทาง/วิธีการในการกำหนดหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี และการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา ▪ มีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีที่ทำให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบ ▪ แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารนโยบายในการกำกับดูแลองค์กร ▪ มีการแต่งตั้งหรือปรับปรุงบทบาทของคณะกรรมการดำเนินการตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ประจำของสถาบัน
		D	▪ แสดงรายละเอียดการดำเนินการตามระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ▪ มีการจัดทำคู่มือจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์และประกาศใช้อย่างเป็นทางการเพื่อให้คณาจารย์และผู้เกี่ยวข้องรับทราบ
		L	▪ ผลการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามระบบการกำกับองค์กรที่ดี เพื่อนำผลไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว
		I	▪ แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี กับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบันฯ
LD6	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ	A	▪ มาตรการ/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ
		D	▪ รายงานผลการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคม

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		L	▪ มีการทบทวนวิธีการในการจัดการผลกระทบ เพื่อปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการดำเนินการ
		I	▪ แสดงประโยชน์ของการจัดการผลกระทบทางลบของสถาบันฯ ที่ส่งผลต่อสถาบันฯ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	A	▪ มีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นลายลักษณ์อักษร ▪ ระบุแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน ▪ ระบุกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน ▪ ระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน
		D	▪ แสดงการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย (cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ▪ แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกระดับ
		L	▪ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการให้ดีขึ้นจากเดิม ▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงการนำเรื่องเหล่านี้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ○ ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกองค์กร ○ ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายในองค์กร
		I	▪ กลยุทธ์หลักที่กำหนด ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ปี 2552 ดังนี้ ○ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร ครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคลากร ○ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้าง และจุดเน้นของสถาบัน และความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ	A	▪ มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน ▪ มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน
		D	▪ แสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนฯ อย่างน้อยประกอบด้วย ○ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน ○ ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ○ ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม ○ กฎหมาย ระเบียบโครงสร้างและจุดเน้นของสถาบัน ○ ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสถาบัน ▪ แสดงประเภทข้อมูลในแต่ละปัจจัยภายในและภายนอกที่ใช้ประกอบการวางแผนฯ ได้อย่างชัดเจน ▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เหมาะสม ได้แก่ ○ ข้อมูลที่นำมาใช้เป็นข้อมูลปัจจุบัน ○ การรวบรวมข้อมูลต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ○ แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับประเภทข้อมูล
		L	▪ แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมปัจจัย (ประเภทข้อมูล) ที่นำมาใช้ประกอบการวางแผน
SP3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถาบัน รวมทั้ง มีการ	A	▪ มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างน้อยต้องครอบคลุมในแต่ละด้าน ดังนี้ ○ แผนการวางแผนและบริหารกำลังคน ○ แผนพัฒนาบุคลากร ○ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ในสายงานหลัก

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	วางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ		○ แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
SP4	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน รวมถึง แผนปฏิบัติราชการ และ เป้าหมายของสถาบันให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด	A	▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผนให้กับบุคลากร
		D	▪ การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผน ต้องครอบคลุมประเด็น ○ การถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ ○ การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ ○ ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ ○ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร
		L	▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่บุคลากรใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ▪ แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ภายในสถาบัน
SP5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสถาบันลงสู่ระดับคณะ/สำนัก (ทุกคณะ/สำนัก) และระดับบุคคลอย่าง น้อย 1 คณะ/สำนัก รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับ	A	▪ มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระดับสถาบัน ▪ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก (ทุกคณะ/สำนัก) ที่แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงาน ▪ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 คณะ/สำนัก) ที่แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		▪ มีแนวทางการติดตามความก้าวหน้าและรายงานผล ▪ มีแผนการจัดระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสถาบันสู่ระดับคณะ/สำนัก และระดับบุคคล (Gantt Chart)
		D	▪ มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัด ▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารตัวชี้วัดที่ทำการถ่ายทอดลงสู่ระดับคณะ/สำนักและระดับบุคคล
		L	▪ มีการจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อติดตามผลเป้าหมายความสำเร็จของการดำเนินการ
		I	▪ มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ
SP6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ โดยจัดทำเป็นรายงานผลการปฏิบัติราชการของคณะ/สำนัก และแสดงให้เห็นถึงกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	A	▪ มีการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ซึ่งต้องประกอบด้วย ○ ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ○ ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการ ○ การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ
		D	▪ มีรายงานผลการปฏิบัติราชการของคณะ/สำนัก หรือรายงานการประเมินตนเองที่มีสาระสำคัญครอบคลุมแผนและผลการปฏิบัติราชการ ▪ มีรายงานการประชุมหรือบันทึกการประชุมสภามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ▪ มีหลักฐานที่แสดงรายละเอียดกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา
		L	▪ มีเอกสาร/หลักฐานอื่นที่แสดงถึงกระบวนการทำงานในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดของสถาบัน/คณะ/สำนัก รวมทั้ง หลักฐานอื่นที่ยืนยันผลสำเร็จจากการปรับปรุงการดำเนินงานดังกล่าว

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP7	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	A	▪ แสดงเหตุผล/วิธีการ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์๕ แผนงาน/โครงการ โดยเป็นแผนงาน/โครงการที่ได้รับงบประมาณ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ▪ วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ตามมาตรฐาน COSO ซึ่งต้องนำความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ด้วย ▪ มีแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ▪ มีแผนบริหารความเสี่ยงมีตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยง
		D	▪ ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ▪ แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้
		L	▪ มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารอย่างน้อยไตรมาส โดยสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข ▪ จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ <u>หมายเหตุ</u> กรณีเป็นแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป จะต้องมีการสรุปวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
CS1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม	A	มีการกำหนดกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องครบตามพันธกิจที่กำหนดไว้
		I	การกำหนดกลุ่มดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสามารถตอบสนองความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
CS2	สถาบันอุดมศึกษามีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว	A	สถาบันอุดมศึกษามีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องและแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว
		D / I	ส่วนราชการนำข้อมูลที่ได้จากช่องทางต่างๆ มาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 1 กระบวนงาน หรือ 1 โครงการ
CS3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้ง	A	สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการรวบรวมข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย
		D	สถาบันอุดมศึกษามีการระบุชื่อผู้รับผิดชอบ/กลุ่มงานที่เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย
		L	สถาบันอุดมศึกษามีระบบและผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลคุณภาพการให้บริการ และมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย
		I	สถาบันอุดมศึกษาสามารถระบุตัวอย่างที่นำข้อร้องเรียน/เสนอแนะ/ข้อคิดเห็นและคำชมเชยจากการรับฟังในช่องทางต่าง ๆ มาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการหรือการปฏิบัติงาน

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
CS4	สถาบันอุดมศึกษา มีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง	A /	สถาบันอุดมศึกษามีข้อมูลของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งช่องทางการติดต่อกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 ช่องทาง
		D / I	มีกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
CS5	สถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ตามระดับการมีส่วนร่วม คือ การให้ข้อมูลปรึกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือกัน และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่างๆอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของสถาบัน	A	• สถาบันอุดมศึกษาสามารถแสดงระบบหรือวิธีการ หรือกลไกในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการที่เชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับภารกิจหลักหรือยุทธศาสตร์และแสดงให้เห็นถึงการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) • สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีระบบ/วิธีการ ในการเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง หรือผู้รับบริการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนของสถาบัน
		D	• สถาบันอุดมศึกษามีช่องทางในการให้ข้อมูลข่าวสารที่มีความหลากหลายและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ อย่างน้อย 3 ช่องทาง โดยข้อมูลข่าวสารต้องถูกต้อง เชื่อถือได้ และ ทันกาล • สถาบันอุดมศึกษามีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้ อย่างน้อย 3 ช่องทาง และมีการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
			จัดทำรายงานสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเสนอหัวหน้าส่วนราชการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง • สถาบันอุดมศึกษาสามารถให้ตัวอย่างการดำเนินการ /โครงการ หรือ กิจกรรม หรือเวที หรือวาระต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามระดับการมีส่วนร่วมที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)
		L	สถาบันอุดมศึกษาได้มีการแสดงให้เห็นว่าได้มีการรายงาน หรือเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้กับประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
		I	สถาบันอุดมศึกษามีกรอบแนวคิดหรือแนวทางหรือแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น หรือแสดงให้เห็นว่ามีการขยายขอบเขตหรือกลุ่มเป้าหมายในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
CS6	สถาบันอุดมศึกษา มีการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา	A/ I	หลักฐานการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง และผลที่ได้
		D/ L	แสดงให้เห็นว่าได้นำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา
CS7	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดย	A / D / I	ตัวอย่างมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการที่ได้จัดทำไว้ รวมทั้งมีการจัดทำและประกาศให้ประชาชนได้ทราบแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการที่ระบุ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
	ประกาศให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ	ระยะเวลาการให้บริการที่ชัดเจน ในภารกิจหลักของสถาบัน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
IT1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	A • แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นในแต่ละยุทธศาสตร์ • แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในแต่ละยุทธศาสตร์ที่มี • แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่จะเป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่อย่างน้อยยุทธศาสตร์ละ 1 ฐานข้อมูล โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติ • แสดงแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)
		D • แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2553 ได้ครบถ้วน • แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี 2553 ได้ครบถ้วน • แสดงฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติการ ประจำปี 2549-2553 โดยแสดงรายละเอียดของผลการดำเนินงาน เช่น กรณีเป็นร้อยละ ต้องแสดงค่าเศษและส่วน กรณีเป็นตัวชี้วัดขั้นตอนต้องแสดงรายละเอียดสิ่งที่ได้ทำ
IT2	สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต ตามรูปแบบมาตรฐานกลางที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) กำหนดทั้ง 5 ฐานข้อมูล	A • ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต ที่สถาบันอุดมศึกษาได้รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามรูปแบบมาตรฐานกลางที่กำหนด และสามารถนำไปใช้ได้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
IT3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการทบทวนกระบวนการที่สร้างคุณค่า และทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อย 1 กระบวนการ	A • แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นในแต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า • แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2552 • แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่เป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่หรือแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง) แต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อย กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล
		D • แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2553 ได้ครบถ้วน • แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี 2553 ได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)
IT 4	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดส่งข้อมูลรายบุคคล ด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงิน อุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการทำงาน ทำของบัณฑิต รวมทั้ง รายชื่อเว็บไซต์ที่เผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมรายชื่อคณะทำงานผู้รับผิดชอบจัดทำข้อมูล ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ให้ สกอภายในเวลาที่กำหนด	A • วันที่ / เวลา ที่สถาบันอุดมศึกษา ได้ป้อนข้อมูลเข้าระบบฐานข้อมูลของ สกอ • การตรวจสอบข้อมูลตาม URL ของเว็บไซต์ที่สถาบันอุดมศึกษาแจ้งมายัง สกอ. ว่าเป็นช่องทางการเผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องรายชื่อคณะทำงาน และช่องทางการติดต่อสื่อสาร
IT5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ในด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร ภาวะการทำงานทำของบัณฑิต และข้อมูลอื่น ๆ	A/ D • ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ที่สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลได้สอดคล้องตามความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และสาธารณชน โดยกำหนดให้มี URL หรือการกำหนดสิทธิให้สามารถเข้าไปตรวจสอบได้ โดยระบุชื่อ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
		และ password เพื่อให้ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของข้อมูล และมีช่องทางในการให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาได้ จากส่วนกลาง
IT6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือตามคำรับรองการปฏิบัติการ หรือตามแผนงาน/โครงการสำคัญ	A • ระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ที่สถาบันจัดทำขึ้น และใช้ในการกำกับติดตามความก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือตามคำรับรองการปฏิบัติการ หรือตามแผนงาน/โครงการสำคัญ ที่สามารถรายงานต่อผู้รับผิดชอบ ผู้กำกับตัวชี้วัด หรือผู้มีอำนาจ ทั้งนี้ อาจรายงานในรูปแบบของเอกสาร หรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ได้ • แสดงข้อมูลความถี่ และความเสียหายของภัยที่เคยเกิดขึ้น
		D • แสดงการรายงานหรือนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารผ่านระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) หรือระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) • บันทึก คำสั่ง ความเห็น หรือการตอบกลับ ทางเอกสารหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ที่แสดงให้เห็นว่ามีการนำข้อมูลจากการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย ไปใช้ประโยชน์เพื่อการดำเนินการของผู้เกี่ยวข้องได้
		L แสดงรายละเอียดการปรับปรุงระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยมีอยู่

