



คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554



ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สถาบันอุดมศึกษา

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา



คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554



ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สถาบันอุดมศึกษา

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

**คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำหรับสถาบันอุดมศึกษา**

พิมพ์ครั้งที่ 1

พฤศจิกายน 2553

จำนวนพิมพ์

100 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. เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้กำหนดตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเลือกในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 10 สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ดังนั้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 และทราบแนวทาง วิธีการประเมินผลตามตัวชี้วัดดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้เตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ และสามารถดำเนินการได้ครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษา ในการดำเนินการตามตัวชี้วัดดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 และชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ให้สถาบันอุดมศึกษาไปด้วยแล้ว และสามารถติดตามข้อมูลความเคลื่อนไหวต่างๆ ได้ทางเว็บไซต์ www.opdc.go.th หัวข้อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดเอกสาร และสื่อปี 2554

สำนักงาน ก.พ.ร.

พฤศจิกายน 2553

สารบัญ

	หน้า
1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2
3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่นๆ	12
4. ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	14
5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน	
กรณีที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน (Certify FL)	
ตัวชี้วัดที่ 10.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับก้าวหน้า	20
ตัวชี้วัดที่ 10.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 7)	21
ตัวชี้วัดที่ 10.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555	23
กรณีที่ 2 สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน (Certify FL)	
ตัวชี้วัดที่ 10.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 1 - 6)	25
ตัวชี้วัดที่ 10.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)	25
ตัวชี้วัดที่ 10.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทาง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	27
6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ	29

	หน้า
7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”	35

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก :

แบบฟอร์มที่ 1 - PL	แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 1 - 7)	39
แบบฟอร์มที่ 1 - FL	แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)	44
แบบฟอร์มที่ 2	แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	45
แบบฟอร์มที่ 3 - PL	แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555	52
แบบฟอร์มที่ 3 - FL	แบบฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)	55
แบบฟอร์มที่ 4 - PL	แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า	57
แบบฟอร์มที่ 4 - FL	แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	58

ภาคผนวก ข :

ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน	59
--	----

ภาคผนวก ค :

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level)	71
---	----

ภาคผนวก ง :

ภาคผนวก ง-1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level)	163
--	-----

	หน้า
ภาคผนวก ง-2 ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของ สถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)	244
ภาคผนวก จ :	
ภาคผนวก จ-1 แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	263
ภาคผนวก จ-2 ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม SP 7	277

แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของสถาบันอุดมศึกษา
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

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

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

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance)

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

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

มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

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

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้

ระดับความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

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

¹ ปี ค.ศ. 2010 Malcolm Baldrige National Quality Award ได้เปลี่ยนชื่อเป็น Malcolm Baldrige Award (ข้อมูลจาก www.nist.gov/baldrige)

ในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การ เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core-Value) 11 ประการ ดังนี้

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

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์การ

2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์การมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์การ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์การให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติ การผลการดำเนินการขององค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

การดำเนินการของสวนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นผู้ที่จะตัดสินว่าสวนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั่นเอง

ทั้งนี้องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

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

3. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล

การที่องค์การจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์การต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่องค์การปฏิบัติ การซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

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

การเรียนรู้ในองค์การ รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรส่งผลดังนี้

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

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

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อทำให้องค์การมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร ที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

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

และสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์การต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

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

ความร่วมมือภายนอกองค์การ อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์การที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์การ ดังนั้นองค์การควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5. ความคล่องตัว

องค์การต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์การต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์การต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อยๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์การต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อยๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์การต้องการระบบงานใหม่ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ ระยะเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลา มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และระยะเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่นๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์การ คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อมๆ กัน

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์การที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ทั้งนี้ องค์การที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดที่ในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์การ

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

7. การจัดการเพือนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรรำนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็ว จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่แข่ง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมชาติมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

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

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้อำนวยการควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้น จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติภารกิจขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

นอกจากนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสีย ตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตาม โดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร

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

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป

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

11. มุมมองในเชิงระบบ

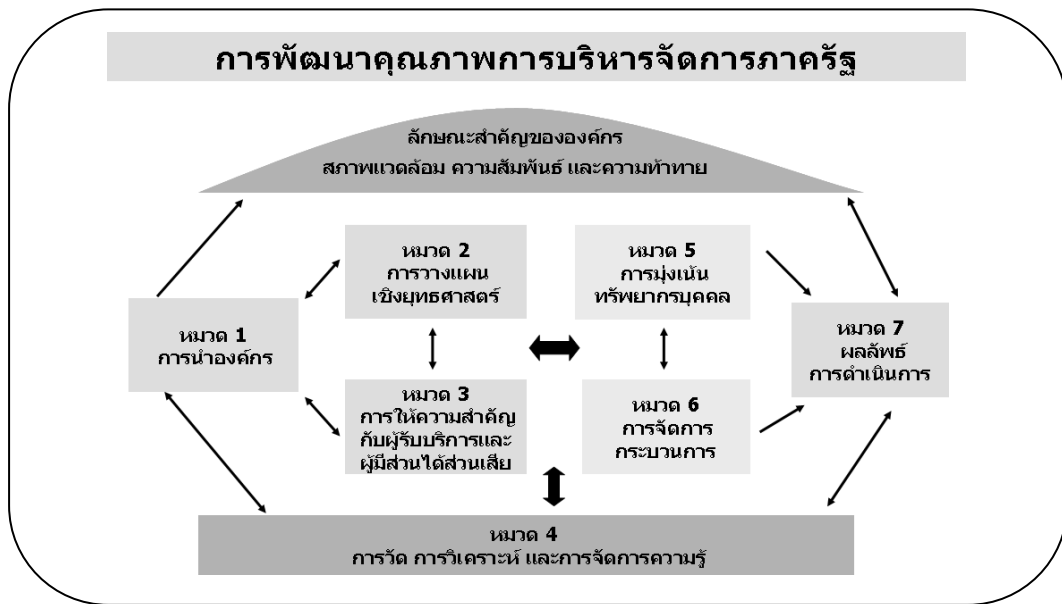
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์การและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์การ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

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

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และ ทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 1 แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษา สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ สถาบันอุดมศึกษาอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่สถาบันอุดมศึกษาเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่างๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำสถาบันอุดมศึกษาไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ

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

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

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

1) กลุ่มการนำองค์การ ประกอบด้วย

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

2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย

- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา ใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์การ

สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป

หมวด 1 การนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งตรวจประเมินว่าสถาบันอุดมศึกษามีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันอุดมศึกษากำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษาในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าสถาบันอุดมศึกษา เลือกรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

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

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

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

3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับ เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่นๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับ เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร การดำเนินการที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ได้มีการจัดทำ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน

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

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

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

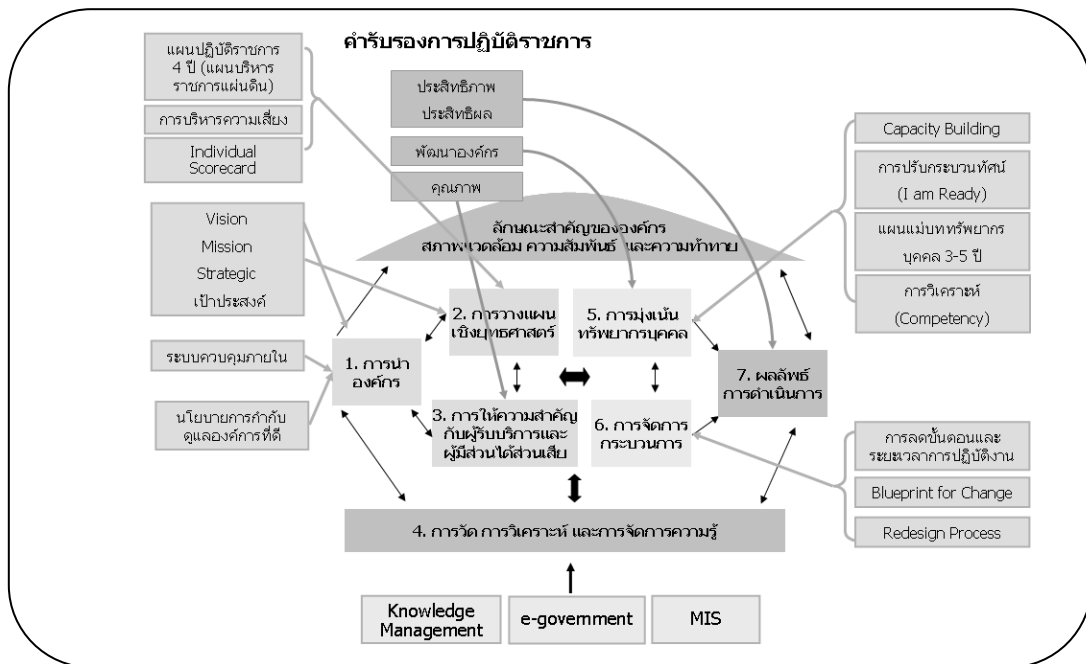
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้สถาบันฯสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกสถาบันอุดมศึกษาจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้สถาบันอุดมศึกษามีดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

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

จากความเชื่อมโยงของระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ผ่านมากับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏดังแผนภาพ



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

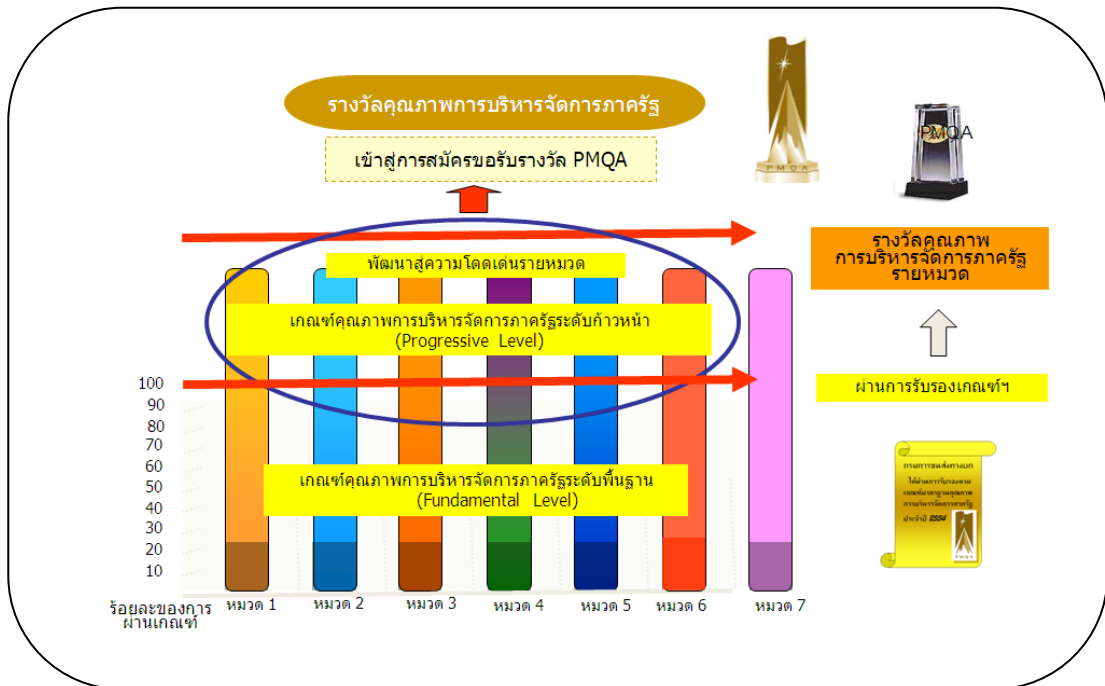
4. ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

4.1 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - พ.ศ. 2553

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - พ.ศ. 2553 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เป็นตัวชี้วัดเลือก นำหนักร้อยละ 30 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level : FL) ขึ้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การและเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นแนวทาง “การปรับปรุงทีละขั้น” ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จะสามารถพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ได้ต่อไป ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาที่กระบวนการต่าง ๆ ในองค์การมีระบบที่ดีและเริ่มเกิดผลดังนี้

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

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน และยกระดับการพัฒนาองค์การเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จนสามารถพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางแนวทางการดำเนินการ หรือ Roadmap ไว้เป็นขั้นตอน โดยให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน ปีละ 3 หมวด จนครบถ้วนทั้ง 6 หมวด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และก้าวเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยสถาบันอุดมศึกษาที่จะก้าวสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าได้นั้น ต้องได้รับการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL) ดังภาพ



ภาพที่ 3 แนวทางการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า เป็นเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉลี่ย เป็นระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

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

โดยแนวคิดหลักที่ใช้ในการดำเนินการจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ได้ยึดกรอบแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) Systematic คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ

2) Sustainable คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้ไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา

3) Measurable คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา

การตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL)

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL) ซึ่งเป็นการสอบทานอีกครั้งหนึ่งว่าสถาบันอุดมศึกษา "มีความพร้อมในการบริหารจัดการ" ขั้นพื้นฐาน (สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีผลคะแนนประเมินในแต่ละหมวดจากการตรวจรับรองฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 จึงจะถือว่าผ่านเกณฑ์ฯ) ก่อนที่จะพัฒนาต่อไปเพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์การ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

การตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน เป็นการตรวจรับรองเพื่อให้มั่นใจว่า

- สถาบันอุดมศึกษามีแนวทางหรือระบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์การ (ลักษณะสำคัญขององค์กร และการบริหารจัดการตามเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน)
- มีการปรับปรุงแนวทางหรือระบบให้มีความเหมาะสม
- เริ่มนำแนวทางไปปฏิบัติ

วิธีการตรวจรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL)

ใช้แนวทางการตรวจเชิงคุณภาพที่ทีมผู้ตรวจรับรองฯ จะสัมภาษณ์ผู้บริหารและคณะทำงานทุกหมวด

ตัวอย่าง จุดมุ่งเน้นของประเด็นการตรวจรับรองฯ (ข้อความที่ขีดเส้นใต้ เป็นจุดเน้นที่สำคัญของการตรวจรับรองในเชิงคุณภาพ)

- ลักษณะสำคัญขององค์กร** : เริ่มจากการสัมภาษณ์ลักษณะสำคัญขององค์กร แต่ละข้อคำถามเกี่ยวกับ แนวคิดระบบบริหารจัดการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน เป็นการถามถึงความต้องการขององค์การที่จะนำไปใช้เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดระบบการบริหารจัดการในหมวดต่างๆ

- ✓ **หมวด 1 การนำองค์การ** : เน้นบทบาทของผู้บริหารในการผลักดันองค์การให้บรรลุ วิสัยทัศน์ ด้วยการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อทำให้นำไปปฏิบัติและกำกับดูแลให้ดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล
- ✓ **หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์** : เน้นกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ สอดคล้องกับ ความท้าทายขององค์การ มีการกำหนดตัวชี้วัด ติดตามทบทวนผลการดำเนินการเพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
- ✓ **หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** : เน้นการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของแต่ละกลุ่ม และการ จัดลำดับ ความสำคัญที่สอดคล้องกับพันธกิจ รวมทั้ง การสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการ โดยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- ✓ **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** : เน้นระบบฐานข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย รวมทั้ง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อมใช้งานและปลอดภัย ที่นำมาใช้ในสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่า ได้นำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจหรือบริหารจัดการอย่างไร
- ✓ **หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** : เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ สถาบันอุดมศึกษาบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และความผูกพันกับสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้ง สอดคล้องกับความท้าทายด้านบุคลากร ตามลักษณะสำคัญขององค์กร
- ✓ **หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** : การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สนองต่อ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุต่อข้อกำหนดของกระบวนการ รวมทั้งการ ปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ✓ **หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** : เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ของกระบวนการของการดำเนินการตามหมวด 1-6 ว่ามีระดับผลการดำเนินการเป็นอย่างไร

4.2 การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

1) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สถาบันอุดมศึกษาได้ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 หมวด โดยดำเนินการในหมวด 1 (หมวดบังคับ) และหมวดสมัครใจอีก 2 หมวด และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้ดำเนินการอีก 3 หมวดที่เหลือ

2) สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เป็นการยกระดับผ่านเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า เพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยสถาบันอุดมศึกษาที่จะเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า จะต้องได้รับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL) ทั้งนี้ การดำเนินการตามตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL) จะมุ่งเน้นการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL)

กรณีที่ 2 สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL) จะเป็นการดำเนินการเพื่อผลักดันให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (FL) ได้อย่างครบถ้วนทุกหมวด รวมทั้งให้ความสำคัญกับการ "รักษา" ระบบ (Systematic) ที่ได้ดำเนินการไปแล้วให้คงอยู่ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเกิดความยั่งยืน และเป็นการเตรียมเข้าสู่ระดับเกณฑ์ระดับก้าวหน้าต่อไป

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

5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน

“ตัวชี้วัดที่ 10 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(น้ำหนักร้อยละ 30)”

การดำเนินการตามตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 ผ่านการรับรองเกณฑ์ FL			กรณีที่ 2 ไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์ FL		
ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)	ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
10.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับก้าวหน้า (ในหมวดที่เลือกดำเนินการ จำนวน 3 หมวด)	18	10.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 1 - 6)	18
10.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละ เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุ เป้าหมายความสำเร็จของ ผลลัพธ์การดำเนินการของ สถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 7)	6	10.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละ เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุ เป้าหมายความสำเร็จของ ผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของ สถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)	6
10.3	ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วง น้ำหนักของการจัดทำ แผนพัฒนาองค์การ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2555	6	10.3	ระดับความสำเร็จของการ ประเมินองค์การด้วยตนเองตาม แนวทางการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน	6
รวม		30	รวม		30