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
IT7	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ	A	แสดงแผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ตามแนวทางที่กำหนด และได้รับความเห็นชอบแล้ว
		D	รายงานผลการดำเนินงานตามแผน โดยดำเนิน กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
HR 1	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดระบบบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัวและการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และความผูกพันต่อสถาบัน	A	มีระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือ ความคล่องตัว และการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
		D	มีการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานตามโครงสร้างระบบงานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
		L	มีการทบทวนการจัดระบบบริหารงานบุคคลบางกระบวนการให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ
HR 2	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อสถาบัน	A	▪ มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบด้วย ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ▪ มีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจของบุคลากร ▪ มีแผนการสร้าง ความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร ที่สอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนด
		D	▪ มีการดำเนินการตามแผนการสร้าง ความผูกพันและความพึงพอใจ
		L	▪ มีระบบการประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การสำรวจความพึงพอใจ การกำหนดตัวชี้วัด
HR 3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมิน	A	▪ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
		D	▪ บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	ให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น		▪ มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
		I	มีการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
HR 4	สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	A	▪ มีแนวทางในการส่งเสริมให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ รู้เป้าหมายของการจัดการศึกษาและหลักสูตรการศึกษา ▪ มีแนวทาง/มาตรการให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ดำเนินการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียน
		D	▪ อาจารย์ประจำส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจที่จะดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด ▪ มีการสำรวจหรือประเมินประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของอาจารย์ประจำของสถาบัน
		L	▪ อาจารย์ประจำส่วนใหญ่มีนำผลการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียนมาปรับปรุงแผนการสอนให้มีความเหมาะสม ▪ สถาบันฯ นำข้อมูลผลการสำรวจหรือประเมินประสิทธิภาพการสอนมาดำเนินการสนับสนุนให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและผู้เรียน ▪ สถาบันฯ มีการวิเคราะห์และประเมินกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อสรุปผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันฯ
		I	มีการประเมินประสิทธิภาพการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียน
HR 5	สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ มีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีมาตรการ	A	▪ มีระบบและกลไกในการกำกับดูแลและส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ ▪ มีมาตรการ/การวางแผนป้องกันการกระทำ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	กำกับดูแลและดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้		ผิดจรรยาบรรณ ▪ มีมาตรการการกำกับดูแลผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ
		D	▪ มีช่องทางการติดต่อสื่อสาร เพื่อรับข้อมูลป้อนกลับและความคิดเห็นที่มีต่อคณาจารย์ของสถาบันในเรื่องความจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์จากนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ▪ มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
		L	มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและมีการประเมินประสิทธิผลการดำเนินการตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์
HR6	สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติเพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	A	▪ มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2552 ▪ มีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ▪ มีแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรหรือ แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2552
		D	▪ มีรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคล
		L	มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร
		I	การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร
HR 7	สถาบันอุดมศึกษามีแผนการสร้าง ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	A	มีแผนการสร้างความก้าวหน้าของบุคลากร
		D	มีการดำเนินการตามแผนการสร้าง ความก้าวหน้าของบุคลากร
		L	มีการประเมินผลตามแผนการสร้าง ความก้าวหน้าของบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
PM 1	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์พันธกิจ และความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบัน	A	แสดงวิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก • ยุทธศาสตร์ • พันธกิจ • ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
PM 2	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า	A	มีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก • ความต้องการของนิสิต นักศึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้อง • ข้อกำหนดด้านกฎหมาย • ประสิทธิภาพของกระบวนการ • ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน
		D	การนำข้อกำหนดของกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
		L	มีการติดตามผลของตัวชี้วัดของกระบวนการ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ
PM 3	สถาบันอุดมศึกษาต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	A	• แสดงข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและชี้ให้เห็นว่านำมาออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญอย่างไร • การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าได้นำปัจจัยที่สำคัญมาใช้ประกอบ อย่างน้อย 2 ปัจจัยต่อไปนี้ - องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป - ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน - การควบคุมค่าใช้จ่าย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
			- บัณฑิตเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล
		D	มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการและการนำไปปฏิบัติ
		L	มีการตรวจสอบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อวิเคราะห์หาจุดที่ควรปรับปรุง โดยการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการ หรือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน
PM 4	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการ เพื่อให้สถาบันจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	A	แสดงแผนสำรองฉุกเฉิน เพื่อป้องกันผลกระทบกับการจัดการกระบวนการในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน
		D	สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนสำรองฉุกเฉินรับทราบถึงแนวทางปฏิบัติ
		L	มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนสำรองฉุกเฉินให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ
		I	แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่อการดำเนินการตามพันธกิจหลักของสถาบันว่าจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
PM 5	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ	A	• แสดงรายชื่อกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหาร • คัดเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่า ไม่น้อยกว่า 50% และกระบวนการสนับสนุนไม่น้อยกว่า 50% มาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน • มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
		D	แสดงวิธีการที่สถาบันนำมามาตรฐานการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติ โดยการเผยแพร่มาตรฐาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การมีระบบติดตามมาตรฐานงานเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
		L	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ
		I	- มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน <u>หรือ</u> - มีระบบต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามข้อกำหนดของกระบวนการ
PM 6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ	A	- แนวทาง/ วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการ - แนวทาง/วิธีการในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และลดการสูญเสีย เช่นการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ
		D	- วิธีการสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรเกี่ยวข้องทราบ เช่น การประชุม บันทึกรายงาน website - กิจกรรม/ โครงการในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง)
		L	หลักฐานการทบทวนกระบวนการ เช่น การประชุมคณะทำงาน การจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทบทวนกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

หมวด	รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
1	RM 1	ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อสถาบันฯ (ค่าเฉลี่ย)	เป็นการวัดความสำเร็จของค่าเฉลี่ยระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง จากผลการสำรวจ ซึ่งการสำรวจดังกล่าวต้องครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการหลักของสถาบัน ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการด้านการกำกับดูแลองค์การที่ดีตาม LD 5
2	RM 2	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง	เป็นการวัดความสำเร็จของผลลัพธ์ ผลผลิตของทุกโครงการที่นำมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการ เปรียบเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการที่นำมาวิเคราะห์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตาม SP 7
3	RM 3	ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ	- การพิจารณาร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ - ให้สถาบันอุดมศึกษา พิจารณาจากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานหมวด 3 (CS5) มาใช้ประกอบการดำเนินการ
4	RM 4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	- การพิจารณาการดำเนินการตาม RM 4 กรณีของสถาบันอุดมศึกษา ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level) หมวด 4 (IT7) มาประกอบการพิจารณาการดำเนินการ - สถาบันอุดมศึกษาเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้) มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละ

หมวด	รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
			ละกิจกรรม ตลอดจนระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ
5	RM5	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.2 ก การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจมาแสดง โดยจะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร
6	RM6	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลดำเนินการดีขึ้น	- พิจารณาจากจำนวนของกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลการดำเนินการดีขึ้น - สถาบันอุดมศึกษาต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของกระบวนการ เช่น การลดระยะเวลา การลดค่าใช้จ่ายของกระบวนการ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการที่ได้ปรับปรุง เป็นต้น

หมายเหตุ

แม้ว่าประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน จะพิจารณาเฉพาะผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level : L) เท่านั้น แต่สถาบันอุดมศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงแนวโน้มของผลการดำเนินการ (Trend : T) เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการให้ ดีขึ้นด้วย

นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษา ควรพิจารณาประเด็นการเปรียบเทียบกับผลการ ดำเนินการ (Compare : C) ซึ่งสถาบันอุดมศึกษา ควรแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ รวมทั้งในประเด็นการเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ (Linkage : Li) สถาบันอุดมศึกษา ควรมีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของ สถาบันอุดมศึกษาด้วย ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ ของสถาบันอุดมศึกษาที่จะพัฒนาเข้าสู่ขั้นก้าวหน้า (Successful Level) และความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์ต่อไป

ทั้งนี้ แนวทางการวิเคราะห์ผลลัพธ์ดังกล่าว มีความสอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์การดำเนินการใช้งบประมาณ (PART)

ภาคผนวก ง-1

**แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข)
การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งมั่นให้ทุกสถาบันอุดมศึกษา มีการขยายผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้โดยส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ให้ต่อเนื่องจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งจะมุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะมีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ในการนี้เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกันทางสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้เสนอแนวทางด้านการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ดังต่อไปนี้

1. สถาบันอุดมศึกษา ทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ และกำหนดองค์ความรู้ที่สามารถตอบรับประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เป็นปัจจุบันให้มากที่สุด

2. จัดทำแผนการจัดการความรู้ โดย

2.1 กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดย สถาบันอุดมศึกษานำข้อมูลตามที่ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 มาดำเนินการ ทั้งนี้อาจนำ template แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 (แบบฟอร์ม 1) มาใช้ก็ได้

2.2 สถาบันอุดมศึกษา เลือกองค์ความรู้ที่จำเป็น 3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่ สถาบันอุดมศึกษา ได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม สถาบันอุดมศึกษาจะต้องทบทวนและเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้น หรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นประกอบด้วย

2.3 การเลือกตัวชี้วัด (KPI) เพื่อวัดผลการจัดการความรู้ สถาบันอุดมศึกษา พิจารณาเลือก ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองที่มีนัยสำคัญ อย่างน้อย 1 KPI ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

2.4 ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา (CEO) และผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ของสถาบันอุดมศึกษา ทบทวนความถูกต้องและความเหมาะสมพร้อมลงนามรับรองเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ทราบและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

2.5 การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้แบบฟอร์ม 2) ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process = **KMP**) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (Change Management Process = **CMP**) นำมาบูรณาการร่วมกัน โดยสถาบันอุดมศึกษา อาจจะไม่ต้องนำความสัมพันธ์ระหว่าง **KMP** และ **CMP** มาทำ **Matrix** กันก็ได้ แต่สามารถอ้างอิง **CMP** ทั้ง 6 องค์ประกอบลงไปในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ได้ (ดังช่องหมายเหตุตามตัวอย่างแนบ) สำหรับกิจกรรมย่อยของ **CMP** (**CMP** องค์ประกอบที่ 6) นั้นควรแสดงให้เห็นชัดเจนเป็น

รูปธรรมเพิ่มเป็นกิจกรรมที่ 8 ในแบบฟอร์ม 2 เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น

2.6 สถาบันอุดมศึกษาควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ **ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90** ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

2.7 สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ที่ได้จัดทำทั้ง 3 แผน พร้อมทั้งติดตามผลงานและความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะ ๆ รวมถึงการเก็บข้อมูลหลักฐานการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ไว้ด้วย เพื่อเตรียมรับการตรวจประเมินโดยเจ้าหน้าที่ของ ก.พ.ร.และ TRIS ต่อไป

2.8 การวัดผลลัพธ์ของการดำเนินการจะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผล สัมฤทธิ์ของ การดำเนินกิจกรรม ที่ สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการได้สำเร็จครบถ้วน ทุกกิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้ของ สถาบันอุดมศึกษา ที่กำหนดไว้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้

ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ทำให้องค์ความรู้ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

หมายเหตุ

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ความรู้ สถาบันอุดมศึกษาสามารถศึกษา ทบทวนแนวคิดและแนวทางการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน ตามรายละเอียดที่ระบุใน

1. “ คู่มือการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (โดยสำนักงาน ก.พ.ร.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549) ” (เล่มสีเขียวอ่อน)

2. “ คู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ” (เล่มสีชมพู)

3. ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ และรายละเอียดของแต่ละกิจกรรม ตามเอกสารแนบท้าย

สำหรับการเขียนแผนและการจัดทำรายละเอียดของแผนนั้น สถาบันอุดมศึกษาอาจนำ template แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 ตามแบบฟอร์ม 1 และแบบฟอร์ม 2 มาใช้ตามหมายเหตุข้อ 3 หรือ จัดทำรายละเอียดของแผนขึ้นเองโดยมีข้อมูลครอบคลุมกิจกรรมในขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน และเมื่อดำเนินการในแต่ละกิจกรรมของการจัดการความรู้แล้วจะทำให้เกิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 องค์ประกอบได้อย่างไร

หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงาน ก.พ.ร.

- | | | |
|-----------------------------|-------------|----------------------|
| 1. นางกลีนจันทร์ เขียวเจริญ | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9939 |
| 2. นางสาวจิราภรณ์ อิศริโยดม | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9999 ต่อ 8982 |
| 3. นางสาวกนกพร ศรีวิทยา | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9999 ต่อ 8842 |

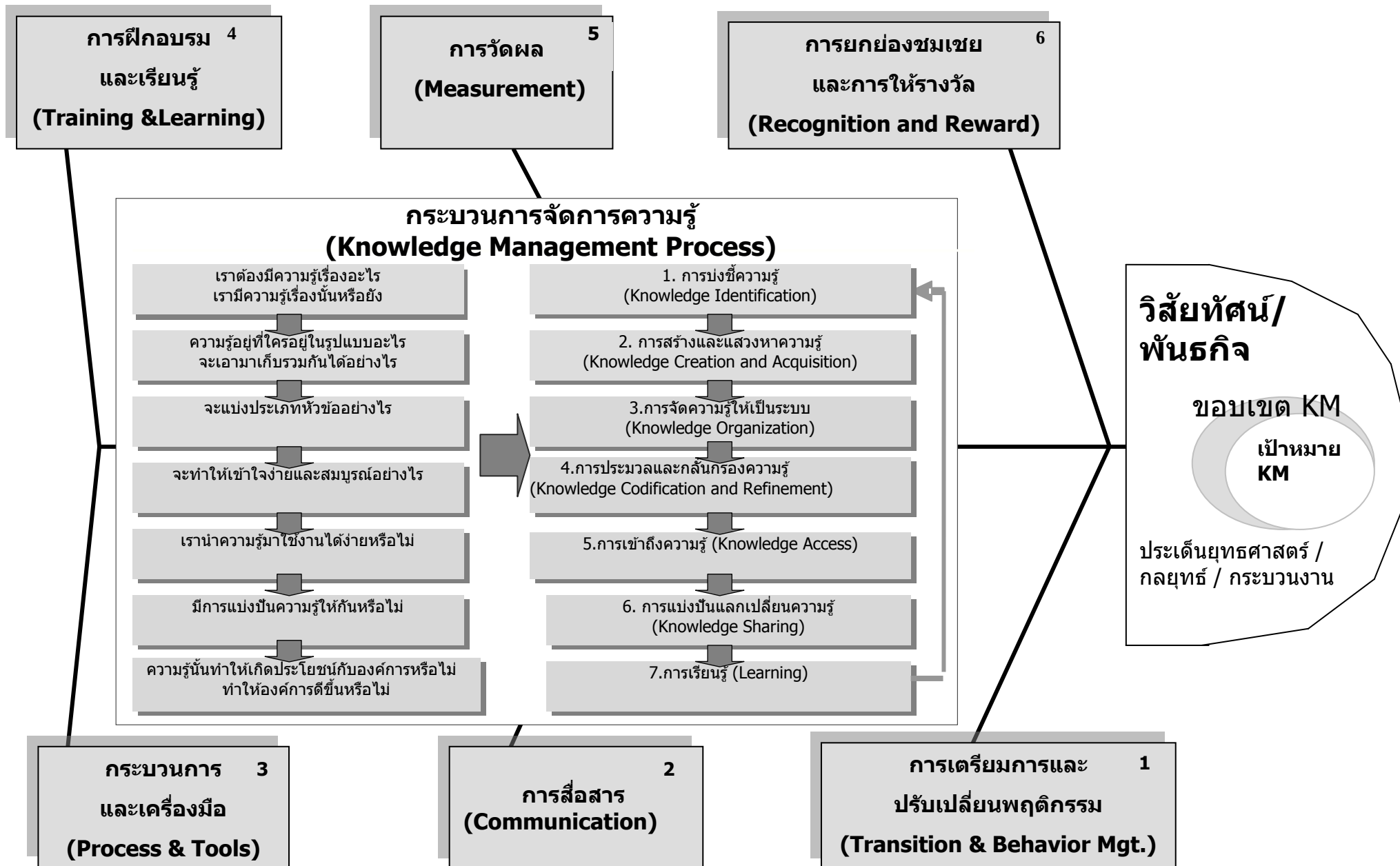
ความแตกต่างของแผนการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และ 2553