**กรณีที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ขั้นพื้นฐาน (Certify FL)**

ตัวชี้วัดที่ 10 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการมุ่งเน้น
การประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

น้ำหนัก : ร้อยละ 30 แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
10.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับก้าวหน้า (ในหมวดที่เลือกดำเนินการจำนวน 3 หมวด)	18
10.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุ เป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของ สถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับก้าวหน้า (หมวด 7)	6
10.3	ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนา องค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555	6
รวม		30

**ตัวชี้วัดที่ 10.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า
(ในหมวดที่เลือกดำเนินการจำนวน 3 หมวด)**

น้ำหนัก : ร้อยละ 18 (น้ำหนักหมวด ร้อยละ 6 จำนวน 3 หมวดที่เลือกดำเนินการ)

คำอธิบาย :

- เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 สถาบันอุดมศึกษาได้จัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า จำนวน 3 หมวด
ส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ใน 3 หมวดที่เลือกดำเนินการดังกล่าว โดยใช้แผนพัฒนาองค์การที่จัดทำ
ขึ้น เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ฯ ดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)		
		หมวดเลือก 1	หมวดเลือก 2	หมวดเลือก 3
10.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (ในหมวดที่เลือกดำเนินการจำนวน 3 หมวด)	6	6	6
รวม		18		

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าในหมวดที่เลือกดำเนินการ โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า	6	60	65	70	75	80

ตัวชี้วัดที่ 10.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 7)

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำอธิบาย :

- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินการหมวด 1 – 6

- สำหรับตัวชี้วัดหมวด 7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนผลลัพธ์ในแต่ละหมวด (หมวด 1- 6) ซึ่งแต่ละตัวชี้วัดมีค่าคะแนนน้ำหนักเท่ากันทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดรวมกันเท่ากับ 1 ดังนี้

หมวด	ตัวชี้วัด
1	RMP 1 : ระดับความรู้ความเข้าใจในทิศทางขององค์กร
2	RMP 2 : ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร

หมวด	ตัวชี้วัด	
3	RMP 3 :	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของสถาบันอุดมศึกษา
4	RMP 4 :	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
5	RMP 5 :	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานข้อมูลของสถาบัน (ให้สถาบันอุดมศึกษากำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนเอง)
6	RMP 6 :	ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา
7	RMP 7 :	ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร
8	RMP 8 :	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีดสมรรถนะที่สถาบันกำหนด
9	RMP 9 :	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกระบวนการงาน (ให้สถาบันอุดมศึกษากำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนเอง)
10	RMP10:	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรฐานงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า

• การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ ขอให้สถาบันอุดมศึกษา รายงานผลว่าสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W _i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM _i)	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W _i x SM _i)
		1	2	3	4	5		
RMP ₁	W ₁	SM ₁	(W ₁ x SM ₁)
RMP ₂	W ₂	SM ₂	(W ₂ x SM ₂)
.
RMI _i	W _i	SM _i	(W _i x SM _i)
	Σ W _i = 1	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก						Σ (W _i x SM _i)

หมายเหตุ: เกณฑ์การให้คะแนนจะแตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก ค (ส่วนที่ 2 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ)

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

หรือ

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

โดยที่ :

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

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 1$
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 10.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำอธิบาย :

- การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 นั้น ให้สถาบันอุดมศึกษา ประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ในอีก 3 หมวดที่เหลือ

เกณฑ์การให้คะแนน :

การพิจารณาระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 แบ่งเป็น 4 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

การประเมินผล		น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
			1	2	3	4	5
10.3.1	ความครบถ้วนของการจัดทำรายงาน ลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1.5	3	6	9	12	15
10.3.2	ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการ	1.5	3	4	5	6	7

การประเมินผล		น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
			1	2	3	4	5
	ประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ครบทุกหมวด						
10.3.3	รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) (ตามโปรแกรม Excel)	1	3	4	5	6	7
10.3.4	ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555* (3 แผน)	2	1	-	2	-	3
รวม		6					

หมายเหตุ : * เป็นการจัดทำแผนพัฒนาองค์การรายหมวด (3 หมวดที่เหลือ ที่จะต้องดำเนินการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555) โดยใช้แนวทางการจัดทำของปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

กรณีที่ 2 สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL)

ตัวชี้วัดที่ 10 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการดำเนินการเพื่อเป็นการผลักดันให้ผ่านเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐานได้อย่างครบถ้วน

น้ำหนัก : ร้อยละ 30 แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
10.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 1 - 6)	18
10.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)	6
10.3	ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	6
รวม		30

ตัวชี้วัดที่ 10.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 1 - 6)

น้ำหนัก : ร้อยละ 18

คำอธิบาย :

- สถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานครบทุกหมวด (หมวด 1 - 6)

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
10.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 1 - 6)	18
รวม		18

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานครบทุกหมวด (หมวด 1 - 6) โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 1 - 6)	18	60	70	80	90	100

ตัวชี้วัดที่ 10.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำอธิบาย :

- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ตามเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินการหมวด 1 - 6

• สถาบันอุดมศึกษาเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 1 – 6 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดแนะนำของสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวนหมวดละ 1 ตัวชี้วัด โดยแต่ละตัวชี้วัดมีค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากันทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัดรวมกันเท่ากับ 1 (รายละเอียดตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าวปรากฏใน ภาคผนวก ง-2) **ทั้งนี้ ให้สถาบันอุดมศึกษาแจ้งรายชื่อตัวชี้วัดที่เลือกดังกล่าวมาพร้อมกับการรายงานผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการรอบ 6 เดือน** ตามแบบฟอร์มที่ 1 - FL

• การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ ขอให้สถาบันอุดมศึกษารายงานผลว่าสามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W _i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM _i)	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W _i x SM _i)
		1	2	3	4	5		
RM ₁	W ₁	SM ₁	(W ₁ x SM ₁)
RM ₂	W ₂	SM ₂	(W ₂ x SM ₂)
.
RMI _i	W _i	SM _i	(W _i x SM _i)
	Σ W _i = 1	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก						Σ (W _i x SM _i)

หมายเหตุ: เกณฑ์การให้คะแนนจะแตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก ง-2
ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

โดยที่ :

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

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
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 10.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

น้ำหนัก : ร้อยละ 6

คำอธิบาย :

- การประเมินองค์การด้วยตนเอง นั้น ให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการ ดังนี้
 - จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
 - ประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1 – 7 ตามโปรแกรมตรวจประเมิน FL
 - ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL

• การประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self Certify FL) เพื่อผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาประเมินองค์การตามประเด็นที่กำหนดที่แสดงให้เห็นถึงการยกระดับการบริหารจัดการองค์การในประเด็นที่สำคัญของแต่ละหมวด ที่สะท้อนถึงความเป็นระบบและการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เกิดความยั่งยืน

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	6	1	2	3	4	5

เกณฑ์การให้คะแนน :

กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความสำเร็จของ Milestone				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

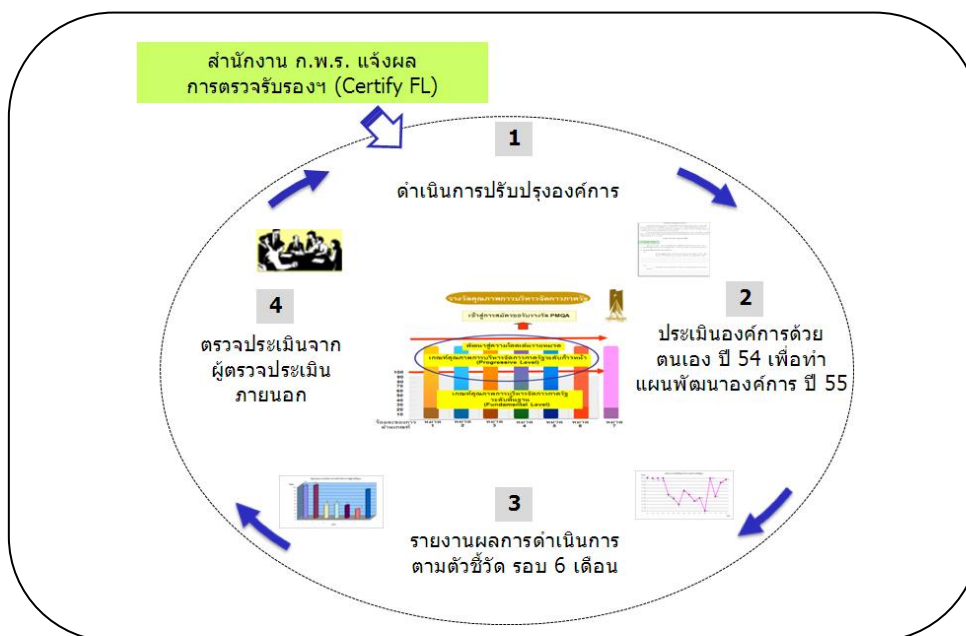
โดยที่ :

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ได้ครบถ้วน
2	ประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานได้ครบถ้วน
3	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
4	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
5	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ตามประเด็นการตรวจรับรอง

- หมายเหตุ :**
1. การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ได้ครบถ้วนหมายถึง การตอบคำถามลักษณะสำคัญขององค์กร ครบ 15 คำถาม ตามภาคผนวก ก (แบบฟอร์มที่ 2)
 2. ประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ได้ครบถ้วน หมายถึง การประเมินองค์การตามโปรแกรมการตรวจประเมิน FL ได้ครบถ้วนทุกประเด็นทั้ง 7 หมวด
 3. ความครบถ้วนของการประเมินองค์การด้วยตนเองเพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify FL พิจารณาจากการประเมินตนเอง ได้ครบถ้วนตามประเด็นการตรวจประเมิน และการให้ข้อมูลคำอธิบายผลการดำเนินการเพิ่มเติมได้ครบถ้วนตามประเด็นที่ตรวจประเมิน

6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนิน

สถาบันอุดมศึกษาสามารถพิจารณาใช้แนวทางการดำเนินการตามแผนภาพวงจรประกอบ ดังภาพ



ภาพที่ 4 แสดงขั้นตอนการดำเนินการตัวชี้วัดที่ 10
ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ขั้นตอนการดำเนินการตามตัวชี้วัด ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เพื่อให้แผนดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่กำหนดทั้งในด้านความครบถ้วนของกระบวนการและความสำเร็จของผลลัพธ์ แบ่งเป็น 2 กรณี ดังนี้

- กรณีสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL) ให้ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (รายละเอียดตามภาคผนวก ค)
- กรณีสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL) ให้ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานครบทุกหมวด (หมวด 1 - 7) (รายละเอียดตามภาคผนวก ง)

แผนพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผน แต่การวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ใช้การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (กรณีไม่ผ่านการรับรองฯ) และระดับก้าวหน้า (กรณีผ่านการรับรองฯ) เป็นหลัก

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

- ชุดเครื่องมือการพัฒนารองการ หมวด 1 – 7
- การให้คำปรึกษาผ่านห้องสนทนาแบบออนไลน์ (PMQA Chat Room) ในวันจันทร์ – วันพฤหัสบดี ตั้งแต่เวลา 10.00 – 11.00 น. โดยจะเริ่มให้คำปรึกษาดังแต่เดือนพฤศจิกายน 2553 ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาที่สนใจสามารถเข้ารับบริการได้ที่ เว็บไซต์ www.opdc.go.th/chat
- PMQA e-Learning เว็บไซต์ www.opdc.go.th ประกอบด้วย 2 Module คือ 1) ภาพรวม PMQA 2) เทคนิคและเครื่องมือ PMQA
- ติดตามความเคลื่อนไหวและข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ PMQA จากเว็บไซต์ www.opdc.go.th → ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 → การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ → เอกสารและสื่อ ปี 2554

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินองค์การด้วยตนเอง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

กรณีสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นพื้นฐาน (Certify FL) ให้ดำเนินการ ดังนี้

1) ประเมินองค์การด้วยตนเอง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) โดยดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1 – 7 **ตามโปรแกรมการประเมิน PL** ดังนี้

- สถาบันอุดมศึกษาเปิดโปรแกรมการประเมิน PL และเปิด Sheet หมวดต่างๆ ที่จะตรวจประเมิน ทั้งนี้ในการประเมินทุกหมวดให้ประเมินตามสภาพความเป็นจริง
- สถาบันอุดมศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การตามประเด็นที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ "ประเด็นการตรวจ"
- หากสถาบันอุดมศึกษาได้มีการดำเนินการตามประเด็นที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "Y" ลงในคอลัมน์ "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)" กรณีที่สถาบันอุดมศึกษาไม่ได้ดำเนินการตามประเด็นที่ระบุไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "N" ลงในคอลัมน์ "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)" (*นำผลมาประกอบการรายงานตามแบบฟอร์ม 1- PL*)
- การประเมินองค์การในหมวด 7 ให้สถาบันอุดมศึกษาใส่ค่าคะแนนที่ได้รับ (คะแนน 1 - 5) ตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดในแต่ละตัวชี้วัด ลงใน Column "ค่าคะแนนประเมินตนเอง (1 - 5)"
- ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจาก **โปรแกรมการประเมิน PL**

2) จัดทำแผนพัฒนารองการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เป็นการจัดทำแผนพัฒนารองการรายหมวด (3 หมวดที่เหลือ ที่จะต้องดำเนินการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555)

โดยใช้ผลการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ประกอบการพิจารณา

กรณีสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ขั้นพื้นฐาน (Certify FL) ให้ดำเนินการ ดังนี้

1) ประเมินองค์การด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1 – 7 **ตามโปรแกรมการประเมิน FL** ดังนี้

- สถาบันอุดมศึกษาเปิดโปรแกรมการประเมิน FL และเปิด Sheet หมวดต่างๆ ที่จะประเมิน ทั้งนี้ในการประเมินทุกหมวดให้ประเมินตามสภาพความเป็นจริง
- สถาบันอุดมศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การตามประเด็นที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ "ประเด็นการตรวจ"
- หากสถาบันอุดมศึกษาได้มีการดำเนินการตามประเด็นที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "Y" ลงในคอลัมน์ "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)" กรณีที่สถาบันอุดมศึกษาไม่ได้ดำเนินการตามประเด็นที่ระบุไว้อย่างครบถ้วน ให้ใส่ข้อความ "N" ลงในคอลัมน์ "ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)"
- ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจาก **โปรแกรมการประเมิน FL**

2) ประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1 - 7 **ตามโปรแกรม Self Certify FL** เพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ดังนี้

- สถาบันอุดมศึกษาเปิดโปรแกรม Self Certify FL และเปิด Sheet หมวดต่างๆ ที่จะประเมิน ทั้งนี้ ในการประเมินทุกหมวดให้ประเมินตามสภาพความเป็นจริง
- สถาบันอุดมศึกษาวิเคราะห์การดำเนินการตามประเด็นที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ "ประเด็นย่อยการพิจารณา"
- หากสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการครบถ้วนตามประเด็นที่กำหนดให้เลือก "ใช่" หากดำเนินการไม่ครบถ้วนให้เลือก "ไม่ใช่"
- สถาบันอุดมศึกษาเขียนอธิบายการดำเนินการหรือหลักฐานแสดงผลการดำเนินการตามคอลัมน์ "คำอธิบาย หรือหลักฐานแสดงผลการดำเนินการ"
- ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจาก **โปรแกรม Self Certify FL**

ขั้นตอนที่ 3

รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน

ให้สถาบันอุดมศึกษารายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน พร้อมกับการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ รอบ 6 เดือน ทั้งนี้ในการรายงานดังกล่าว ให้สถาบันอุดมศึกษารายงานความก้าวหน้าการดำเนินการที่แสดงให้เห็นภาพรวมการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ตาม

แบบฟอร์มคำรับรองการปฏิบัติราชการ (รายงานรวมกับตัวชี้วัดอื่นๆ) สถาบันอุดมศึกษาอาจใช้ตัวอย่าง การรายงานผลตามภาคผนวก ข

แจ้งรายชื่อตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 (กรณีไม่ผ่านการรับรองฯ)

กรณีสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL) ให้แจ้งรายชื่อตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 ตามแบบฟอร์มที่ 1 - FL : แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัด ผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7) มาพร้อมกัน

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

การตรวจประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน จะเป็นการตรวจสอบการประเมิน ความสำเร็จที่สถาบันอุดมศึกษาได้ประเมินตนเอง ว่าได้คะแนนตรงตามที่ประเมินหรือไม่

ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาสามารถพิจารณาดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ตามปฏิทินการดำเนินการ ดังต่อไปนี้ โดยสถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับช่วงเวลาการดำเนินการได้ตามความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับปฏิทินในการดำเนินงานตามตัวชี้วัด PMQA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

แนวทางการดำเนินงาน	2553				2554									
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.
1. สำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการตรวจ Certify FL และแจ้งผลการตรวจรับรองฯ			█											
2. กรณีผ่าน Certify FL - ดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามเกณฑ์ PL	(ขั้นเตรียมการศึกษาเกณฑ์ฯ จากคู่มือ)													
กรณีไม่ผ่าน Certify FL - ดำเนินการให้ครอบคลุมตามเกณฑ์ฯ FL ทั้ง 7 หมวด เพื่อรอรับการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL)	(ขั้นเตรียมการศึกษาเกณฑ์ฯ จากคู่มือ)													
3. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 6 เดือน						█								
4. ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร											█			

ข้อแนะนำสำหรับปฏิทินในการดำเนินงานตามตัวชี้วัด PMQA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