- 2.2 สถาบันอุดมศึกษา เลือกองค์ความรู้ที่จำเป็น 3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่ สถาบันอุดมศึกษา ได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม สถาบันอุดมศึกษาจะต้องทบทวนและเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้นหรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นประกอบด้วย
- 2.5 การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 2) ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process = KMP) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (Change Management Process = CMP) นำมาบูรณาการร่วมกัน โดย สถาบันอุดมศึกษาอาจจะไม่ต้องนำความสัมพันธ์ระหว่าง KMP และ CMP มาทำ Matrix กันก็ได้ แต่สามารถอ้างอิง CMP ทั้ง 6 องค์ประกอบลงไปในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ ดังข้อหมายเหตุตามตัวอย่างแนบ) สำหรับกิจกรรมย่อยของชมเชย (CMP องค์ประกอบที่ 6) นั้นควรแสดงให้เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรมเพิ่มเป็นกิจกรรมที่ 8 ในแบบฟอร์ม 2 เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น
- 2.6 สถาบันอุดมศึกษา ควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 ตามแบบฟอร์ม 1 และ แบบฟอร์ม 2

แบบฟอร์มที่ 2 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)								
ชื่อสถาบันอุดมศึกษา :						หน้าที่ :/.....		
ประเด็นยุทธศาสตร์ :								
องค์ความรู้ที่จำเป็น :								
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง :								
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง :								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
1	กิจกรรมที่ 1 กิจกรรมที่ 1.1 กิจกรรมที่ 1.2	ระบุเป็นช่วงเวลา (ระยะเวลาเริ่มต้น – สิ้นสุด) หรือจุดของเวลาแล้วเสร็จ	ระบุตัวชี้วัดสำเร็จของแต่ละกิจกรรม เช่น ร้อยละของจำนวนรายการที่ตรวจพบ ต่อจำนวนรายการที่ตรวจสอบ ระดับความสำเร็จ	ให้ระบุค่าเป้าหมายของผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม เช่น ครบทุกรายการ (100 %)	ในช่อง สถานะและหมายเหตุให้ระบุความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายละเอียดของเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในระหว่างการจัดการความรู้			
.....								
.....								
.....								
ผู้ทบทวน :					ผู้อนุมัติ :			
ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)					ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา (CEO)			

การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



แผนการจัดการความรู้ของจังหวัดนครศรีธรรมราช

แบบฟอร์มที่ 1 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ				
ชื่อส่วนราชการ : จังหวัดนครศรีธรรมราช				หน้าที่ : 1/1
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	เป้าหมายของตัวชี้วัด	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์1 การพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม	เพิ่มผลผลิตเพิ่มมูลค่า และเพิ่มรายได้จากการพัฒนาด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด	ระดับ 5	1. ด้านการบริหารจัดการองค์กร 2. ด้านการจัดทารสิ่งแวดล้อม 3. พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน
องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาทำแผนการจัดการความรู้ คือ				
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม			
	องค์ความรู้ที่จำเป็น : พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน			
	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : การบริการด้านที่พักและโรงแรม เป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาและยกระดับ และส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ได้มาตรฐาน			
	ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น : เครือข่ายผู้ประกอบการภาครัฐ /เอกชนด้านการท่องเที่ยวที่เข้ารับการอบรมสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปขยายผลต่อให้กับบุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการปรีชชาชนหรือนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
	ตัวชี้วัด : ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายในองค์ความรู้ที่จำเป็นสามารถนำแนวทางในการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เป้าหมาย : ร้อยละ 90)			
	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำKM : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด			
ผู้ทบทวน :ลงนาม CKO..... (นาย.....) รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้(CKO)		ผู้อนุมัติ :ลงนาม CEO..... (นาย.....) ผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO)		

แบบฟอร์มที่ 2 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)								
ชื่อส่วนราชการ /จังหวัด : จังหวัดนครศรีธรรมราช							หน้าที่ : 1/5	
ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการเกษตร อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ OTOP และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรม								
องค์ความรู้ที่จำเป็น (K) : พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน								
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด								
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง : ระดับ 5								
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
1	การบ่งชี้ความรู้ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 1.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ KM Team เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐานเกี่ยวกับองค์ความรู้เรื่อง - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พัก/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว	1 ธ.ค.52	จำนวนแผนการจัดการความรู้	1 แผน	KM Team ของจังหวัดนครศรีธรรมราช	CKO ของจังหวัดนครศรีธรรมราช สำนักงานจังหวัดและ KM Team ของจังหวัด	ระยะเริ่มดำเนินการ	KMP 1 CMP 1
	1.2 ศึกษาดูงานภายในประเทศ	18-25 ม.ค.52	จำนวนสถานที่ในการศึกษาดูงาน	4 แห่ง	คณะทำงาน KM Team ของจังหวัดศึกษาดูงานใน จ.ชลบุรี ชุมพร , เพชรบุรี , และระยอง ระหว่างวันที่ 19-22 ม.ค.52	สำนักงานจังหวัดและ KM Team ของจังหวัด		
	1.3 สรุปและประเมินผลการดำเนินโครงการฯ	สิงหาคม 2552	จำนวน KM Team	1 คณะทำงาน				