แนวทางการดำเนินงาน	2553			2554											
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	
5. <u>กรณีผ่าน Certify FL</u> - ประเมินองค์การด้วยตนเองประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามโปรแกรมการ ประเมิน PL <u>กรณีไม่ผ่าน Certify FL</u> - ประเมินองค์การด้วยตนเองประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามโปรแกรมการ ประเมิน FL และตามโปรแกรม Self Certify FL															
6. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด รอบ 12 เดือน															
7. ตรวจสอบประเมินจากผู้ตรวจประเมิน ภายนอก															

7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"

แนวทางการประเมินผล :

แนวทางการประเมินผล
1. ประเมินผลจากข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่างๆ
<p>☒ เอกสาร หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของตัวชี้วัดดังกล่าวได้บรรลุผลตามข้อมูลที่แจ้งมาจริง เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน ▶ แผนการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ ▶ รายงานการประชุม ▶ บันทึกผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับตัวชี้วัด ▶ ภาพถ่าย ▶ เอกสารอื่นๆ ที่แสดงถึงการดำเนินงานของตัวชี้วัด
<p>หมายเหตุ :</p> <p>☒ สำหรับเอกสารหลักฐานที่แสดงถึงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ 12 นี้ ขอให้สถาบันอุดมศึกษาจัดเตรียมไว้ ณ สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพร้อมให้ผู้ประเมินตรวจสอบหรือขอข้อมูลเพิ่มเติม</p>
2. ประเมินผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องต่างๆ
<ul style="list-style-type: none"> ▶ ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ▶ ผู้จัดเก็บข้อมูล
3. การสังเกตการณ์
<p>☒ การจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ความถูกต้อง เช่น แบบฟอร์มและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูลก่อนและหลังการจัดเก็บทุกครั้ง รวมทั้งแบบฟอร์ม และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการสอบถามข้อมูลต่างๆ จากเจ้าของข้อมูล ▶ ความน่าเชื่อถือ เช่น ระบุแหล่งที่มาได้ชัดเจน สามารถสอบย้อนข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูล ได้มีการจัดเก็บเป็นระบบและมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บ ▶ ความทันสมัย เช่น ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงลงในระบบฐานข้อมูล ▶ ความสามารถในการตรวจสอบได้ เช่น สถาบันอุดมศึกษามีความพร้อมให้คณะกรรมการฯ สถาบันอุดมศึกษา ภาคเอกชนและประชาชนตรวจสอบข้อมูลได้ <p>☒ สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรม</p>

แนวทางการประเมินผล
<ul style="list-style-type: none"> ๒ การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร/ ข้อมูล ๒ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา

เอกสารการส่งมอบ :

ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดส่งรายงานการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปยังสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้

กรณีที่ผ่านมาเกณฑ์ FL

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ รอบ 12 เดือน (ภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2554) ตามแบบฟอร์ม ดังนี้

แบบฟอร์มที่ 1 - PL แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) (หมวด 1 - 7)

แบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

แบบฟอร์มที่ 3 - PL แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

แบบฟอร์มที่ 4 - PL แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

- จำนวน 4 ชุด (เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม จำนวน 2 แผ่น)
- โปรแกรมการประเมิน PL ของสถาบันอุดมศึกษา (ไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม โดยไม่ต้องจัดพิมพ์มาในรูปของเอกสาร)

กรณีที่ไม่ผ่านเกณฑ์ FL

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ รอบ 6 เดือน (ภายในวันที่ 30 เมษายน 2554) ตามแบบฟอร์ม ดังนี้

แบบฟอร์มที่ 1 - FL แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)

- จำนวน 1 ชุด (เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม จำนวน 1 แผ่น)

รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ รอบ 12 เดือน (ภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2554) ตามแบบฟอร์ม ดังนี้

แบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

แบบฟอร์มที่ 3 - FL แบบฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)

แบบฟอร์มที่ 4 - FL แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

- จำนวน 4 ชุด (เอกสารพร้อมไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรวม จำนวน 2 แผ่น)
- **โปรแกรมการประเมิน FL และ โปรแกรม Self Certify FL** ของสถาบันอุดมศึกษา (ไฟล์ข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรวม โดยไม่ต้องจัดพิมพ์มาในรูปของเอกสาร)

อนึ่ง จำนวนที่กำหนดนี้ ได้รวมถึงการส่งเอกสารหลักฐานแนบตามคำรับรองการปฏิบัติราชการรอบ 12 เดือนด้วยแล้ว

หากมีข้อสงสัยสามารถติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่
กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 3

- | | | |
|--------------------|-------------|------------------------------------|
| 1. นางอารีย์พันธ์ | เจริญสุข | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9948 |
| 2. นางชนิษฐา | งามวงศ์สถิต | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9999 ต่อ 8985 |
| 3. นางสาวอรุณภาณี | สุนทรรัช | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9999 ต่อ 8916 |
| 4. นางสาวจิรัสสุดา | จอมพลาพล | เบอร์ติดต่อ : 0 2356 9999 ต่อ 8804 |

ภาคผนวก ก

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ

- แบบฟอร์มที่ 1 - PL แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 1 - 7)
- แบบฟอร์มที่ 1 - FL แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)
- แบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร
- แบบฟอร์มที่ 3 - PL แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555
- แบบฟอร์มที่ 3 - FL แบบฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)
- แบบฟอร์มที่ 4 - PL แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า
- แบบฟอร์มที่ 4 - FL แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

แบบฟอร์มที่ 1 - PL
แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์การด้วยตนเอง
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL)

รายงานสรุปผลการประเมินองค์การด้วยตนเอง

สถาบันอุดมศึกษา.....

แบบฟอร์ม 1.1 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 1

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

แบบฟอร์ม 1.2 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 2

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

แบบฟอร์ม 1.3 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 3

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

แบบฟอร์ม 1.4 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 4

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

แบบฟอร์ม 1.5 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 5

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

แบบฟอร์ม 1.6 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวด 6

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

แบบฟอร์ม 1.7 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

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

การประเมินองค์การในหมวด 7 ให้สถาบันอุดมศึกษาใส่ค่าคะแนนที่ได้รับ (คะแนน 1 - 5)
ตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดในแต่ละตัวชี้วัด

แบบฟอร์มที่ 1 - FL

แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ)
ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)

หมวด	ชื่อตัวชี้วัด
หมวด 1 (RM1.....)	
หมวด 2 (RM2.....)	
หมวด 3 (RM3.....)	
หมวด 4 (RM4.....)	
หมวด 5 (RM5.....)	
หมวด 6 (RM6.....)	

หมายเหตุ : สถาบันอุดมศึกษาคัดเลือกตัวชี้วัดผลลัพธ์จากภาคผนวก ง - 2 หมวดละ 1 ตัวชี้วัดเพื่อสะท้อนความสำเร็จของการดำเนินการในแต่ละหมวด โดยให้ระบุลำดับที่ของตัวชี้วัดที่เลือกด้วย

ตัวอย่าง :

หมวด	ชื่อตัวชี้วัด
หมวด1 (RM 1.1)	ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์กร
หมวด 2 (RM 2.1)	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของสถาบัน
หมวด 3 (RM 3.1)	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ
หมวด 4 (RM 4.5)	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้
หมวด 5 (RM 5.2)	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร
หมวด 6 (RM 6.3)	ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

แบบฟอร์มที่ 2

แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

รายงานผลการจัดทำ

ลักษณะสำคัญขององค์กร

สถาบันอุดมศึกษา.....

คำอธิบายการตอบคำถาม

รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

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

ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร แสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กร แสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้น และเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศที่ส่วนราชการควรนำเสนอในการอธิบายในหมวด 1-7 ต่อไป

กรุณาตอบคำถามดังต่อไปนี้

1. ลักษณะองค์การ

เป็นการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1)

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง (#)
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (#)

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

(2)

- วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมของส่วนราชการคืออะไร

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

3)

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

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

(4)

ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง ในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (#)

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

(5)

ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง (#) (ให้ระบุเฉพาะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบบริการหลักของส่วนราชการเท่านั้น)

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

ข. ความสัมพันธ์ภายในภายนอกองค์การ

(6)

โครงสร้างองค์การ และ วิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด

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

(7)

ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันมีหน่วยงานใดบ้าง มีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน (#)

- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร

.....

.....

.....

(8)

- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของส่วนราชการคือใครบ้าง (#)

- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง (#)

- แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร (#)

.....

.....

.....

2. ความท้าทายต่อองค์การ

เป็นการตอบคำถาม เพื่ออธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. สภาพการแข่งขัน

(9)

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของจุดเน้นของส่วนราชการ)

- ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด

- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

(10)

- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร
- ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

.....

(11)

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง

.....

.....

.....

(12)

ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

.....

.....

.....

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(13)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร (#)

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

.....

.....

.....

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(14)

แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้นต่อไปมีอะไรบ้าง (#)

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

(15)

ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างไร (#)

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

แบบฟอร์มที่ 3 - PL
แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

รายละเอียดแผนพัฒนาองค์การ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

สถาบันอุดมศึกษา.....

แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555

สถาบันอุดมศึกษา
 ชื่อแผนพัฒนาองค์การ:
 หมวด :
 รายละเอียดโดยย่อ :

โอกาสในการปรับปรุง :
 เมื่อเทียบกับเกณฑ์
 (อ้างอิงเลขชื่อของเกณฑ์ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์)
 วัตถุประสงค์ :
 ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน :
 ผู้รับผิดชอบหลัก :
 ระยะเวลาดำเนินการ:
 วันที่จัดทำ:

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2555												ผลลัพธ์/ ดัชนีความก้าวหน้า	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งบประมาณ
				ค.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 3.2 - PL
แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของ
การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

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

แบบฟอร์มที่ 3 -FL

แบบฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ)
ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนน ที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
RM 1...
RM 2...
RM 3...
RM 4...
RM 5...
RM 6...
	1	ผลคะแนนรวม						...

หมายเหตุ : 1. ค่าน้ำหนักคะแนนทุกตัวชี้วัดเท่ากัน รวมกันเท่ากับ 1

2. เกณฑ์การให้คะแนนเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในภาคผนวก ง - 2

ตัวอย่าง :

ชื่อตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (1)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					ผลคะแนนที่ได้ (2)	รวม (1) x (2)
		1	2	3	4	5		
RM 1.1 ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์กร	0.167	60	65	70	75	80	4	0.6668
RM 2.1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของสถาบัน	0.167	60	65	70	75	80	5	0.8335
RM 3.1 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	0.167	60	65	70	75	80	4	0.6668
RM 4.5 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	0.167	60	65	70	75	80	3	0.5001
RM 5.2 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร	0.166	60	65	70	75	80	5	0.8330
RM 6.3 ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)	0.166	30	40	50	60	70	5	0.8330
	1	ผลคะแนนรวม						4.3332

แบบฟอร์มที่ 4 - PL
แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL)

ตัวชี้วัด	น้ำหนักร้อยละ (Wi)	คะแนนที่ได้รับ (SMi)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Wi x SMi)
10.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับก้าวหน้า (PL)			
หมวด ...	6		
หมวด ...	6		
หมวด ...	6		
10.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุ เป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของ สถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับก้าวหน้า (PL) (หมวด 7)	6		
10.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนา องค์การปีงบประมาณ พ.ศ. 2554			
10.3.1 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญของ องค์กร (15 คำถาม)	1.5		
10.3.2 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมินองค์การ ด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) ครบทุกหมวด	1.5		
10.3.3 รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) (ตามโปรแกรม Excel)	1		
10.3.4 ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2555 (3 แผน)	2		
คะแนนรวม	30 (ΣWi)		$\Sigma (Wi \times SMi)$

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

หรือ

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

แบบฟอร์มที่ 4 - FL
แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (FL)

ตัวชี้วัด		น้ำหนักร้อยละ (Wi)	คะแนนที่ได้รับ (SMi)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Wi x SMi)
10.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (FL)			
	หมวด 1	3		
	หมวด 2	3		
	หมวด 3	3		
	หมวด 4	3		
	หมวด 5	3		
	หมวด 6	3		
10.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (FL) (หมวด 7)	6		
10.3	ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (FL)	6		
	คะแนนรวม	30 (ΣWi)		$\Sigma (Wi \times SMi)$

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

หรือ

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

ภาคผนวก ข

ตัวอย่าง การรายงานผลการดำเนินการรอบ 6 เดือน

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

ชื่อตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดที่ 10 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :

ผู้จัดเก็บข้อมูล :

โทรศัพท์ :

โทรศัพท์ :

คำอธิบาย :

• ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่สถาบันอุดมศึกษานำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากล ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐาน การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อปรับปรุงองค์การและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาสู่ระดับมาตรฐานเทียบเท่าสากล การดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ แบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL)

ให้ดำเนินการตามตัวชี้วัด ดังนี้

10.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

10.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 7)

10.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

ข้อมูลผลการดำเนินงาน :

10.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

มุ่งเน้นการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) (ใน 3 หมวด ที่เลือกดำเนินการ)

หมวดเลือก 1

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

หมวดเลือก 2

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

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

...	▪	
-----	---------	--

หมวดเลือก 3

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

10.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 7)

การวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้ เป็นการวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในหมวด 7 ตามเกณฑ์ ระดับก้าวหน้า ซึ่งเป็นการวัดความสำเร็จในรอบ 12 เดือน โดยมีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

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

10.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร

เป็นการวัดความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ซึ่งจะดำเนินการในช่วงต้นเดือนกันยายน 54 ตามแบบฟอร์มที่ 2 (รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร)

เกณฑ์การให้คะแนน :

แบ่งการวัดความสำเร็จของการดำเนินการ ออกเป็นดังนี้

10.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
10□	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (ในหมวดที่เลือกดำเนินการจำนวน 3 หมวด)	18
รวม		18

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

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ในหมวดที่เลือก ดำเนินการจำนวน 3 หมวด โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL)	6	60	65	70	75	80

10.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (หมวด 7)

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W _i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM _i)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (W _i x SM _i)
		1	2	3	4	5		
RMP ₁	W ₁	SM ₁	(W ₁ x SM ₁)
RMP ₂	W ₂	SM ₂	(W ₂ x SM ₂)
.
RMP _i	W _i	SM _i	(W _i x SM _i)
	Σ W_i = 1	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก						Σ (W_i x SM_i)

หมายเหตุ: เกณฑ์การให้คะแนนจะแตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก ค (ส่วนที่ 2 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ)

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

โดยที่ :

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

**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	$\Sigma (W_i \times SM_i) = 5$

10.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
10.3.1 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1.5	3	6	9	12	15
10.3.2 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมินองค์การด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า ครบทุกหมวด	1.5	3	4	5	6	7
10.3.3 รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (PL) (ตามโปรแกรม Excel)	1	3	4	5	6	7
10.3.4 ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 (3 แผน)	2	1	-	2	-	3
รวม	6					

กรณีที่ 2 สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL)

ให้ดำเนินการตามตัวชี้วัด ดังนี้

10.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 1 - 6)

10.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)

10.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

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

ข้อมูลผลการดำเนินงาน :

10.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (FL) (หมวด 1 - 6)

มุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อเป็นการผลักดันให้ผ่านเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน ได้อย่างครบถ้วนทุกหมวด ดังนี้

หมวด 1



รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
LD1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดเป็นนโยบายให้คนบดีมีการถ่ายทอดให้บุคลากรในแต่ละคณะ รับทราบผลการประชุมสภามหาวิทยาลัย และฝ่ายบริหารของสถาบัน เพื่อให้บุคลากรรับทราบทิศทางของสถาบัน และมีความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติงาน ▪ อธิการบดีมีการสื่อสารทิศทางของสถาบันให้กับบุคลากรอยู่เป็นประจำ โดยจัดเป็น morning talk ผ่านเสียงตามสายภายในสถาบัน 	
LD2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำบัญชีมอบอำนาจ และหลักเกณฑ์การใช้อำนาจ ▪ ออกคำสั่งมอบอำนาจ ตามบัญชีมอบอำนาจ ▪ กำหนดแบบฟอร์มการรายงานใช้อำนาจ 	
LD3	
LD4	
LD5	
LD6	

หมวด 2


รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
SP1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน ▪ มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบในกระบวนการวางแผน ▪ มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์สถาบัน โดยให้ผู้แทนแต่ละคณะ และสภามหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วม 	
SP2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบเพื่อทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละปีจ่าย 	
SP2	มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนปัจจัยที่ใช้ประกอบการวางแผน	
SP3	
SP4	
SP5	
SP6	
SP7	

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



หมวด 3

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
CS1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการทบทวนทิศทางขององค์การ เพื่อนำมาทบทวนการกำหนดกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ▪ มีการกำหนดข้อมูลที่ต้องการ เพื่อนำมาจัดทำฐานข้อมูลแต่ละกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง 	
CS2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ทบทวนช่องทางการสื่อสารภายในสถาบัน ▪ แต่งตั้งคณะทำงานมอบหมายรับผิดชอบดูแลช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ▪ กำหนดหัวข้อที่จะทำการสื่อสารในแต่ละช่องทาง 	
CS3	
CS4	
CS 5	
CS 6	
CS 7	

หมวด 4

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
IT1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำฐานข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ ▪ กำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ 	
IT 2	
IT3	
IT 4	
IT 5	
IT 6	
IT 7	


หมวด 5

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
HR1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร ▪ วิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม 	
HR 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม 	

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

	▪ มีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ	
รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
HR 3	
HR 4	
HR 5	
HR 6	
HR 7	

หมวด 6

รหัส	คำอธิบายการดำเนินการ	สถานะ
PM 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ทบทวนยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวิเคราะห์หากระบวนการที่สร้างคุณค่า ▪ นำปัจจัยที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์ประกอบการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า 	
PM 2	
PM 3	
PM 4	
PM 5	
PM 6	

10.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)

การวัดระดับความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้ เป็นการวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในหมวด 7 ตามเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการวัดความสำเร็จในรอบ 12 เดือน โดยมีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

รหัส	ชื่อตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
RM 1.1	ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้และเข้าใจทิศทางองค์การ	สสธ.
RM 2.1	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของสถาบัน	ฝ่ายยุทธศาสตร์และสำนัก/กองที่เกี่ยวข้อง
...