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
2	การสร้างและแสวงหาความรู้ 2.1 มอบหมายคณะทำงานKM ผู้รับผิดชอบการสร้างและแสวงหาความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐานเพื่อวางแผนในการหาความรู้จากภายในและภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ทราบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพฯ 2.2 จัดเวทีสัมมนาคณะทำงานผู้รับผิดชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาคุณภาพฯ	มกราคม 52	จำนวนคณะทำงานการจัดการความรู้ของจังหวัด	1 คณะทำงาน	คณะทำงานKMที่พัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน คณะทำงานKM ที่พัฒนาคุณภาพฯ	KM Team ของจังหวัด	ระยะเริ่มดำเนินการ	CMP 1,2
		มกราคม 52	จำนวนครั้งในการจัดสัมมนา	3 ครั้ง		KM Team ของจังหวัด	ระยะเริ่มดำเนินการ	
3	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 3.1 รวบรวมความรู้ที่ได้จากการไปค้นคว้าเพิ่มเติมนำมาจัดเป็นหมวดหมู่และจัดทำฐานข้อมูลเป็น Knowledge Base การพัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐานเกี่ยวกับ - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พัก/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว 3.2 จัดทำทำเนียบผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการการท่องเที่ยว ในการพัฒนาคุณภาพการบริการด้านที่พักและโรงแรมให้ได้มาตรฐาน	กุมภาพันธ์ 2552	จำนวนฐานข้อมูลแหล่งความรู้ด้าน -การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พัก/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว	3 เรื่อง	คณะทำงานKMที่พัฒนาคุณภาพฯเกี่ยวกับ - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พัก/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว	KM Team ของจังหวัด และสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาของจังหวัด	ระยะดำเนินการ	CMP 1
		กุมภาพันธ์ 2552	ทำเนียบผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการการท่องเที่ยว	1 ชุด	ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการการท่องเที่ยว	KM Team ระดับจังหวัด และสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาของจังหวัด	ระยะดำเนินการ	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
4	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้							CMP 1,2
	4.1 จัดเสวนาผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัดการการ ท่องเที่ยวร่วมพิจารณาองค์ความรู้ทั้ง 3 เรื่อง ที่จะให้กับกลุ่มเป้าหมายว่าถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ ดู ทั้งเนื้อหาฐานความรู้ ในเรื่องของภาษาความถูกต้องจัดให้เป็น มาตรฐานที่สามารถนำไปอ้างอิงได้โดยจัดทำในรูป “ร่าง” เอกสาร ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ 4.2 เชิญบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิ และเชี่ยวชาญด้านการจัดการ การท่องเที่ยว ร่วมดำเนินการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยพิจารณารูปแบบและภาษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เรียบ เรียงให้ทันสมัยเข้าใจง่ายและสมบูรณ์เพื่อสะดวกในการศึกษา ค้นคว้า	มีนาคม 2552 มีนาคม 2552	จำนวนครั้งของการ เสวนาเนื้อหาองค์ ความรู้ -จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ และเชี่ยวชาญด้านการ จัดการการท่องเที่ยว -จำนวนฐานความรู้ที่ ผ่านการประมวลและ กลั่นกรอง	3 ครั้ง 5 คน 3 ฐานความรู้	ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ การท่องเที่ยว และ KM Team ระดับจังหวัด และ สำนักงานการท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ การท่องเที่ยวและ KM Team ระดับจังหวัด และ สำนักงานการท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	KM Team ระดับ จังหวัด และสำนักงาน การท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด KM Team ระดับ จังหวัด และสำนักงาน การท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	ระยะดำเนินการ ระยะดำเนินการ	
5	การเข้าถึงความรู้							CMP 2
	5.1 นำความรู้มาพัฒนาเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 5.2 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ฐานข้อมูล และองค์ความรู้เกี่ยวกับ - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พัก/โรงแรม	มีนาคม - เมษายน 2552	-จำนวนฐานข้อมูลใน ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ - จำนวนเอกสาร - การจัดการด้าน ความปลอดภัย	3 เรื่อง 3 เรื่อง	เครือข่ายผู้ประกอบการ ภาครัฐ/เอกชนด้านการ ท่องเที่ยว	KM Team ระดับ จังหวัด และสำนักงาน การท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	ระยะดำเนินการ ระยะดำเนินการ	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
	- การจัดการแหล่งท่องเที่ยวในรูปแบบเอกสาร และเว็บไซต์		- การจัดการที่พัก โรงแรม - การจัดการแหล่ง ท่องเที่ยว					
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 6.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ - เล่าเรื่องจากประสบการณ์ที่ประทับใจ - การสอนงานให้กับกลุ่ม เป้าหมาย 6.2 การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ (หนังสือเวียน ข่าว เว็บไซต์ เสียงตามสายฯลฯ) 6.3 จัดทำเอกสารคู่มือองค์ความรู้เกี่ยวกับ - การจัดการด้านความปลอดภัย - การจัดการที่พัก/โรงแรม - การจัดการแหล่งท่องเที่ยว	พฤษภาคม 2552	จำนวนครั้งในการจัด เวทีสัมมนา จำนวนครั้งในการ ประชาสัมพันธ์	2 ครั้ง 3 ครั้ง	ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ การท่องเที่ยว และ KM Team ระดับ จังหวัด และเครือข่าย ผู้ประกอบการภาครัฐ/ เอกชนด้านการท่องเที่ยว และแกนนำชุมชน ประชาชนทั่วไป	KM Team ระดับ จังหวัด และสำนักงาน การท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด ระยะดำเนินการ ระยะดำเนินการ		CMP 3

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
7	การเรียนรู้ 7.1 ประชาสัมพันธ์เชิญชวนผู้ที่สนใจเข้าร่วมเวทีการเรียนรู้ และนำความรู้ไปปฏิบัติได้	มิถุนายน - กรกฎาคม 2552	จำนวนครั้งที่ประชา สัมพันธ์	2 ครั้ง		KM Team ระดับ จังหวัด และสำนักงาน การท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	ระยะดำเนินการ	CMP4 และ 5
	(1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้านความปลอดภัย	มิถุนายน 2552	จำนวนผู้เข้าร่วม ประชุม	ผู้เข้าร่วม ประชุม 100 คน	เครือข่ายผู้ประกอบการ ภาครัฐ/เอกชนด้านการ ท่องเที่ยวและแกนนำ ชุมชน ประชาชนทั่วไป เครือข่ายผู้ประกอบการ ภาครัฐ/เอกชนด้านการ ท่องเที่ยวและแกนนำชุมชน ประชาชนทั่วไป			
	(2) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการที่พัก/โรงแรม	23 มิ.ย.52 ณ ชุมชน ท่องเที่ยว เขาพลายดัด	จำนวนผู้เข้าร่วม ประชุม	ผู้เข้าร่วม ประชุม 60 คน				
	(3) จัดกิจกรรมเวทีชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้/ศึกษาดูงาน	กรกฎาคม 2552	จำนวนผู้เข้าร่วม ประชุม	ผู้เข้าร่วม ประชุม 20 คน	ผู้ประกอบการภาครัฐ/ เอกชนด้านการท่องเที่ยว และ แกนนำชุมชน ประชาชน ทั่วไป			

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
8	การยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย	กันยายน 2552	จำนวนกลุ่มเป้าหมาย ที่เข้ารับการอบรมและ นำไปขยายผลต่อ	3 คน	เครือข่ายผู้ประกอบการ ภาครัฐ/เอกชนด้านการ ท่องเที่ยวและแกนนำ ชุมชน ประชาชนทั่วไป	KM Team ระดับ จังหวัด และสำนักงาน การท่องเที่ยวและ กีฬาของจังหวัด	ระยะดำเนินการ	CMP 6
ผู้ทบทวน :ลงนาม CKO..... (นาย.....) รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)			ผู้อนุมัติ :ลงนาม CEO..... (นาย.....) ผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO)					

ภาคผนวก ง-2

ตัวอย่างการวิเคราะห์และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม sp 7

การจัดทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม sp 7 ดังต่อไปนี้ เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น เนื่องจาก การดำเนินการ ส่วนราชการ /จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมประเด็น ยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรม ของส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาในแต่ละขั้นตอน และสามารถ ปรับปรุงแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาสามารถ ศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำ ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits :Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404

ตัวอย่างจังหวัด ก

วิสัยทัศน์ เป็นดินแดนแห่งความสุข และเป็นเมืองท่องเที่ยวเชิงนิเวศ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	โครงการ	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์
1 เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ	1 ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรรมคุณภาพที่ปลอดภัย การพัฒนาพื้นที่ต้นน้ำ พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร และแก้ไขปัญหาอุทกภัย และภัยแล้ง	1.1. พัฒนาพื้นที่ต้นน้ำและแหล่งน้ำต้นทุนเพื่อการเกษตรและบรรเทา ปัญหาอุทกภัย และภัยแล้ง 1.2. ส่งเสริมเกษตรกรรมและเกษตรอุตสาหกรรมที่มีคุณภาพและปลอดภัย 1.3. อนุรักษ์ฟื้นฟูธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสร้างความสมดุลระบบนิเวศ	A โครงการส่งเสริมการปลูกไม้ผลไม้นิยต้นตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	1.3
			B โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร	1.1
			C โครงการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาภาวะโลกร้อน	1.1
			D โครงการส่งเสริมรักษาต้นน้ำ และป่าชุมชนโดยชุมชน	1.1 1.2
			F โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรด้วยการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์	1.2 1.3
2 พัฒนาให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ปลอดภัย	2 ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวธรรมชาติเชิงเกษตร และเพื่อสุขภาพที่ประทับใจและปลอดภัย	2.1 พัฒนาสถานที่และส่งเสริมการท่องเที่ยว 2.2 พัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	A โครงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวจังหวัด	2.1
			Bโครงการพัฒนามาตรฐานและจัดระเบียบร้านค้าในสถานที่ท่องเที่ยว	2.2
			Cโครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวประจำจังหวัดและพัฒนา	2.1