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

10.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

เป็นการวัดความสำเร็จในการประเมินองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ซึ่งจะดำเนินการในช่วงต้นเดือนกันยายน 2554 โดยพิจารณาจาก

- 1) แบบฟอร์มที่ 2 (รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร)
- 2) โปรแกรมตรวจประเมิน FL และ
- 3) โปรแกรม Self Certify FL

เกณฑ์การให้คะแนน :

แบ่งการวัดความสำเร็จของการดำเนินการ ออกเป็นดังนี้

10.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 1 - 6)

ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)
10.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level: FL) (หมวด 1 - 6)	18
รวม		18

เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดความสำเร็จของกระบวนการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 1 - 6) โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

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

10.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ) ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)

ตารางและสูตรการคำนวณ :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W _i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM _i)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก (W _i x SM _i)
		1	2	3	4	5		
RM ₁	W ₁	□	...	SM ₁	(W ₁ x SM ₁)
RM ₂	W ₂	SM ₂	(W ₂ x SM ₂)

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

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W _i)	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM _i)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (W _i x SM _i)
		1	2	3	4	5		
.
RM _i	W _i	SM _i	(W _i x SM _i)
	Σ W_i = 1	ผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก						Σ (W_i x SM_i)

หมายเหตุ: เกณฑ์การให้คะแนนจะแตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก ง-2

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

โดยที่ :

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

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
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

10.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จของการประเมินองค์การด้วยตนเองตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	6	1	2	3	4	5

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

เกณฑ์การให้คะแนน :

กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความสำเเร็จของ Milestone				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

โดยที่ :

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ได้ครบถ้วน
□	ประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (FL) ได้ครบถ้วน
3	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
4	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ตามประเด็นการตรวจรับรอง
5	ประเมินองค์การด้วยตนเอง เพื่อผ่านการรับรองเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ตามโปรแกรม Self Certify ได้ครบถ้วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ตามประเด็นการตรวจรับรอง

การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน :

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

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

คำชี้แจงการปฏิบัติงาน/มาตรการที่ได้ดำเนินการ :

สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามกรอบของการประเมิน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็นของการปรับปรุงองค์การ ตามเกณฑ์ฯ ระดับก้าวหน้า/ ขั้นพื้นฐาน
2. ชี้แจงแนวทางและขั้นตอนการดำเนินการตามกรอบการประเมินผลฯ ของตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ให้กับบุคลากรในสถาบันทุกคณะและทุกระดับ
3. จัดให้มีกิจกรรมที่กำหนดตามแผนพัฒนาองค์การ

ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน

1. สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในระดับสถาบันอุดมศึกษา โดยให้นำหน้าร้อยละ 30 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันเรื่องนี้ให้ประสบความสำเร็จ
2. สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงของสถาบันฯ ให้ความสำคัญในการผลักดันการดำเนินการตามตัวชี้วัด โดยกำหนดเป็นนโยบายให้ทุกคนในสถาบันมีส่วนร่วม และติดตามผลการดำเนินการเป็นประจำทุกสัปดาห์
3.
4.

(อาจชี้แจงประเด็นความต้องการการสนับสนุนในการผลักดันให้บรรลุเกณฑ์ PL/ FL ในแต่ละเรื่องที่ยังมีปัญห หรือ สัญญาณไฟแดง ก็ได้)

อุปสรรคต่อการดำเนินงาน :

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบการประเมินผลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 นั้น ต้องดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับก้าวหน้า (Progressive Level) / ขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพขององค์การ ที่ต้องมีหลักฐานในการดำเนินการอย่างชัดเจนเป็นที่ประจักษ์ ดังนั้น การดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงใจในการดำเนินการจากทุกส่วนของคนในองค์การ อีกทั้ง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการดำเนินการคือความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์การในการผลักดันการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่สถาบันอุดมศึกษาจะบรรลุผลตามเป้าหมายตามกรอบการประเมินผลดังกล่าว

หลักฐานอ้างอิง : -

ภาคผนวก ค

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level)

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

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

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

(Progressive Level)

คำชี้แจง

แนวคิดการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

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

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

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

หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
1.1 การนำองค์การ	
LDP1	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษากำหนดทิศทาง ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ หรือผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์กร โดยคำนึงถึงความต้องการและผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม และสื่อสารถ่ายทอดผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากร <u>ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
LDP2	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อสร้างความผูกพันร่วมมือทั่วทั้ง <u>องค์กร</u> รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการผลักดันผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
LDP3	ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าและทบทวนผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร รวมทั้ง <u>สื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ</u> ไปสู่นักวิชาการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ดีขึ้น
1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	
LDP4	สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนด ทบทวน และปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance) โดยคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อ <u>ประโยชน์ของส่วนรวม</u> และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
LDP5	สถาบันอุดมศึกษาได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมจากการดำเนินการของสถาบัน และมีการวางแผนและดำเนินการในประเด็นดังกล่าว รวมทั้ง <u>การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม</u> เพื่อสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และ <u>การพัฒนาอย่างยั่งยืน</u>

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมายเหตุ : ข้อความที่ขีดเส้นใต้ หมวด 1- 6 หมายถึง ประเด็นที่เพิ่มเติมจากเกณฑ์ FL

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

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

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
3.1 ความรู้เกี่ยวกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง	
CSP1	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการรับฟังความต้องการ และข้อมูลอื่นๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม และใช้ข้อมูลดังกล่าวในการวางแผนปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริการ ที่สามารถตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดียิ่งขึ้น
CSP2	สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการจัดการข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็น เพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาที่ <u>รวมทั้งมีการวิเคราะห์เพื่อเป็นสารสนเทศในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั่วทั้งสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนมีการเผยแพร่สารสนเทศแก่สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงได้ (กรณีที่เกี่ยวข้องเป็นกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงหลายสถาบันอุดมศึกษา)</u>
3.2 การสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง	
CSP3	สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่าย เพื่อตอบสนองความคาดหวัง และสร้างความประทับใจ ทำให้กล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษา <u>ในทางที่ดี</u>
CSP4	สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการติดตาม และประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ในเรื่องคุณภาพของผลผลิตและการบริการหลักของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับนำไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้ดีขึ้น เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการให้ดีขึ้น
CSP5	สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยการสร้างกลไกของสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการสร้างการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งนำไปสู่นวัตกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

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

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

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

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

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

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

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

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

ส่วนที่ 2

คำอธิบาย

**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า
(Progressive Level)**

หมวด 1 การนำองค์การ

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

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

ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางดังกล่าว ควรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม โดยนำความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการกำหนดทิศทาง เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์กร

“ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา โดยทั่วไปประกอบด้วย หัวหน้าสถาบันอุดมศึกษา รองหัวหน้าสถาบันอุดมศึกษา และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าสถาบันอุดมศึกษา

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่สถาบันอุดมศึกษาต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่สถาบันจะมุ่งไป สิ่งที่สถาบันต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่สถาบันต้องการในอนาคต

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้สถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรปฏิบัติ สะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถาบัน รวมทั้งสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

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

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้วย

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

“อย่างครอบคลุม” หมายถึง ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร เนื่องจากจะทำให้กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ เข้าใจในทิศทางขององค์กร ซึ่งเป็นการเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

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

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและสื่อสาร ถ่ายทอด ดังนี้

- มีแนวทาง/กระบวนการในการกำหนดทิศทางที่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ หรือผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์กรอย่างเป็นระบบ
- มีแนวทางการกำหนดทิศทางที่คำนึงถึงความต้องการและผลประโยชน์ของผู้รับบริการทุกกลุ่มและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างเหมาะสม
- มีการกำหนดวิธีการสื่อสารที่หลากหลายตามลักษณะของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้บริหารมีการดำเนินการตามแนวทางการกำหนดทิศทาง ซึ่งครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์กร

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

LDP2 : ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อสร้างความผูกพันร่วมมือทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการผลักดันผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

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

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

“ทั่วทั้งองค์กร” หมายถึง กระจายครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศที่ดี ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

LDP3 : ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าและทบทวนผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร รวมทั้ง สื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ไปสู่นุคกลาง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ดีขึ้น

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

เมื่อสถาบันอุดมศึกษาทบทวนผลการดำเนินงานแล้ว ควรนำผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญ ว่าปัญหาอุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขและปรับปรุง ก่อน-หลัง และนำผลการจัดลำดับความสำคัญไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

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

การสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญไปสู่นุคกลาง มุ่งเน้นการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กรไปยังบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ในการขับเคลื่อนและผลักดันผลการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย

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

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการติดตามทบทวนผลการดำเนินงานที่สำคัญและสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

LDP4 : สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนด ทบทวน และปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance) โดยคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์กร ที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์กรจะต้องวางนโยบายอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่

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

การกำหนดนโยบายในแต่ละด้าน ประกอบด้วยนโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปดำเนินการได้จริง ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ควรมีขั้นตอนการจัดทำที่สำคัญ คือ

1. กำหนดผู้รับผิดชอบจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี : ผู้รับผิดชอบ หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเรื่องนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ซึ่งควรมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้
 - จัดทำ ทบทวน ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
 - สื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรภายในองค์กร
 - กำกับดูแล ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานภายในสังกัดหรือบุคลากรได้นำไปนโยบายฯ ไปปฏิบัติให้เกิดผล
 - ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินมาตรการหรือโครงการที่รองรับนโยบายฯ ในแต่ละด้าน
 - รายงานผลการดำเนินการต่อฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ควรวิเคราะห์ผล พร้อมเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง แต่หากมีการดำเนินการที่สามารถเป็นต้นแบบที่ดี สามารถนำไปเผยแพร่ ส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

นอกจากผู้รับผิดชอบนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีแล้ว ควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานภายในองค์กร

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

3. กำหนดร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน โดยนโยบายหลักนั้นควรแสดงให้เห็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือค่านิยมหลักขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อที่นโยบายหลัก

นี้จะได้มีส่วนผลกดันวิสัยทัศน์ พันธกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ นอกจากนั้น สามารถนำค่านิยมหลักขององค์กรมาประกอบในนโยบายหลักก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับองค์กรจะมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญในเรื่องใด แต่อย่างไรก็ตาม นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ควรมีองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในน้ำหนักที่มากกว่าค่านิยมองค์กร

4. กำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลัก 4 ด้าน เมื่อได้กำหนดค่านิยมหลักแล้ว คณะทำงานควรนำวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ทั้งนี้ อาจจะวิเคราะห์ความเสี่ยงว่าพันธกิจ หรือกระบวนการใดที่จะเสี่ยงต่อการขัดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

5. ขออนุมัติและการประกาศใช้ : เมื่อคณะทำงานฯ ได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีแล้ว ผู้รับผิดชอบควรนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาและลงนาม เนื่องจากนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร เปรียบเสมือนคำประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหาร

6. การนำไปสู่การปฏิบัติ : เมื่อผู้บริหารระดับสูงลงนามแล้ว ให้ผู้รับผิดชอบนำไปประกาศให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน

7. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ : ผู้รับผิดชอบควรนำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีไปดำเนินการ เพื่อส่งเสริมการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

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

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง ผู้รับชอบควรจัดทำแผนปฏิบัติการการดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีประจำปี โดยสามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม รวมทั้งตัวอย่างการเขียนนโยบายหลัก แนวทางปฏิบัติ มาตรการและโครงการจากคู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ซึ่งสามารถดาวน์โหลดข้อมูล ได้ที่ www.opdc.go.th

“ประโยชน์ของส่วนรวม” หมายถึง การที่สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีด้านรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาได้มีการวางกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงาน โดยตระหนักถึงความเป็นอยู่ที่ดีและประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับ

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด ทบทวนและปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

LDP5 : สถาบันอุดมศึกษาได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบทางลบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อสังคม จากการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา และมีการวางแผนและดำเนินการในประเด็นดังกล่าว รวมทั้ง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และ การพัฒนาอย่างยั่งยืน

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

ดังนั้น หากการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคม สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้หมดไปหรือลดลง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

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

ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่มีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่มีโอกาสคำนึงถึงและส่งเสริมระบบที่ดี ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ระดับและขอบเขตของการสนับสนุนขึ้นอยู่กับขนาดและความสามารถขององค์กร

“การพัฒนาอย่างยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความจำเป็นรวมทั้งมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน ทั้งนี้สามารถศึกษาข้อมูลแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ที่ www.opdc.go.th

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

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

SPP1 : สถาบันอุดมศึกษามีกระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ 1 ปี) ที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน สภาพแวดล้อม ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และทิศทางองค์กรที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา

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

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

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

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

ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว นอกจากสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาแล้ว ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ ที่สถาบันอุดมศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวด้วย

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ดังนี้

- ผู้บริหารมีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ
- มีการกำหนดแผนปฏิบัติราชการ โดยคำนึงถึงกรอบระยะเวลาและโอกาสในการบรรลุ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- ให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของบุคลากรในการนำไปสู่การปฏิบัติ

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

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

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดย

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

ในการกำหนดปัจจัยภายในและภายในดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

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

ในการดำเนินการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามกระบวนการให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด

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

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

“ความเสี่ยง” คือ เหตุการณ์/ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/ โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถาบันอุดมศึกษา

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

SPP3 : ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

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

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

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

SPP4 : สถาบันอุดมศึกษามีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดสรรทรัพยากรการบริหารที่สำคัญให้เพียงพอ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

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

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

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

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

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

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

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

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

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

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

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

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากสถาบันอุดมศึกษาจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว สถาบันอุดมศึกษาต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

- ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วม

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

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

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

ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

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

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

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนอง

ตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) : ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

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

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

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

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

10. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว สถาบันอุดมศึกษาอาจจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจำแนกตามโครงการ หรือบางกิจกรรมที่สามารถบูรณาการในการดำเนินการได้ ก็สามารถนำมารวมเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเดียวกันได้ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนอย่างชัดเจน รวมทั้ง เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดดังกล่าว

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

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ ควรครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น

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

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

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดสรรทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

SPP5 : สถาบันอุดมศึกษาทบทวนและคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และมีการ พิจารณาผลการดำเนินการเพื่อนำมาปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย

การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน เป็นหลักการสำคัญในการควบคุม/ติดตามการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์หรือเป้าหมาย โดยใช้หลักการประมาณการโดยมีระเบียบวิธีจากการรวบรวมข้อมูล/สถิติต่างๆ การประมวลผลข้อมูล และการวิเคราะห์ผลเพื่อตีความหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินการโดยการเปรียบเทียบจากแหล่งสำคัญต่างๆ กล่าวคือ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการที่คาดไว้ของคู่แข่ง และระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)

การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ตัดสินใจ จะทำให้เห็นเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ หรือควรที่จะกำหนดใหม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรต่อไป ควรทำการคาดการณ์ผลการดำเนินการใน 2-5 ปี เพื่อทำการพัฒนาผลการดำเนินการและติดตามความก้าวหน้าตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต โดยอาจอิงกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคู่แข่งที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์ใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น จึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนและคาดการณ์ผลการดำเนินการ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

CSP1 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการรับฟังความต้องการ และข้อมูลอื่นๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม และใช้ข้อมูลดังกล่าวในการวางแผนปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน เพื่อ สร้างนวัตกรรมการบริการ ที่สามารถตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดียิ่งขึ้น

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

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

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น สถาบันอุดมศึกษาควรนำพันธกิจและวิสัยทัศน์มาประกอบการพิจารณา และควรต้องมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร การกำหนดให้มีความครอบคลุมทุกกลุ่มเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาตระหนักถึงความต้องการ และความแตกต่างของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการปรับการให้บริการให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้จัดแบ่งกลุ่มไว้

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

กำหนดช่องทางที่เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายช่องทางให้เหมาะสมกับความสะดวก และมีประสิทธิภาพต่อการสื่อสาร ตัวอย่างช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ เช่น

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

“เหมาะสม” หมายถึง การทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อความต้องการและทิศทางของสถาบันอุดมศึกษา ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น การรวบรวมข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์

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

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้อง与技术เทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต นวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรให้บรรลุงานของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการรับฟังความต้องการและข้อมูลอื่นๆ ดังนี้

- การรับฟังความต้องการและข้อมูลอื่นๆ ควรมีหลายช่องทางในการรับฟังที่มีความสอดคล้องกับผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม เช่น Social Media หรือเว็บไซต์ต่างๆ

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

CSP2 : สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการจัดการข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็น เพื่อให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที รวมทั้งมีการวิเคราะห์เพื่อเป็นสารสนเทศในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการทั่วทั้งสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนมีการเผยแพร่สารสนเทศแก่สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงได้ (กรณีที่เรื่องร้องเรียนเป็นกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงหลายสถาบันอุดมศึกษา)

นอกจากสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง และมีระบบจัดการให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์แล้ว ควรมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน รวมทั้งนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชยดังกล่าว มาวิเคราะห์เพื่อเป็นสารสนเทศในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการตามความต้องการของผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนมีการเผยแพร่สารสนเทศดังกล่าวให้แก่สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงได้

วิธีการที่ทำให้การจัดการข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นมีประสิทธิภาพและทันท่วงที ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กร ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

ตัวอย่างขั้นตอนการการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้เหมาะสมอยู่เสมอ

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

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการข้อร้องเรียนฯ และการปรับปรุงคุณภาพการบริการ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

CSP3 : สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่าย เพื่อตอบสนองความคาดหวัง และสร้างความประทับใจ ทำให้กล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษาในทางที่ดี

“เครือข่าย” หมายถึง กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สถาบันอุดมศึกษาเห็นว่ามี ความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษาในการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายและการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี ดังนี้

- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีควรดำเนินการในหลายระดับ ทั้งการทำกิจกรรมระหว่างผู้บริหาร และการทำกิจกรรมระหว่างบุคลากร
- การนำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้รับบริการมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย
- มีการประเมินผลความพึงพอใจต่อกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย เพื่อนำมา ปรับปรุงรูปแบบกิจกรรมให้มีความเหมาะสม

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

CSP4 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการติดตาม และประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ในเรื่องคุณภาพของผลผลิตและการบริการหลักของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับนำไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้ดีขึ้น เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป รวมทั้ง การสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการให้ดีขึ้น

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

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ต้องออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรที่ให้บริการและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

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

ความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการอาจอยู่ในระดับความพึงพอใจน้อย แต่ยังไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจ จึงจำเป็นต้องแยกแบบสอบถามความไม่พึงพอใจออกมา เพื่อระบุสิ่งที่ไม่พึงพอใจอย่างเด่นชัด หากรวมไว้ในประเด็นเดียวกันจะทำให้ผู้ตอบไขว้เขว และมีแนวโน้มที่จะตอบความไม่พึงพอใจมากกว่า ในทางปฏิบัติสถาบันอุดมศึกษาสามารถสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ณ จุดบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาปรับปรุงงานเป็นสำคัญ ซึ่งในแบบสำรวจชุดเดียว อาจแยกคำถามเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สอบถามความพึงพอใจในแต่ละเรื่อง ส่วนที่ 2 สำรวจความไม่พึงพอใจ ซึ่งการสำรวจส่วนนี้อาจใช้เป็นคำถามปลายเปิด เช่น ในงานบริการของหน่วยงาน ก ท่านไม่พึงพอใจในเรื่องใดมากที่สุด (โปรดเรียงลำดับ) ซึ่งควรจัดกลุ่มประเภทเป็นหมวดๆ เพื่อให้ง่ายต่อการประมวลผล เช่น ความไม่พึงพอใจด้านบุคลากร ด้านขั้นตอน ด้านระยะเวลา ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เป็นต้น

“การสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง การถือเอาผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนองค์กร เป็นศูนย์กลางที่ทำให้การดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

CSP5 : สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยการสร้างกลไกของสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการสร้างการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งนำไปสู่นวัตกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

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

1. *ระดับการให้ข้อมูล (Inform)* เป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นระดับที่สำคัญ เพราะเป็นการเริ่มต้นที่สถาบันอุดมศึกษาเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่นๆ ต่อไป

2. *ระดับการปรึกษาหารือ (Consult)* เป็นการรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น บอกข้อปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆกับสถาบันอุดมศึกษา

3. *ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)* เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/ โครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้ามาร่วม

4. *ระดับการร่วมมือ (Collaborate)* เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือฐานะหุ้นส่วน หรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐ

5. *ระดับการเสริมอำนาจประชาชน (Empower)* เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด

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

ประชาชน หมายถึง บุคคลทั่วไป ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญกับประเด็นสาธารณะหรือประเด็นการพัฒนาในพื้นที่หรือการดำเนินโครงการของรัฐ ซึ่งไม่รวมถึงบุคลากรภาครัฐที่อยู่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบในประเด็นสาธารณะหรือประเด็นการพัฒนาในพื้นที่หรือการดำเนินโครงการของรัฐ

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

ทั้งนี้ ในการยกระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนให้สูงขึ้น สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำหลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลการมีส่วนร่วมขององค์การสหประชาชาติ (Category 3 : Fostering participation in policy-making decisions through innovative mechanisms) มาใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินการ ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วย (www.unpan.org)

1. พัฒนาความสามารถของภาครัฐด้านสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน

พัฒนาความสามารถของภาครัฐ ด้านการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะการให้ความใส่ใจกับมุมมองของชุมชนต่อประเด็นสาธารณะที่ได้รับความสนใจ และประชาสัมพันธ์กระบวนการเปิดรับข้อมูล ผ่านกลไกการให้คำปรึกษาแก่สาธารณะ

2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมผ่านกลไกเชิงสถาบันรูปแบบใหม่

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

3. อำนาจความสะดวกในการมีส่วนร่วมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

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

4. การเสนอแนะแนวคิดใหม่

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

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

มิติที่ 1 ความรับผิดชอบและภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การพิจารณาจะเน้นเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และประเมินเกี่ยวกับนโยบายหรือทิศทางขององค์กรที่ตอบสนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยพิจารณาจากภาวะผู้นำ การส่งเสริมสนับสนุนในการจัดทำระบบ/กลไก และการให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

มิติที่ 2 วิธีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม

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

มิตีที่ 3 ความยั่งยืนของการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม

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

มิตีที่ 4 นวัตกรรมหรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนา/การแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม

การพิจารณาจะเน้นเกี่ยวกับการนำเสนอนวัตกรรม/แนวคิดใหม่เพื่อพัฒนา/แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือการออกแบบ/สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ITP1 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการเลือก รวบรวม ข้อมูลและสารสนเทศ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

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

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

ทั้งนี้ ข้อมูลและสารสนเทศ ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

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

สถาบันอุดมศึกษาควรมีการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศใหม่หรือทบทวนและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ให้มีข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ กระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

**ITP2 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการวัดผล วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อ
ติดตามความสำเร็จในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์เชิง
ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ**

การวัดผลการดำเนินการ มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริงในการกำหนดทิศทางของสถาบันอุดมศึกษา การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการปรับให้เกิดความสอดคล้องในกระบวนการหลักทั้งในระดับหน่วยงานย่อยและระดับสถาบันอุดมศึกษา

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร การวิเคราะห์จำเป็นต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลในระดับปฏิบัติงาน และข้อมูลในเชิงแข่งขัน

การวิเคราะห์ ประกอบด้วย การตรวจประเมินแนวโน้ม การคาดการณ์ในระดับสถาบันอุดมศึกษา และการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และการเชื่อมโยงเพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกสถาบันอุดมศึกษา เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

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

การเลือกและการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาต้อง

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

(3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายและเพื่อส่งเสริม การปรับปรุง แบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักของสถาบันอุดมศึกษา

การติดตามผลการดำเนินการ อาจเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน แล้วแต่ความเหมาะสม กับการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษานั้น

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

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

- เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภท ตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม มาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น

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

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

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการวัดผล วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

ITP3 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการนำผลการทบทวนการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญ นำไปปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง รวมถึงถ่ายทอดเรื่องดังกล่าว ไปสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ

การนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญและปรับปรุงกระบวนการ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อทราบสาเหตุของปัญหา มีการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องปรับปรุง เพื่อปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร การจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสมอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

ผลการทบทวนการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการ และการปรับปรุงกระบวนการ ควรได้รับการสื่อสารถ่ายทอดไปยังบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญและปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

ITP4 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กรมีความมั่นคง ปลอดภัย สามารถรองรับการใช้งานได้ แม้ในภาวะฉุกเฉิน ตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ และทันต่อความต้องการและทิศทางขององค์กร

สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการเพื่อให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กร ที่บุคลากร สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ มั่นคง ปลอดภัย ตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ พร้อมใช้งาน และสามารถรองรับภาวะฉุกเฉินได้

“ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กร” หมายถึง ระบบข้อมูลและสารสนเทศ เครื่องมืออุปกรณ์ด้านฮาร์ดแวร์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งโปรแกรมปฏิบัติการซอฟต์แวร์ต่างๆ ภายในองค์กร

สถาบันอุดมศึกษาควรมีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กร เพื่อรองรับต่อความเสี่ยงทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่

อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ส่งผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

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

2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan) ทั้งในส่วนของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กร

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

สถาบันอุดมศึกษาควรมีการจัดทำเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กรที่ตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ และทันต่อความต้องการและทิศทางขององค์กร โดยมีข้อกำหนดและวิธีการในการเชื่อมโยงด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ให้ได้รับการออกแบบและพัฒนาเพื่อรองรับความต้องการ ความจำเป็น และศักยภาพของผู้ใช้คอมพิวเตอร์ทุกคน

สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์แนวโน้มในอนาคตของความต้องการด้านข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งความต้องการด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์จากผู้ใช้ทุกกลุ่ม โดยการติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อให้มีความสอดคล้องกับการใช้งานขององค์กร รวมทั้งมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความมั่นคง ปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

- มีพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต้องคำนึงถึง ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับบริการ องค์กรที่มีความสัมพันธ์ร่วมกัน
- การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ควรมีการคัดเลือกระบบที่มีประสิทธิภาพ มีการทดสอบก่อนนำมาใช้งานจริง

- มีระบบการประเมินคุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าระบบสามารถรองรับการใช้งานได้
- ควรเน้นให้ความรู้ทักษะในเรื่องการใช้งานฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์กับคนในองค์กรให้มีความสอดคล้อง และมีความตระหนักในการใช้งานฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่เป็นการป้องกันและแก้ไขความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นเบื้องต้นได้

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

ITP5 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การให้บริการที่มีคุณภาพ การพัฒนาระบบบริหารงาน การสร้างนวัตกรรม

องค์กรต้องสามารถทำให้มั่นใจว่าความรู้ขององค์กรจะได้รับการถ่ายทอดและรักษาไว้ที่องค์กรอย่างเป็นระบบ โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์กรจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กรเพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร

“การจัดการความรู้” หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (Knowledge Management

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

การมุ่งเน้นในด้านการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา เกิดจากความรู้ที่ว่าบุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการ ผลิต และบริการ รวมถึงการทำให้ทันกับความต้องการและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสถาบันอุดมศึกษา

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

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญทั้งในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นผลักดัน การประสานงานกำกับติดตาม และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การจัดการความรู้ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง
- ผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ควรได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ และนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาค้นคว้าต่อยอดความรู้
- องค์กรสามารถใช้ระบบที่เสี่ยงในการขับเคลื่อนผลักดันการจัดการความรู้ เช่น การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น
- องค์กรควรมีการปลูกฝังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร
- การนำความรู้จากแต่ละบุคคลมาบูรณาการร่วมกันและจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

HRP1 : สถาบันอุดมศึกษาสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และความผูกพัน เพื่อให้บุคลากรสามารถสร้างผลการดำเนินการที่ดี

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

1. การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ ความผูกพันและการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

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

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

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

เกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบสวัสดิการขององค์กร เป็นต้น

2. การวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ ความผูกพัน และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

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

• ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

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

นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- **การจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร**

แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้ค่าปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษาออกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากร ในช่วงเวลาทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พักอาศัยในที่ทำงาน เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น เป็นต้น

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ช่วงเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดบริการรถรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้การศึกษาออกเหนือจากงานในหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นนโยบายจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับแต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการ บริการต่างๆ ที่จัดให้เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

ตัวอย่างปัจจัยสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร

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

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

ความเชื่อมโยงของ HRP1 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
HRP1	←————→	SPP4

HRP2 : สถาบันอุดมศึกษามี *การประเมินความผูกพันของบุคลากร* ที่เชื่อมโยงและส่งผลต่อการดำเนินงานที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อกำหนดโอกาสในการปรับปรุงทั้งด้านบุคลากรและผลลัพธ์การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

การประเมินความผูกพันของบุคลากร เป็นวิธีการในการวิเคราะห์และการวัดผลของความผูกพัน โดยจำแนกตามกลุ่มบุคลากร เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้ปรับปรุงปัจจัยและกิจกรรมในการสร้างความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและควรมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงผลการดำเนินการกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ในหมวด 7

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความผูกพันของบุคลากร ดังนี้

- การประเมินความผูกพันอาจดำเนินการได้ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอาจมีกระบวนการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากร
- ผลการวิเคราะห์ความผูกพันควรมีความเชื่อมโยงกับการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- มีวิธีการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมในการสื่อสารที่เปิดกว้าง
- การพัฒนาระบบงานเพื่อเสริมสร้างผลการทำงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

ความเชื่อมโยงของ HRP2 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
HRP2	←	SPP4

HRP3 : สถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาบุคลากร / ผู้บริหาร รวมทั้งระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและ ผู้บริหาร ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและ ระบบการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

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

ดังนั้น ในการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ ตามที่ได้กำหนดไว้ควรครอบคลุมในเรื่อง

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

2. การพัฒนาบุคลากร/ผู้บริหาร

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

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

การเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุงความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลเพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา การเรียนรู้ส่งผลถึงการบรรลุความสำเร็จขององค์กร

“ประสิทธิผล” (Effectiveness) หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใดๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษา และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติหรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในสถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การส่งมอบบริการ หรือเทคโนโลยี

3. สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

3.1 การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม

แนวคิดเรื่องระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรม เพื่อยกระดับงานฝึกอบรมให้มีมาตรฐานสูง มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียนว่าการฝึกอบรมนั้น มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งระบบการประกันคุณภาพงานฝึกอบรมดังกล่าว ถือเป็น การประกันคุณภาพที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการจัดทำมาตรฐานการฝึกอบรมที่มีลักษณะการดำเนินการคล้ายคลึง

กับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้มั่นใจว่างานฝึกอบรมได้มาตรฐาน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการประเมินงานฝึกอบรมที่มีมาตรฐาน ประกอบด้วย

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

3.2 การประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดมาตรการและระบบในการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

- ประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนา/ฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

- มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรสูงสุด

- ประเมินผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรม อาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร/ผู้บริหาร ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

**HRP4 : สถาบันอุดมศึกษามีแผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ
ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร**

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

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับแผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายงาน ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

ความเชื่อมโยงของ HRP4 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
HRP4	←	SPP4

HRP5 : สถาบันอุดมศึกษามีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ตลอดจนมีการบริหารบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น |

การเตรียมบุคลากร เป็นการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อการมุ่งเน้นในอนาคต องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้สอดคล้องและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยเตรียมทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมในด้านขีดความสามารถและทักษะ อัตรากำลัง โครงสร้างองค์กร ฯลฯ

สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ไปในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น

การเตรียมบุคลากร อาจนำเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในด้านทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

ความเชื่อมโยงของ HRP5 กับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ		
คำถาม	ความสัมพันธ์	คำถาม
HRP5	—————>	LDP1
HRP5	<—————	SPP4
HRP5	<—————	CSP1
HRP5	—————>	PMP1

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

PMP1 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการออกแบบ กระบวนการทำงาน ที่สนองตอบต่อข้อกำหนดที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาได้รับความสำเร็จและยั่งยืน

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

“กระบวนการที่สร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

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

การกำหนดกระบวนการ

แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่างๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณค่านี้อาจมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต

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

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

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

ข้อกำหนดที่สำคัญ

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

“ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน” โดยทั่วไปไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ กระบวนการสนับสนุนเหล่านั้นต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่าความเชื่อมโยงและผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดทำ “ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งควรมีการวิเคราะห์ความต้องการมาจากปัจจัยต่างๆ 5 ประการ คือ

- ความต้องการผู้รับบริการ
- ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ
- ความคุ้มค่า และการลดต้นทุน

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

สำหรับปัจจัยสำคัญที่นำมาใช้ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการใน PMP 1 ประกอบด้วย

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

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

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

เมื่อสถาบันอุดมศึกษาสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ให้ทำการประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและแปลงความต้องการที่ได้ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ รวมทั้ง กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification)

การออกแบบกระบวนการ

การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ ซึ่งในการออกแบบกระบวนการดังกล่าวต้องใช้ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

- องค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- การควบคุมค่าใช้จ่าย
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพ (ประหยัด ทั้้นเวลา ค้่มค่า)
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิผล (ออกแบบการทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด)

ทั้งนี้ควรนำองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงาน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่างๆ ได้แก่ รอบเวลา ขั้นตอน ผลิตภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่า มาใช้ประกอบในการออกแบบ ข้อมูลดังกล่าวนี้เกิดจากการรวบรวมข้อมูลและการประมวลผล การทำงานในอดีตที่ผ่านมา (จากหมวด 4) เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้นการออกแบบจึงหมายถึง การออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงานเดิมเพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของสถาบันอุดมศึกษา

ประเด็นที่สำคัญ คือ การออกแบบกระบวนการงาน จะเขียนออกมาในรูปของผังกระบวนการงาน หรือ Work Flow ซึ่งต้องระบุจุดควบคุมที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการได้อย่างชัดเจน เช่น ถ้าข้อกำหนดของกระบวนการ คือ ความรวดเร็ว ใน flow ต้องสามารถแสดงให้เห็นว่า จุดใดบ้างที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว หรือตัวอย่างกระบวนการส่งเสริมการผลิตการเกษตร ที่มีข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ผู้ให้คำปรึกษาต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแนะนำ ดังนั้นในการออกแบบกระบวนการต้องมีขั้นตอนที่จะทำอย่างไรให้ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการผลิตด้านการเกษตร เป็นต้น