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

1.1 วัตถุประสงค์การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้โครงการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์

1.2 การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

1.2.1 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงของจังหวัด ก

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
1. สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับบางกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์
2. งบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 3 และต่ำกว่า	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 2	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 1

1.2.2 ผลพิจารณาคัดเลือกโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ	สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณที่ได้รับ (b)	ความสำคัญของโครงการ (a*b)
เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ	A โครงการส่งเสริมการปลูกไม้ผลไม่ยืนต้นตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	2	2	4
	B โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร	2	3	6
	C โครงการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาภาวะโลกร้อน	2	1	2
	D โครงการส่งเสริม รักรักษ์ป่าต้นน้ำ และป่าชุมชนโดยชุมชน	2	1	2

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ	สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณที่ได้รับ (b)	ความสำคัญของโครงการ (a*b)
	F โครงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรด้วยการปลูกพืชแบบเกษตรอินทรีย์บริเวณหมู่บ้านพื้นที่ต้นน้ำ	2	1	2
พัฒนาให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ปลอดภัย	A โครงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัด	2	3	6
	B โครงการพัฒนาบุคลากรด้านมัคคุเทศ	2	1	2
	C โครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	2	2	4

จากตารางการวิเคราะห์ข้างต้นโครงการที่ได้ค่าคะแนนความสำคัญของโครงการสูงสุดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเป็นตัวแทนในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ SP7

1.3 โครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ : เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ

- โครงการที่พิจารณาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร
- วัตถุประสงค์ของโครงการ: จัดหาแหล่งน้ำให้เพียงพอต่อการทำการเกษตรในฤดูแล้ง
- เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ :

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละของเกษตรกรในพื้นที่เป้าหมายมีแหล่งน้ำเพื่อใช้ในการเกษตร	ร้อยละ	30

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ : พัฒนาให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ปลอดภัย

- โครงการที่พิจารณาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวจังหวัด
- วัตถุประสงค์ของโครงการ: เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีทางการท่องเที่ยวของจังหวัด
- เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ :

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ 2552	ร้อยละ	10

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ : เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ

โครงการ : โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร

กำหนดกิจกรรมที่โครงการต้องดำเนินการแล้วนำมาระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้

กิจกรรม	มิติธรรมภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การจัดจ้าง	ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการ	จัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	-	- ไม่มีผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน - บุคลากรที่รับผิดชอบมีความสามารถไม่เพียงพอ - ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้ละเอียดถี่ถ้วน	- มีข้อร้องเรียน - ไม่เปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและการประกาศรายชื่อผู้ชนะประมูล	- ไม่เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ - ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาตรวจสอบ	-	ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุและ พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	เลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นซอง
การจัดทำสัญญาพิจารณาแบบการก่อสร้าง	- ทำสัญญาผิดจากแบบที่กำหนดไว้ - สัญญาไม่ครอบคลุมผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	งวดงาน งวดเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม	-	ไม่มีกระบวนการ/วิธีการในการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของสัญญาที่ตีพอ	เจตนาทำสัญญาให้เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง	-	-	- ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ - ไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของหน่วยงานตรวจสอบภายนอก	-

กิจกรรม	มิติธรรมภิบาลที่เกี่ยวข้อง								
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค
การดำเนินการก่อสร้าง	- คุณภาพของผลงานไม่เป็นไปตามสัญญา - ผลผลิตไม่ตรงตามแบบ	- ดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ - ตรวจรับล่าช้า	การเบิกจ่ายเงินให้ผู้รับเหมาล่าช้า	- ไม่ตรวจรับผลงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการและรายละเอียดในสัญญา - ไม่มีการคุมงานก่อสร้างในพื้นที่	มีการทุจริตในการตรวจรับ	ไม่มีคณะกรรมการตรวจรับที่มาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลผลิตของโครงการ	-	ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ	-
การติดตาม ควบคุม และรายงานผล	- ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของการดำเนินโครงการที่เพียงพอหรือทันต่อเหตุการณ์ - ไม่มีระบบในการควบคุมและติดตามโครงการอย่างเหมาะสม	- ไม่มีการรายงานความผิดปกติปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการแก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ - ไม่สามารถเก็บข้อมูลของผลสำเร็จ/ผลลัพธ์การดำเนินการเพื่อแสดงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโครงการ	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ (เกษตรกรในพื้นที่เป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่มีแหล่งน้ำใช้ในการเกษตร)	- ไม่มีการติดตามและประเมินประสิทธิผลความสำเร็จของโครงการหรือมีแต่ไม่เพียงพอไม่ทันต่อเหตุการณ์ - ไม่มีการติดตามการดำเนินการในพื้นที่ก่อสร้าง	-	ไม่มีช่องทาง/วิธีการให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาร่วมติดตามตรวจสอบการดำเนินการ	-	-	-

หมายเหตุ ตารางนี้เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ในการดำเนินการต้องวิเคราะห์ให้ครบทุกโครงการ ทุกกิจกรรมที่ได้คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการ ความเสี่ยง

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับ
แต่ละความเสี่ยง**

3.1 หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(y)

ประเด็น/องค์ประกอบ ที่พิจารณา	1=น้อย มาก	2=น้อย	3=ปาน กลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (x)					
มูลค่าความเสียหาย (x1)	< 1 หมื่น บาท	1-5 หมื่น บาท	5หมื่น-2.5 แสนบาท	2.5 – 5 แสนบาท	> 5แสน บาท
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (x2)	>80%	60-80%	40-60 %	20-40%	> 20%
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับ ความ เสียหาย/จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ได้รับผลกระทบ(x3)	กระทบ เฉพาะ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรง บางราย	กระทบ เฉพาะกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงเป็น ส่วนใหญ่	กระทบ เฉพาะกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรง ทั้งหมด	กระทบ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรง ทั้งหมดและ ผู้อื่นบางส่วน	กระทบ ผู้เกี่ยวข้อง โดยตรง ทั้งหมดและ ผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน(ต่อระยะเวลา โครงการ) (x4)	น้อยกว่า 1 ราย	1-5 ราย	6-10 ราย	11 -15 ราย	มากกว่า 15 ราย
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย(y)					
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ (y1)	มีทั้ง 2 อย่างและ มีการ ปฏิบัติตาม	มีอย่างใด อย่างหนึ่ง และมีการ ปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่างแต่ ปฏิบัติตาม อย่างใด อย่างหนึ่ง หรือไม่ถือ ปฏิบัติ	มีอย่างใด อย่างหนึ่ง แต่ไม่ถือ ปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่าง
การควบคุม ติดตามและตรวจสอบขอ ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่น(ย2)	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการ ปฏิบัติงาน (y3)	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า1 ปี
ความถี่ในการเกิดความผิดพลาด การปฏิบัติงาน(เฉลี่ย:ปี/ครั้ง) (y4)	5 ปี ครั้ง	2-3 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	1-6 เดือน/ ครั้ง	1 เดือน/ ครั้งหรือ มากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (y5)	5 ปี/ครั้ง	4 ปี/ครั้ง	3 ปี/ครั้ง	2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง (เกิดแน่นอน)

หมายเหตุ หลักเกณฑ์นี้ เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ทั้งนี้สามารถกำหนดหลักเกณฑ์โดยขึ้นอยู่กับลักษณะ

ของโครงการที่นำมาวิเคราะห์และบริบทขององค์การ ท่านสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จาก

เอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์

ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits :Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่

http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404

3.2 กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการจัดการแต่ละความเสี่ยง มีดังนี้

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- การควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
- การรับความเสี่ยงไว้เอง: หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
- การถ่ายโอนความเสี่ยง : ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

นำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ตามมิติธรรมชาติมาประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากความเสียหายในแต่ละประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงสอดคล้องกับความเสี่ยงด้านการดำเนินการและด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

ประเภทของความ เสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
ด้านการดำเนินการ (Operation Risk: O)	การจัดจ้าง ที่ปรึกษา	O 1 ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มี ศักยภาพตรงตามความ ต้องการของโครงการ	2 (y5)	5 (x1)	10	ควบคุมความเสี่ยง	- กำหนดคุณสมบัติผู้รับเหมาให้ชัดเจน - กำกับการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับเหมาให้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง
		O 2 จัดซื้อจัดจ้างล่าช้า กว่าแผนที่กำหนด	4 (y5)	4 (x2)	16	ควบคุมความเสี่ยง	- จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจ้างให้ชัดเจน - จัดทำค่าขออนุมัติวงเงินงบประมาณล่วงหน้าและประสานงานกับสำนักงบประมาณอย่างต่อเนื่อง
		O 3 ไม่มีผู้รับผิดชอบ โครงการที่ชัดเจน	1 (y5)	5 (x1)	5	ควบคุมความเสี่ยง	- แต่งตั้งคณะทำงานโครงการ - จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจ้างพร้อมระบุชื่อผู้รับผิดชอบ
		O 4 บุคลากรที่ รับผิดชอบมีความสามารถ ไม่เพียงพอ	5 (y5)	4 (x1)	20	ควบคุมความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะทำงานโครงการที่บูรณาการจากหลายหน่วยงานหรือเชิญผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน
		O 5 มีข้อร้องเรียน	5 (y4)	5 (x4)	25	ควบคุมความเสี่ยง	จัดให้มีการตรวจสอบและการควบคุมภายใน

ประเภทของความ เสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ กับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		O 6 ไม่เปิดเผยข้อมูล การจัดซื้อจัดจ้างและ การประกาศรายชื่อ ผู้ชนะการประมูล	1 (y5)	3 (x4)	3	ควบคุมความเสี่ยง	- จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลการ จัดซื้อจัดจ้างและประกาศรายชื่อ ผู้ชนะการประมูล
		O 7 ไม่เปิดโอกาสให้ ตรวจสอบ	1 (y5)	3 (x4)	3	ควบคุมความเสี่ยง	- จัดให้มีการตรวจสอบและการ ควบคุมภายใน - ให้มีคณะทำงานจากภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วม
		O 8 ไม่มีช่องทางให้ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา ตรวจสอบ	3 (y5)	3 (x4)	9	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำช่องทางการตรวจสอบ โครงการ/การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
		O 9 เลือกปฏิบัติต่อ ผู้รับเหมา	2 (y5)	3 (x4)	6	ควบคุมความเสี่ยง	ดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ อย่างเคร่งครัด
	(การวิเคราะห์นี้เป็นเพียงตัวอย่างในการดำเนินการต้องดำเนินการให้ครบทุกกิจกรรมตามที่ได้ระบุความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 2)						
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)	การจัดจ้างที่ ปรึกษา	C 1 ไม่ดำเนินการตาม ระเบียบพัสดุและพ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของ ราชการ พ.ศ. 2540	1 (y5)	5 (x1)	5	ควบคุมความเสี่ยง	- อบรมให้ความรู้แก่บุคลากร - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
		C 2 ไม่มีการตรวจสอบ คุณสมบัติผู้ยื่นข้อให้ ละเอียดถี่ถ้วน	1 (y4)	3 (x4)	3	ควบคุมความเสี่ยง	- อบรมให้ความรู้แก่บุคลากร - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
	(การวิเคราะห์นี้เป็นเพียงตัวอย่าง ในการดำเนินการต้องดำเนินการให้ครบทุกกิจกรรมตามที่ได้ระบุความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 2)						

หมายเหตุ ตารางการประเมินความเสี่ยงข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างซึ่งนำมาแสดงให้เห็นเพียงกิจกรรมเดียวเท่านั้นในการดำเนินการต้องประเมินความเสี่ยงครบทุกกิจกรรมและทุก
ความเสี่ยงที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 2

3.3 จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในวางแผน บริหารได้อย่างเหมาะสม และสามารถเห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลัง

โดยจังหวัด ก กำหนดให้ คะแนนประเมินความเสี่ยงที่จะต้องนำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 คือความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง ตั้งแต่ 15 ขึ้นไป ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำกว่า 15 ถือว่ามีความเสี่ยงค่อนข้างต่ำไม่นำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

ความรุนแรง ของ ผลกระทบ	5	O3 C1	O1			O5
	4				O2	O4
	3	O6,O7 C2	O9	O8		
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย				

หมายเหตุ

1. ในตารางแผนภูมิความเสี่ยง สัญลักษณ์ ตามด้วยตัวเลข คือปัจจัยเสี่ยงในด้านการดำเนินการ นำมาจากตารางผลการประเมินความเสี่ยง เช่น O1 คือ ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการ เป็นต้น และสัญลักษณ์ C ตามด้วยตัวเลข คือ ปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น C 1 คือ ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ
- 2.สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ(Toolkits :Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404

ขั้นตอนที่ 4 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ

[illegible]

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินการกิจกรรม ตามแนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ปี พ.ศ. 2552			ปี พ.ศ.2553								ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
			ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค		
	-จัดเก็บข้อมูลเพื่อสะท้อน ความสำเร็จของโครงการ	-มีข้อมูลแสดงผลสำเร็จของ โครงการทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่สามารถ ตรวจสอบได้ชัดเจนและมี ความน่าเชื่อถือ เผยแพร่ผ่าน เว็บไซต์และสื่อของจังหวัด ทุกเดือน													

หมายเหตุ กิจกรรมในตารางนี้เป็นเพียงตัวอย่าง สถาบันอุดมศึกษา/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดทำกิจกรรมตามที่ได้วิเคราะห์มาจากความเสี่ยงที่มีระดับตามที่ต้องการ
กำหนดจากขั้นตอน 3

ขั้นตอนที่ 5 ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
แผนงานโครงการ	เว็บไซต์ของจังหวัด	- คณะทำงานโครงการ - บุคลากรของจังหวัด - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
แผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ	- หนังสือเวียน - การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร	- ผู้บริหาร - คณะทำงานโครงการ
สรุปรายงานความคืบหน้าของการดำเนินโครงการ	เว็บไซต์ของจังหวัด	
คู่มือการดำเนินการโครงการ	- หนังสือเวียน - อินทราเน็ตของจังหวัด	คณะทำงานโครงการ
ระเบียบว่าด้วยการพัสดุ	- การอบรม - อินทราเน็ตของจังหวัด	คณะทำงานโครงการ

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง

การติดตามและประเมินผลการแผนการบริหารความเสี่ยง โดยคณะทำงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และให้มีการ รายงานความคืบหน้าต่อผู้ว่าราชการจังหวัดทุกเดือน

เนื่องจากการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตาม sp 7 นี้ เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ในการดำเนินการ ส่วนราชการ /จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์โครงการ กิจกรรม ของส่วนราชการ /จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาในแต่ละขั้นตอน และสามารถปรับปรุงแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits :Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1404