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

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการ ดังนี้

- การออกแบบกระบวนการในบางกระบวนการอาจมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ภายในองค์กร ดังนั้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง จึงมีความสำคัญ ในการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการร่วมกัน
- การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการ ควรพิจารณาทั้ง กระบวนการภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม
- การออกแบบกระบวนการควรเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ หรือการจัดการกระบวนการ เพื่อให้กระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
- การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ต้องเข้าใจหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องวิเคราะห์คุณสมบัติของ องค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการและสามารถส่งต่องานไปสู่ ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

PMP2 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน โดยระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการและ การฟื้นฟูสภาพเดิม

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

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

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

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

สถาบันอุดมศึกษาออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบขององค์กร เพื่อกระตุ้นและทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้สถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ รวมทั้งมีการเตรียมพร้อมเพื่อให้ระบบงานสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

PMP3 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ โดยการนำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติ ผู้รับบริการ และสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าวอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและบทเรียนที่ได้รับภายในหน่วยงานเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใจอ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน

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

สถาบันอุดมศึกษาควรมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่า มาตรฐานงานที่กำหนดไว้ บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่างๆ เช่น จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานไว้ใน Intranet การอบรมบุคลากร เป็นต้น รวมทั้ง จะต้องมีการติดตามประเมินผลการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้เมื่อแต่ละกระบวนการได้นำปฏิบัติ ควรนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกระบวนการ และระหว่างกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

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

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

การเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

ทั้งนี้เพื่อความมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากร

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติและการบริหารจัดการกระบวนการ ดังนี้

- การจัดการกระบวนการควรมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในหมวด 7 ขององค์กร
- การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ องค์กรอาจกำหนดวิธีการกำกับ และติดตามคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- การจัดการกระบวนการต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ
- มีการติดตามตัวชี้วัดของกระบวนการโดยจัดทำเป็นข้อมูลและสารสนเทศ

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

PMP4 : สถาบันอุดมศึกษามีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ ทันกับความต้องการและทิศทางของสถาบันอุดมศึกษาอยู่เสมอ รวมถึงการควบคุมต้นทุนของกระบวนการด้วยการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบงการอง ความผิดพลาดของผลผลิตและการบริการและการทำงานซ้ำ

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

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

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด ที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาและนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่างๆ แนวทางในการค้นหานี้อาจเกิดจากกลไก ดังต่อไปนี้

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

2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการ

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

4) จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5) ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ

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

ในการนำเสนอข้อมูล ให้สถาบันอุดมศึกษาพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษามาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของคำถามกับข้อกำหนดตามเกณฑ์หัวข้อในหมวดต่างๆ

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

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

RMP1 : ระดับความรู้ความเข้าใจในทิศทางขององค์กร

คำอธิบาย

- ทิศทางขององค์กร หมายถึง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังที่ครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เป็นการสำรวจระดับความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร ซึ่งบุคลากรในที่นี่ หมายถึง อาจารย์ พนักงาน ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว หรือบุคลากรตามทีระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ 3

วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- การวัดต้องสามารถแสดงถึงความเข้าใจในทิศทางขององค์กรได้เป็นอย่างดี
- กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

RMP2 : ระดับความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร

คำอธิบาย

- ความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล หมายถึง ความเชื่อมั่นของผู้รับบริการต่อการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 10 ด้าน ได้แก่

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

ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

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

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

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

หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

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

หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

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

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

ของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

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

หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- การวัดความเชื่อมั่นต้องครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการหลักของสถาบันอุดมศึกษา
- กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติระเบียบวิธีวิจัย

7.2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของยุทธศาสตร์และพันธกิจ

RMP3 : ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ของสถาบันอุดมศึกษา

คำอธิบาย

- การวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ของสถาบันอุดมศึกษาเปรียบเทียบกับแผนงาน/ โครงการ ของกิจกรรมทั้งหมด

วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- ให้ใช้ผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ในมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ

RMP4 : ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

คำอธิบาย

- ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 8

วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- ตัวชี้วัดนี้สถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินการเอง เนื่องจากผลการประเมินความพึงพอใจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอาจไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการ
- หากกรณีสถาบันอุดมศึกษาใช้ผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติในการรายงานผล ให้สถาบันอุดมศึกษาประเมินตนเองจากตัวชี้วัดนี้และสำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้ผลของสำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นข้อยุติ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ

RMP5 : ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษา

คำอธิบาย

- ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และฐานข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้
 - 1) ความครอบคลุม หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และประชาชนเพื่อให้เกิดระบบเครือข่ายการทำงาน ทำให้ได้ข้อมูลเชิงพลวัตที่ทันสมัย ครอบคลุม และเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การจัดทำมีระบบฐานข้อมูลที่จัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่น ๆ ให้ครอบคลุมพื้นที่การดำเนินงาน การจัดทำให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน
 - 2) ความรวดเร็ว หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการจัดระบบฐานข้อมูลที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังจะต้องมีการตรวจสอบแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ
 - 3) ความถูกต้อง หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล ตัวอย่างเช่น การจัดทำมีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์ม

การรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่ การจัดให้มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ

- 4) ความทันสมัย หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูล โดยปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัย และการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในหน่วยงานอย่างเพียงพอ การจัดให้มีการตรวจสอบ ปรับปรุง ข้อมูลของแต่ละแผนกให้มีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
- 5) ความเชื่อมโยง หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่ทำงานเชื่อมโยงกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอยู่เสมอ รวมถึงการติดตามตรวจสอบข้อมูลร่วมกัน ทำให้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในหน่วยงานหนึ่ง ก็จะสามารถให้อีกหน่วยงานหนึ่งได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงข้อมูลด้วย ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน
- 6) ความน่าเชื่อถือ หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงาน ให้บุคคลภายนอกได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐ นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และมีความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ
- 7) ความสามารถในการเข้าถึง หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายหน่วยงานย่อยภายในจังหวัดต่างๆ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลส่วนกลางให้หน่วยงานภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว
- 8) ความสามารถในการตรวจสอบ หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างระบบการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อมูลต่างๆ กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังจะต้องมีระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเข้าไปตรวจสอบของประชาชน เพื่อให้สอดคล้องตามหลักการประชาธิปไตย และมีระบบการตรวจสอบข้อมูลถ่วงดุลกัน

เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศรับผิดชอบในการตรวจสอบ ดูแล และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลของหน่วยงาน

- 9) การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเป็นระบบเครือข่ายการทำงาน
- 10) ความปลอดภัย การป้องกันไม่ให้ข้อมูลถูกแก้ไข ทำลาย หรือนำไปใช้ในทางที่ไม่สมควร เช่น การจัดให้มีระบบ Firewall
- 11) การรักษาความลับ หมายถึง การกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา

วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- สถาบันอุดมศึกษาต้องคัดเลือกคุณลักษณะ 5 ประการจากคุณลักษณะของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลข้างต้น มากำหนดตัวชี้วัดย่อยจากคุณลักษณะดังกล่าว มาเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล

RMP6 : ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา

คำอธิบาย

- ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา หมายความว่ารวมถึงความสำเร็จของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของแผนการจัดการความรู้ในทุกองค์ความรู้ที่สถาบันอุดมศึกษาได้เลือกดำเนินการ

วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- วัดจากค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในแต่ละองค์ความรู้ที่ดำเนินการ

7.5 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

RMP7 : ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

คำอธิบาย

- ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร หมายถึง ความมุ่งมั่น ทุ่มเทการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

- ในการประเมินความผูกพันสามารถวัดได้จากตัวชี้วัดต่างๆ เช่น ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร ผลผลิตบุคลากร ฯลฯ ซึ่งอาจแตกต่างกันในแต่ละสถาบันอุดมศึกษา

วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

RMP8 : ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีดสมรรถนะที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด

คำอธิบาย

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

วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- วัดจากการผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด

7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

RMP9 : ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกระบวนการ

คำอธิบาย

- ประสิทธิภาพของกระบวนการ หมายถึง การจัดการกระบวนการเพื่อให้เกิดความประหยัด ทันเวลา และมีคุณภาพ

วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดตัวชี้วัดย่อยที่แสดงให้เห็นถึงความประหยัด ทันเวลา และมีคุณภาพ โดยสถาบันอุดมศึกษาสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิภาพของกระบวนการได้เอง

**RMP10 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรฐานงานของ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า**

คำอธิบาย

- มาตรฐานงาน หมายถึง มาตรฐานในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่นระยะเวลาของกระบวนการ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ความคุ้มค่าของกระบวนการเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ เป็นต้น

วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน

- วัดจากการดำเนินงานที่เป็นไปตามมาตรฐานงานที่ได้กำหนดไว้ในกระบวนการที่สร้างคุณค่า

ส่วนที่ 3

**แนวทางการประเมินผล
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า
(Progressive Level)**

เกณฑ์การให้คะแนน

การประเมินกระบวนการ (หมวด 1-6)

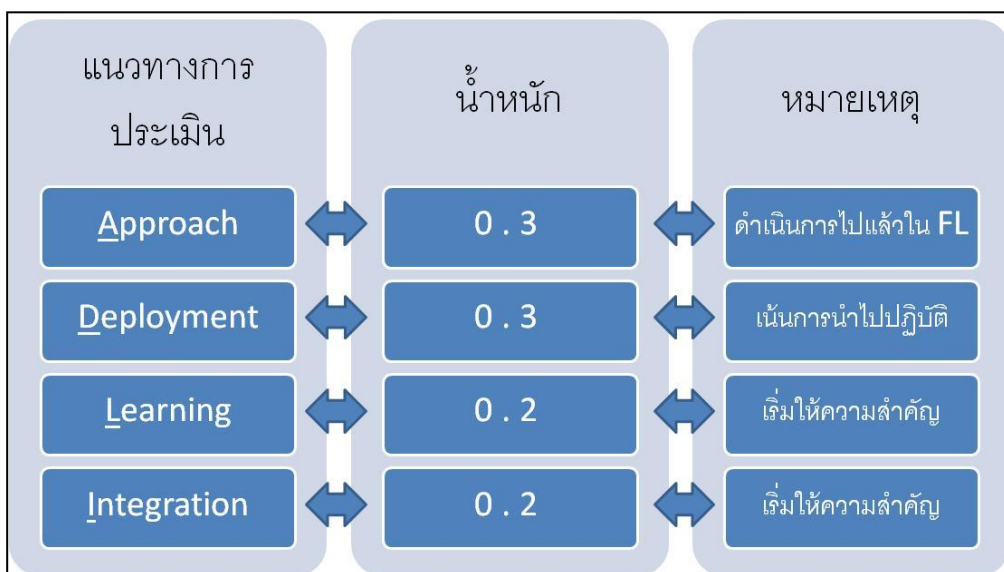
กระบวนการ หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการและปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ โดยแนวทางที่ใช้ในการประเมินกระบวนการมี 4 ปัจจัย ได้แก่

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

การประเมินระดับคะแนนย่อยตาม ADLI แบบ Checklist

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

สำหรับแนวทางการประเมินกระบวนการหมวด 1 - 6 แสดงดังภาพ



แนวทางการให้คะแนน

A (wt=0.30)	D (wt=0.30)	L (wt=0.20)	I (wt=0.20)
มีแนวทาง/กระบวนการ ครบถ้วนตามประเด็นที่ กำหนด	นำแนวทาง/กระบวนการ ไปปฏิบัติครบทุกขั้นตอน	มีการประเมินและ กำหนดแนวทาง ปรับปรุงของแนวทาง/ กระบวนการ	แนวทาง/กระบวนการ มี ความสอดคล้องกับ ความต้องการขององค์กร
แนวทาง/กระบวนการ มี ความเป็นระบบ	นำแนวทาง/กระบวนการ ไปปฏิบัติในทุกหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	มีการปรับปรุงแนวทาง/ กระบวนการ ตาม แนวทางที่วางไว้	แนวทาง/กระบวนการ มี ความสอดคล้องกับ หน่วยงานภายในองค์กร
แนวทาง/กระบวนการ มี ประสิทธิผล	นำแนวทาง/กระบวนการ ไปปฏิบัติอย่างเป็น มาตรฐานเดียวกัน	มีการเรียนรู้แนวทาง/ กระบวนการอย่าง สม่ำเสมอ	แนวทาง/กระบวนการ มี ความสอดคล้องกับ ข้อกำหนดของหมวด ต่างๆ ตามเกณฑ์
มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ เชื่อถือได้ในการกำหนด แนวทาง/กระบวนการ	นำแนวทาง/กระบวนการ ไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	การสร้างนวัตกรรมใน แนวทาง/กระบวนการ	แนวทาง/กระบวนการ มี ความสอดคล้องกับ ผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ ตามพันธกิจและ ยุทธศาสตร์ขององค์กร

คำอธิบายแนวทางการให้คะแนน

- A :**
- 1) **ครบถ้วน** หมายถึง ครอบคลุมตามประเด็นแนวทางการดำเนินการที่ระบุไว้
 - 2) **ความเป็นระบบ** หมายถึง แนวทาง/กระบวนการมีการระบุระยะเวลา ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และระบบการติดตามประเมินผลแนวทาง/กระบวนการอย่างชัดเจน
 - 3) **ประสิทธิผล** หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการสามารถตอบสนองจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินการ
 - 4) **ข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้** หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศ มีความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย
- D :**
- 1) **ปฏิบัติครบทุกขั้นตอน** หมายถึง สามารถดำเนินการได้สำเร็จ และครบถ้วนตามแนวทาง/กระบวนการที่กำหนดไว้
 - 2) **ปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** หมายถึง ได้นำไปปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่กำหนดไว้ในแนวทาง/กระบวนการ
 - 3) **เป็นมาตรฐาน** หมายถึง นำไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่าง ในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - 4) **อย่างสม่ำเสมอ** หมายถึง ดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดเป็นประจำและต่อเนื่อง
- L :**
- 1) **มีการประเมินและกำหนดแนวทางการปรับปรุง** กรณีที่สถาบันอุดมศึกษาไม่มีข้อเสนอในการปรับปรุง จะต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าแนวทาง/กระบวนการนั้นมีประสิทธิผลแล้ว (ความสำเร็จของตัวชี้วัดกระบวนการ)
 - 2) **การปรับปรุง** ให้ดำเนินการปรับปรุงตามแนวทาง/กระบวนการที่กำหนดไว้
 - 3) **การเรียนรู้** หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งการเรียนรู้ในระดับองค์กรและระดับบุคคล
 - 4) **นวัตกรรม** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- I :**
- 1) **สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร** พิจารณาตามที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร
 - 2) **สอดคล้องกับหน่วยงานภายในองค์กร** หมายถึง การเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
 - 3) **สอดคล้องกับข้อกำหนดของหมวดต่างๆ ตามเกณฑ์** หมายถึง แนวทาง/กระบวนการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อกำหนดของเกณฑ์หมวด 1 – 6
 - 4) **สอดคล้องกับผลผลิต และผลลัพธ์ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรที่** พิจารณาตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ

การประเมินผลลัพธ์ (หมวด 7)

ผลลัพธ์ หมายถึง การบรรลุข้อกำหนดในหมวด 7 โดยแนวทางที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ มี 2 ปัจจัย ได้แก่

- ผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level)
- อัตราการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มของผลดำเนินการ (Trend)

สำหรับแนวทางการประเมินผลลัพธ์ หมวด 7 แสดงดังตาราง

คะแนน	Le (wt=0.70)	T (wt=0.30)
1	1	ไม่มีการรายงานข้อมูลแนวโน้ม
2	2	มีการรายงานข้อมูลแนวโน้ม
3	3	มีการรายงานข้อมูล que แสดงแนวโน้มในทางลบ
4	4	มีการรายงานข้อมูลที่ไม่แสดงแนวโน้มในเชิงบวกที่ชัดเจน
5	5	มีการรายงานข้อมูล que แสดงแนวโน้มในทางบวก

ภาคผนวก ง-1

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level)

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 1-6**
- ส่วนที่ 2 คำอธิบายเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน**
- ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐขั้นพื้นฐาน**

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยในบึงบประมาณ พ.ศ. 2554 ให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์การและเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถือเป็นแนวทาง “การปรับปรุงทีละขั้น” ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จะสามารถพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ได้ต่อไป ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานได้สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาที่กระบวนการต่าง ๆ ในองค์การมีระบบที่ดีและเริ่มเกิดผลดังนี้

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

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน และยกระดับการพัฒนาองค์การเข้าสู่ระดับก้าวหน้า จนสามารถพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากลสำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางแนวทางการดำเนินการ หรือ Roadmap ไว้เป็นขั้นตอน โดยให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการพัฒนาองค์การให้ผ่านเกณฑ์ฯ ขั้นพื้นฐาน ปีละ 3 หมวด จนครบถ้วนทั้ง 6 หมวด ในปี 2553 และก้าวเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า (Progressive Level : PL) ในปี 2554 โดยสถาบันอุดมศึกษาที่จะก้าวสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าได้นั้น ต้องได้รับการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Certify FL)

หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
การนำองค์การ	
LD1	สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่อง วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังของสถาบัน โดย มุ่งเน้นนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง ดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
LD 2	สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษามีการมอบอำนาจและทบทวนการ มอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายใน สถาบันให้มีความเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์เพื่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา
LD 3	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบัน รวมถึงการสร้าง แรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
LD 4	สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา ต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ สำหรับใช้ในการ ทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อ นำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันให้ดีขึ้น
ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	
LD 5	สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีของ สถาบันอุดมศึกษา (Organizational Governance) หรือ อัตตาภิบาล (Self Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบัน และเพื่อให้การ ดำเนินการบรรลุผล
LD 6	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการ ผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
การวางยุทธศาสตร์	
SP1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 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) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสถาบัน ลงสู่ระดับคณะ/สำนัก (ทุกคณะ/สำนัก) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 คณะ/สำนัก รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
SP6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ โดยจัดทำเป็นรายงานผลการปฏิบัติราชการของคณะ/สำนัก และแสดงให้เห็นถึงกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
SP7	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมายเหตุ SP 7 ปรับแผนบริหารความเสี่ยงโดยใช้มาตรฐาน COSO เป็นหลัก

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
ความรู้เกี่ยวกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง	
CS1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม
CS2	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางสื่อสารดังกล่าว
การสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง	
CS3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการ และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและทันเวลาที่
CS4	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
CS5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน
CS6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการ และการดำเนินงานของสถาบัน
CS7	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ	
IT1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้ง ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย
IT 2	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลนักศึกษา บุคลากร หลักสูตรและการเงินอุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการดำเนินงานของบัณฑิต ตามรูปแบบมาตรฐานกลางที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนดทั้ง 5 ฐานข้อมูล
IT 3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการทบทวนกระบวนการที่สร้างคุณค่า และทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อย 1 กระบวนการ
การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้	
IT4	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดส่งข้อมูลรายบุคคลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตรและการเงินอุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการดำเนินงานของบัณฑิต รวมทั้ง รายชื่อเว็บไซต์ที่เผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมรายชื่อคณะทำงานผู้รับผิดชอบจัดทำข้อมูล ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ให้ สกอ. ภายในเวลาที่กำหนด
IT5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ในด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร ภาวะการดำเนินงานของบัณฑิต และข้อมูลอื่น ๆ รวมทั้งมีครุภัณฑ์การศึกษา และคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดการการศึกษา
IT6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือตามคำรับรองการปฏิบัติการ หรือตามแผนงาน/โครงการสำคัญ
IT7	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อสถาบันอุดมศึกษา	
HR 1	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดระบบบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัวและการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และความผูกพันต่อสถาบัน
HR 2	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อสถาบัน
HR 3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ	
HR 4	สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
HR 5	สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ มีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีมาตรการกำกับดูแลและดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้
HR 6	สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
HR 7	สถาบันอุดมศึกษามีแผนการสร้างความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

คำอธิบายประกอบการประเมิน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
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

ส่วนที่ 2

คำอธิบาย

**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน
(Fundamental Level)**

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวดการนำองค์การ กล่าวถึง วิธีการที่สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ และกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

LD 1 : สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่อง วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังของสถาบัน โดย มุ่งเน้นนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

การกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นบทบาทที่สำคัญของสภามหาวิทยาลัยที่ต้องดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของสถาบันฯ และบุคลากร ซึ่งในการกำหนดทิศทาง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังในอนาคตที่สถาบันฯ ต้องการเป็น การกำหนดค่านิยมหลัก ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากร การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวัง

นอกจากนั้น สภามหาวิทยาลัยต้องดำเนินการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก รวมทั้ง ปรับแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับนโยบาย กรอบทิศทางการดำเนินงานที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด และปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ตลอดจนมีระบบการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงแผนปฏิบัติราชการและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ

- **ค่านิยมหลัก (Core Values)** หมายถึง คุณลักษณะและบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่กำหนดไว้เพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถาบันและความสำเร็จของสถาบัน

- **ระบบการสื่อสาร** หมายถึง กระบวนการสื่อสารด้วยวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งหมายถึง รวมถึง การสื่อสารด้วยวาจา กริยาท่าทาง การประพาดิตนเป็นตัวอย่างที่ดี และการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ปรากฏเป็นเอกสาร ซึ่งมีการออกแบบช่องทางสื่อสารให้สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษาที่จะทำให้เข้าถึงองค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง คือ การสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร และต้องมีการนำข้อมูลจากการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในระดับปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จในการถ่ายทอดเป้าหมายของสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติได้

การนำนโยบาย กรอบทิศทาง การดำเนินงานที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ไปสู่การปฏิบัติ ถือเป็น เป้าหมายบทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น จึงมีความ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าวไปสู่การกำหนดแนวทางปฏิบัติและการดำเนินงานของ สถาบันอุดมศึกษาได้

ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางดังกล่าว ควรสามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ ความสำคัญกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยนำความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวังของ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง มาประกอบการจัดทำ เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในสถาบันฯ

LD 2 : สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษามีการมอบอำนาจและทบทวนการ มอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายใน สถาบันให้มีความเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์เพื่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา

สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และ กำหนดให้คณะกรรมการตามกฎหมายและสถาบันอุดมศึกษาทบทวนความเหมาะสมของการกระจาย อำนาจ โดยมุ่งประโยชน์เพื่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของ สถาบันอุดมศึกษา

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) หมายถึง มีกระบวนการที่ชัดเจนใน การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร รวมถึง การมอบอำนาจ (Authorization) โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อนิสิต นักศึกษา และผู้ ที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงกระบวนการ การเพิ่มผลผลิตหรือผลิตภาพ (Productivity) เพื่อผลการดำเนินการ ที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ ระบบการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี ต้องส่งเสริมและพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถแก้ไขปัญหา ให้กับผู้รับบริการ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและผลการดำเนินงานได้ทันเวลา และมีประสิทธิผลที่สุด โดยมุ่งประโยชน์เพื่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของ สถาบันอุดมศึกษา เช่น

- การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- การมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่าง เต็มที่ ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร
- การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือคณะกรรมการ/ คณะทำงาน

LD 3 : ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบัน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการการสร้างบรรยากาศภายในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในสถาบันฯ รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งเสริมให้มีกระบวนการ/จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในสถาบันฯ เช่น การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ วัฒนธรรมอาสา กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน Team Building, Share Vision เป็นต้น

LD 4 : สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันให้ดีขึ้น

ในการทบทวนผลการดำเนินการ ควรจัดทำแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยกำหนดแนวทาง กรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ การบรรลุพันธกิจหลัก กระบวนการที่สร้างคุณค่า แผนกลยุทธ์ แผนงานและโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัด สำหรับใช้ในการทบทวนและติดตามผลการดำเนินการของสถาบันฯ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การต่อไป ทั้งนี้ ในการทบทวนดังกล่าวให้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับค่ากับเป้าหมายที่กำหนด เพื่อจะได้ทราบว่าสถาบันฯ สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินอาจเป็นผู้ประเมินอิสระหรือ การประเมินตนเองก็ได้

นอกจากนั้นสภามหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการประชุมสภามหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดให้มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานสำคัญตามภารกิจหลักอย่างครบถ้วนรวมทั้ง การติดตามผลการดำเนินงานตามมติสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน และให้ข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการตามกฎหมายและ/หรือต่อสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนกำหนดให้มีระบบการประเมินตนเองตามหน้าที่และบทบาทของสภามหาวิทยาลัย โดยอาจใช้การประเมินผลจากคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย

เมื่อสถาบันฯ ทบทวนผลการดำเนินงานแล้ว ควรนำผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญ ว่าปัญหาอุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขและปรับปรุง ก่อน-หลัง และนำผลของการจัดลำดับความสำคัญไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การต่อไป

ทั้งนี้ หากสถาบันฯมีระบบการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่องจะทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ภายในสถาบันฯ และทำให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์การ

การดำเนินการตาม LD4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม ข6 "แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกำหนดให้มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้านขอบเขตของเนื้อหาที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ หรือไม่อย่างไร"

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

สภามหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดการพัฒนาศักยภาพอย่างยั่งยืน โดยมีการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความรับผิดชอบและเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยในทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการของสถาบันตามหลักสากลจะดำเนินการโดยผ่านสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้ฝ่ายบริหารและคณาจารย์มีการดำเนินงานตามนโยบายและเป้าหมายของสถาบันให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ระบบการทำงานที่ดีและมีระบบตรวจสอบการทำงานตามภารกิจของสถาบัน จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงการทำงานและพัฒนาการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้น บทบาทของคณะกรรมการในการกำกับดูแลที่ดี จึงส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันโดยตรง ตลอดจนการจัดทำและตรวจสอบรายงานทางการเงิน การเปิดเผยสารสนเทศและความโปร่งใส นั้น ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อการทำงานขององค์การต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตลอดจนแสดงถึงความโปร่งใสที่พร้อมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สามารถร่วมตรวจสอบการทำงานขององค์การได้

- **การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย** หมายถึง การควบคุมดูแลให้การดำเนินกิจการทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษา และกิจการด้านการบริหารตามหน้าที่และบทบาทที่กฎหมายกำหนด ซึ่งหมายรวมถึง การกำหนดนโยบาย การอนุมัติแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษา งบประมาณการบริหารงานบุคคล หลักสูตรการศึกษา การกำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา และการติดตามประเมินผล การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และมีความคุ้มค่า โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม ความโปร่งใสพร้อมตรวจสอบได้

สภามหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีและการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งทบทวนกรอบทิศทางในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ

สถาบันอุดมศึกษาตามหน้าที่และบทบาทของสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนควรมีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ที่ทำให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบ

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

เมื่อจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีแล้วต้องมีความรับผิดชอบต่อนโยบายที่กำหนด และเพื่อให้นโยบายได้ถูกนำไปใช้จะต้องประกาศ และเผยแพร่ สื่อสารเพื่อให้บุคลากรรับทราบ และมีความเข้าใจที่ดี รวมทั้งควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนภายในสถาบันฯ นำไปปฏิบัติ ด้วยการกำหนดแนวทาง มาตรการและโครงการที่เป็นรูปธรรมรองรับ พร้อมนำไปปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผล และเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติควรมีการติดตามประเมินผลมาตรการและโครงการอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการทบทวนนโยบายอย่างเป็นประจำเพื่อให้มีความเหมาะสมกับองค์การ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบและกลไกในการกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ และนำมาทบทวนจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ให้เหมาะสมทันสมัยยิ่งขึ้น พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ ที่สถาบันประกาศใช้

ประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2550 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดแนวทาง วิธีการ ให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ โดยให้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และให้มีกระบวนการส่งเสริมผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณ มีการกำกับดูแลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ มีระบบในการดำเนินการกับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ โดยมีเอกสารประกอบหรือมีพยานหลักฐานชัดเจนพร้อมให้วินิจฉัยได้

ดังนั้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ นั้น จำเป็นต้องมีระบบและกลไกในการกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ และนำมาทบทวนจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ให้เหมาะสมทันสมัยยิ่งขึ้น ซึ่งดำเนินการได้ ดังนี้

1. สรุปรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ประจำของสถาบัน ในปีที่ผ่านมา และนำผลสรุปมาทบทวนองค์ประกอบและบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการฯ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาวการณ์ปัจจุบัน

2. สรุปผลการดำเนินการส่งเสริมและกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ ตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) และนำมาทบทวนจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ให้เหมาะสมทันสมัยยิ่งขึ้น พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ ที่สถาบันประกาศใช้

3. จัดทำคู่มือและมีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการเพื่อให้คณาจารย์และผู้เกี่ยวข้องรับทราบอย่างกว้างขวางและปฏิบัติได้

LD 6 : ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

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

ดังนั้น หากการดำเนินการของสถาบันฯก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม สถาบันฯต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของสถาบันฯให้หมดไป หรือลดลง และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม

เพื่อให้การดำเนินการ ในหมวด 1 การนำองค์การ บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่าง เป็นรูปธรรม สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรม ดำเนินการต่างๆ โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้บุคลากร รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมใน การดำเนินการ ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

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

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 1 ตามเกณฑ์ ชั้นพื้นฐาน

เกณฑ์ ชั้นพื้นฐาน	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 วิธีการที่องค์การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการโดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์การให้มีความยั่งยืน

หมวดนี้จึงเป็นการตรวจประเมินในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

- การระบุดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ รวมถึง การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว
- การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
 - (1) ระดับองค์การและระดับบริหาร
 - (2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ
 - (3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

SP 1 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

5. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
6. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Strategic Direction Setting)

7. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

8. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

สำหรับสถาบันอุดมศึกษา การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และเพื่อให้เห็นกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถาบันอย่างชัดเจน กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสถาบันต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบเวลาในการดำเนินการ

การกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการอย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า โดยสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 (สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี) และสอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ (สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติการ) โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการจัดทำแผนด้วย

ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว นอกจากสถาบันต้องมีการมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบันแล้ว ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาด้วย

การดำเนินการตาม SP 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก1) ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง ที่หน่วยงานของท่านต้องรับผิดชอบ ดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร และคำถาม (ข1) หน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากจุดมุ่งหมายของรัฐบาล (เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ) มายังผลลัพธ์ ผลผลิตและกิจกรรมตามลำดับหรือไม่ อย่างไร

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

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 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 ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน/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 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก6) หน่วยงานได้คำนึงถึงอุปสรรคและข้อจำกัด (อาทิ ด้านกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างสถาบันอุดมศึกษา และปัจจัยในกระบวนการปฏิบัติงาน) ที่มีต่อการนำเสนอผลผลิตหรือไม่ อย่างไร คำถาม (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) ที่สนับสนุนการปฏิบัติตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละแผนปฏิบัติการด้วย

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ ควรครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น

- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ

- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

นอกจากการเตรียมการด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการเตรียมการในการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินทั้งงบการเงินรวมและงบที่จำแนกตามกองทุน** เพื่อเป็นหลักประกันได้ว่าสถาบันจะสามารถดำเนินการตามพันธกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งสอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการของสถาบัน

*** เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551*

SP 4 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน รวมถึง แผนปฏิบัติราชการ และเป้าหมายของสถาบันให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ หมายความว่ารวมถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์การไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล

การสื่อสารและทำความเข้าใจไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หมายถึง

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

เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายของสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการถ่ายทอดเทคนิค/วิธีดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับสถาบัน และระดับคณะ/สำนักที่สามารถแสดงให้เห็นการแลกเปลี่ยน (Sharing) วิธีการปฏิบัติที่ดีภายในสถาบัน

การดำเนินการตาม SP 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง1) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการจัดทำและ

บริหารแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตหรือไม่ อย่างไร

SP 5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสถาบัน ลงสู่ระดับคณะ/สำนัก (ทุกคณะ/สำนัก) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 คณะ/สำนัก รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับสถาบันสู่ระดับคณะ/สำนัก และระดับบุคคล ครอบคลุมถึง

- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระดับสถาบัน และการแสดงให้เห็น ถึงถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับคณะ/สำนัก และระดับบุคคลหรือกลุ่มงาน
- มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทั่วทั้งสถาบัน เพื่อรับทราบและ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบัน
- มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ
- มีการจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เพื่อติดตามผล เป้าหมายความสำเร็จโดยรวมของสถาบัน

การดำเนินการตาม SP 5 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ค1) หน่วยงานกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตตามแผนงบประมาณในแผนปฏิบัติการ 4 ปี หรือไม่ อย่างไร

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ สำนักติดตามและประเมินผลฯ สำนักงาน ก.พ.ร.

- | | | |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. นางสาวสุรุ่งลักษณ์ เมฆะอานวยชัย | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9959 |
| 2. นางสาวสาวิตรี เฟื่องผาสก | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9968 |

SP 6 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ ราชการ โดยจัดทำเป็นรายงานผลการปฏิบัติการของคณะ/สำนัก และแสดงให้เห็นถึง กระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึง แผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยในแต่ละ แผนงาน/โครงการต้องมีการจัดทำรายละเอียดต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละ กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมถึง การจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ ให้แก่แผนงาน/โครงการดังกล่าว โดย

กำหนดให้ระดับคณะ/สำนักต้องมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการของคณะ และต้องแสดงให้เห็นว่าได้มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

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

การดำเนินการตาม SP 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ค2) หน่วยงานกำหนดกิจกรรมหลักที่มีความเชื่อมโยงกับทรัพยากรที่ต้องการ ซึ่งสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตประจำปีหรือไม่ อย่างไร

SP 7 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและความคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตาม SP 7 นั้น มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

สถาบันอุดมศึกษาต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) คือ

8. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
9. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
10. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
11. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
12. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
13. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
14. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

□ **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์การอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

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

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

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

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากสถาบันอุดมศึกษาจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว สถาบันอุดมศึกษาต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

- ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วม
- ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ
- ด้านกฎ ระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

11. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
12. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
13. การมีส่วนร่วม (Participation)
14. ความโปร่งใส (Transparency)
15. การตอบสนอง (Responsiveness)
16. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
17. นิติธรรม (Rule of Law)
18. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
19. ความเสมอภาค (Equity)
20. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

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

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการ ตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/

ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

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

หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

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

หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากสถาบันอุดมศึกษาส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับการบริการ อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว สถาบันอุดมศึกษาอาจจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจำแนกตามโครงการ หรือบางกิจกรรมที่สามารถบูรณาการในการดำเนินการได้ ก็สามารถนำมาวมเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเดียวกันได้ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายของแผนอย่างชัดเจน รวมทั้ง เกณฑ์การให้คะแนนของค่าเป้าหมายตัวชี้วัดดังกล่าว

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

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ สำนักติดตามและประเมินผลฯ สำนักงาน ก.พ.ร.

1. นางสาวรุ่งลักษณ์ เมฆะอำนวยการ	เบอร์ติดต่อ	0 2356 9959
2. นางสาวสาริตรี เพ็งผาสุก	เบอร์ติดต่อ	0 2356 9999 ต่อ 8867

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์กรในหมวด 2 ตามเกณฑ์ เกณฑ์ขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์ขั้นพื้นฐาน	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 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 เป็นการประเมินว่าสถาบันอุดมศึกษา กำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมชมชอบของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ใดๆ รวมถึงมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้กลุ่มต่างๆ มีความพึงพอใจและนำไปสู่การกลางถึงสถาบันอุดมศึกษา ในทางที่ดี

CS 1 : สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มที่ดีนั้นสถาบันควรนำพันธกิจและวิสัยทัศน์มาประกอบการพิจารณา และควรต้องมีแนวคิดในการตอบสนองนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องตามกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ การกำหนดให้มีความครอบคลุมทุกกลุ่มเพื่อให้สถาบันตระหนักถึงความต้องการ และความแตกต่างของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการปรับการให้บริการให้เหมาะสม ตรงตามความต้องการของกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่ได้จัดแบ่งไว้

การดำเนินการตาม CS 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่อง ที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

CS 2 : สถาบันอุดมศึกษามีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่างๆ 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
- จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

การดำเนินการตาม CS 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

CS 3 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการ และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและทันเวลาที่

นอกจากการที่สถาบันอุดมศึกษามีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง และมีระบบจัดการให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์แล้ว จะต้องมีการจัดการข้อร้องเรียนรวมทั้งการนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชยดังกล่าว มาปรับปรุงตามความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

วิธีการที่ทำให้รวดเร็วเหมาะสม ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์การ ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

ตัวอย่างขั้นตอนการการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

- 1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) นำข้อมูลที่ได้รับจากนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องมาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาองค์การ
- 3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)
- 6) ควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

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

ตัวอย่างแนวทางดำเนินการในการนำข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย มาปรับปรุงคุณภาพการบริการให้เหมาะสม

- กำหนดช่องทางและวิธีการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ต่าง ๆ
- กำหนดผู้รับผิดชอบและมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียนฯ ดังกล่าว
- กำหนดให้มีระบบการรายงานการจัดการข้อร้องเรียนกับผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ เพื่อรับทราบความพอใจและข้อเสนอแนะในการจัดการข้อร้องเรียนฯ และปรับปรุงการให้บริการ
- นำข้อร้องเรียนฯ มาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม โดยเชื่อมโยงกับการปรับปรุง กระบวนการในหมวด 6
- มีการติดตามคุณภาพการให้บริการโดยมุ่งเน้นโดยตรงที่กลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง อาจจัดทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม Focus Group การรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก

การดำเนินการตาม CS 3 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่อง ที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

CS 4 : สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

เมื่อสถาบันได้ทราบความต้องการความคาดหวังของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ดังนั้น รูปแบบของการสร้างเครือข่าย และการจัดกิจกรรมร่วมกันเป็นสิ่งที่ทุกองค์การควรมุ่งเน้น ดังนั้นองค์การต้องสร้างเครือข่ายทั้งกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งจัดทำกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน

การดำเนินการตาม CS 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนด เป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่น่าสนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่ อย่างไร

CS 5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

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

1. *ระดับการให้ข้อมูล* (Inform) เป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นระดับที่สำคัญ เพราะเป็นการเริ่มต้นที่สถาบันอุดมศึกษาเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่นๆ ต่อไป

2. *ระดับการปรึกษาหารือ* (Consult) เป็นการรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น บอกข้อปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆกับสถาบันอุดมศึกษา

3. *ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง* (Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/ โครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม

4. *ระดับการร่วมมือ* (Collaborate) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือในฐานะหุ้นส่วน หรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐ

5. *ระดับการเสริมอำนาจประชาชน* (Empower) เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด

การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนให้เข้ามามีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาคประชาชนกับภาครัฐได้อย่างเหมาะสม และสามารถทำงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา รวมทั้ง นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมเพื่อปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ/ผู้รับบริการได้ตรงตามความต้องการ และสร้างความประทับใจ/พึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ

ตัวอย่างแนวทางการดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา

1) กระบวนการหรือการดำเนินการที่แสดงถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารราชการ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา และการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อ กำหนดเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสมในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การ

ดำเนินการ ในกิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา การจัดหรือให้บริการ สาธารณะ เป็นต้น

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

3) การกำหนดให้มีคณะกรรมการ/คณะทำงานที่มาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและ หลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น คณะกรรมการในรูปแบบต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาที่มีองค์ประกอบมาจากผู้แทนจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) การจัดกิจกรรมขององค์การที่เป็นการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องและ/ หรือผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ และสร้างความไว้วางใจและการยอมรับระหว่างกัน เช่น การเข้าร่วม ประชุมเพื่อวางแผน และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอาจเป็น คณะกรรมการชุดเดียวกันกับข้อ 1 โดยมีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องการติดตามประเมินผลด้วย

การดำเนินการตาม CS 5 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนด เป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่น่าสนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่ อย่างไร

หากมีข้อสอบถามเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ กลุ่มงานพัฒนาระบบสนับสนุนการมีส่วนร่วมฯ สำนักงาน ก.พ.ร.

1. นางสาวพรทิพย์ แก้วมูลคำ เบอร์ติดต่อ 0 2356 9949

2. นางสาวดารากรณี เส้นดาโ๊ะ เบอร์ติดต่อ 0 2356 9999 ต่อ 8848

CS 6 : สถาบันอุดมศึกษามีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบัน

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นสิ่งที่สถาบัน ควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการซึ่งส่งมอบให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว มีผล ในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับความพึงพอใจ ก็ต้องวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ประสงค์ให้มีการให้บริการ ในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำ หรือพัฒนาให้มีคุณภาพใน การให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ หากนิสิต นักศึกษา

และผู้ที่เกี่ยวข้องไม่พึงพอใจ องค์กรต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนิสิต 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 ครุภัณฑ์ประจำอาคาร ครุภัณฑ์การศึกษา คอมพิวเตอร์ และด้านวิชาการ ได้แก่ แผนการผลิตบัณฑิต การวางแผนรับและผลิตนักศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้ การประกันคุณภาพการเรียนการสอน **

*** เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551*

การดำเนินการตาม CS 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนด เป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่น่าสนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่ อย่างไร

CS 7 : สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

สถาบันกำหนดขั้นตอน เวลา ผู้รับผิดชอบในการให้บริการ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และสามารถให้ผู้รับบริการทราบเวลา และกำหนดการแล้วเสร็จของงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

สถาบันควรกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการ เช่น

1) จัดทำ“คู่มือการให้บริการ” เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างชัดเจน เช่น การแต่งการ การทักทาย การรับโทรศัพท์ การให้ข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น

2) มีการพัฒนาบุคลากรด้านการให้บริการ ซึ่งรวมถึงการมุ่งเน้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และพฤติกรรมให้เป็นผู้มีจิตบริการ Service Mind

3) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการของบุคลากรโดยการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้สถาบันต้องมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการให้กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง และประกาศให้ประชาชนผู้รับบริการทราบ

การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จเป็นวิธีการที่ทำให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบระยะเวลา และขั้นตอนการติดต่อได้ชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางดำเนินการตามมาตรา 37 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หลักการสำคัญประการหนึ่งในการติดต่อราชการของประชาชนผู้รับบริการ คือ ต้องการทราบว่าเรื่องที่ตนมาติดต่อขอรับบริการจากรัฐนั้น จะต้องใช้เวลาเท่าใดจึงจะรู้ผล เพราะประชาชนหรือแม้แต่สถาบันจะได้วางแผนการดำเนินการต่อไป ดังนั้น สถาบันจำเป็นต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการดำเนินการในเรื่องที่ประชาชนติดต่อ เพื่อให้ประชาชนได้ทราบว่าในเรื่องนั้นจะใช้เวลากี่วันจึงแล้วเสร็จ จึงเป็นหน้าที่ของสถาบันจะต้องกำหนดระยะเวลาทุกงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชน และต้องประกาศให้ประชาชนทราบโดยทั่วกันด้วย

การดำเนินการตาม CS 7 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่น่าสนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 3 ตอบสนองความต้องการของบัณฑิต นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

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

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 3 ตามเกณฑ์ ขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์ 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 จะต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ องค์การต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และคุณภาพของ Hardware และ Software โดยต้องออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการใช้ และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำไปใช้งานได้ และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ให้อยู่กับองค์การ โดยพัฒนาระบบให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์การ และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์การ

IT 1 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้ง ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต้องประกอบด้วยส่วนประกอบอย่างน้อยดังนี้

ฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุน : ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ตัวข้อมูล แหล่งข้อมูล ความถี่ในการเก็บข้อมูล การสอบทานข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล

ฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน : ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ ตามคำรับรอง การสนับสนุนตัวข้อมูล แหล่งข้อมูล ความถี่ในการเก็บข้อมูล การสอบทานข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล สำหรับตัวชี้วัดตามคำรับรองสถาบันต้องมีครบทุกมิติตั้งแต่ปี 2549-2554

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลทั้งหมด ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

- ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของสถาบันอย่างครบถ้วน
- ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่
- ความทันสมัย หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทบทวนและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

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

สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูล 5 ฐานข้อมูล คือ ด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต ที่สถาบันอุดมศึกษาได้รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามรูปแบบมาตรฐานกลางที่กำหนด และสามารถนำไปใช้ได้

IT 3: สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการทบทวนกระบวนการที่สร้างคุณค่า และทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อย 1 กระบวนการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการปฏิบัติตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาและสร้างประโยชน์ให้แก่บัณฑิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยส่วนมากจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ หลายลักษณะที่แตกต่างกันตามภารกิจของสถาบัน เช่น กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการจัดหรือพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาควรมีกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อย 1 กระบวนการ เพื่อให้มีข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอ

IT 4 : สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดส่งข้อมูลรายบุคคลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงิน อุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต รวมทั้ง รายชื่อเว็บไซต์ ที่เผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมรายชื่อคณะทำงานผู้รับผิดชอบจัดทำ ข้อมูล ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ให้ สกอ. ภายในเวลาที่กำหนด

สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามแนวทางที่ สกอ. กำหนด โดย สกอ. จะประเมินผลจากระบบ ฐานข้อมูล หรือระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ได้แก่

- วันที่ / เวลา ที่สถาบันอุดมศึกษา ได้ป้อนข้อมูลเข้าระบบฐานข้อมูลของ สกอ.
- การตรวจสอบข้อมูลตาม URL ของเว็บไซต์ที่สถาบันอุดมศึกษาแจ้งมายัง สกอ. ว่า เป็นช่องทางการเผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รายชื่อคณะทำงาน และช่องทางการติดต่อสื่อสาร

IT5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บัณฑิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ในด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร ภาวะการณ์ มุ่งงานทำของบัณฑิต และข้อมูลอื่น ๆ รวมทั้งมีครุภัณฑ์ การศึกษาและคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดการการศึกษา

สถาบันอุดมศึกษามีช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนปฏิบัติการที่สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีการเผยแพร่ในระบบฐานข้อมูล เพื่อให้บัณฑิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม*

ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึง การที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้บัณฑิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถได้รับบริการที่ สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความสูญเสียด้าน ทรัพยากรและเวลาให้แก่บัณฑิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสาร แก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเป็นแหล่งข้อมูล ให้บุคคลภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

นอกจากนี้การดำเนินการในข้อนี้ ยังหมายความรวมถึงการปฏิบัติตามมาตรา 9 แห่ง พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีข้อมูล ข่าวสารของราชการอย่างน้อยตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 9 ของกฎหมาย เพื่อให้ประชาชนเข้าตรวจดู ได้ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการกำหนด (ประกาศ คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2541 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการ เกี่ยวกับการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดู) ได้แก่ ต้องจัดให้มีสถานที่ หรือศูนย์ข้อมูลข่าวสารและข้อมูลข่าวสารไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้โดยสะดวก ต้องจัดทำดัชนีหรือ รายการข้อมูลข่าวสารที่มีรายละเอียดเพียงพอสำหรับประชาชน สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้ด้วย ตนเอง ฯลฯ ในการจัดข้อมูลข่าวสารไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูนี้ กฎหมายได้กำหนดให้ประชาชนมีสิทธิ์

ขอสำเนา หรือขอสำเนาที่มีคำรับรองถูกต้องด้วย ข้อมูลข่าวสารของราชการที่หน่วยงานของรัฐจะต้องรวบรวมไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ตามที่กฎหมายกำหนด อย่างน้อยได้แก่

(1) ผลการพิจารณาหรือคำวินิจฉัยที่มีผลโดยตรงต่อเอกชนรวมทั้งความเห็นแย้งและคำสั่งที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาวินิจฉัยดังกล่าว

(2) นโยบายหรือการตีความที่ไม่เข้าข่ายต้องตีพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษา ตามมาตรา 7 (4)

(3) แผนงาน โครงการ และงบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีที่กำลังดำเนินการ

(4) คู่มือหรือคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งมีผลกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของเอกชน

(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 ในการจัดให้มีครุภัณฑ์การศึกษาและคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดการศึกษานั้น ดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551*

IT6 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System)

เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือตามแผนงาน/โครงการสำคัญ

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

การจัดระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ให้มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งจากภายในและภายนอก อาจมีแนวทางการดำเนินการได้ ดังนี้

- สถาบันอุดมศึกษาอาจจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการติดตาม เฝ้าระวังเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถาบันอุดมศึกษา และมีผลกระทบต่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ

- เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น

- สถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นที่กำหนดไว้ 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 จะก่อให้เกิดระบบที่ช่วยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการปฏิบัติราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems : DSS) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) และระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) เป็นต้น

IT7 : สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปปฏิบัติ

- แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

- การจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

- สถาบันอุดมศึกษาเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็น 3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และไม่ควรรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่สถาบันอุดมศึกษาได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม สถาบันอุดมศึกษาจะต้องทบทวนและเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้นหรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นประกอบด้วย (หากสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์แล้ว ให้แสดงหลักฐานตามประเด็นดังกล่าว)

- การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process = KMP) และ

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (Change Management Process = CMP)
นำมาบูรณาการร่วมกัน

○ สถาบันอุดมศึกษาควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จ
ครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุก
กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

(รายละเอียดตามภาคผนวก จ - 1)

หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงาน ก.พ.ร.

- | | | |
|--------------------------|-------------|----------------------|
| 1. นางกมลฉัตร เขียวเจริญ | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9939 |
| 2. นางสาวกาญจนา ลพเลิศ | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9999 ต่อ 8992 |
| 3. นางสาวภัทธีรา พัชรภัก | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9999 ต่อ 8977 |

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจ องค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนา องค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคน เพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้อง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินวาระระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของ บุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อก้าวไป ในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร รวมทั้ง ประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร และสถาบันอุดมศึกษา

HR1 : สถาบันอุดมศึกษามีการจัดระบบบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความ คล่องตัวและการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และความผูกพันต่อสถาบัน

การจัดระบบบริหารงานบุคคล สามารถดำเนินการได้ 2 วิธี คือ วิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิธีการที่เป็น ทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างขององค์กร วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการ ทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น ซึ่งการจัดระบบงานที่ดีควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน การบริหารกำลังคน วิธีการจัดการให้แต่ละ ตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

HR2 : สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อสถาบัน

1. การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และของบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1.1 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การยกย่องชมเชยหรือการยอมรับ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

1.2 ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การให้ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์การปฏิบัติงาน การพัฒนา/ฝึกอบรม การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

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

2. การวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

เมื่อสถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยดังกล่าวแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือกำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการเข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น และนำมาปรับปรุงปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยในกระบวนการที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการจัด และกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานทั้งสองอย่างพร้อมกัน ซึ่งสถาบันฯ ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าว ซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง

บุคคลในทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค่าจ้างเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

▪ **ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน**

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

สถาบันอุดมศึกษาควรวินิจฉัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาออกแบบ ปรับปรุง และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อสร้างความ พึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ดีขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย มีการจัดบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกีฬา กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรศัพท์วงจรปิด มีการแลกเปลี่ยนผ่านเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ด้านการป้องกันภัย มีระบบป้องกันอัคคีภัย มีแผนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอุปกรณ์ให้ทันสมัยและใช้งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

▪ **การจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ** และการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร**

แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้ค่าปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรืองาน ประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษาออกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากร ในช่วงเวลาทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษ เพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พักอาศัย เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดบริการรถรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้การศึกษาออกเหนือจากงานในหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นนโยบายจัดระบบ

สวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับแต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการ บริการต่าง ๆ ที่จัดให้ เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

*** ในการบริหารสวัสดิการควรดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551 ในด้านการบริหารจัดการ*

HR 3 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล* และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งอาจดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้

1. ประกาศหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรทราบ
2. บุคลากรทุกคนจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา
3. ผู้บังคับบัญชาสรุปผลการประเมิน
4. จัดเรียงลำดับผลการประเมิน
5. เมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินทราบเป็นรายบุคคล สำหรับบุคลากรที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการผู้นั้นทราบเป็นรายบุคคล และให้ชี้แจง แนะนำ หรือแนวทางพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

นอกจากนั้น สถาบันฯ ควรจะมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่าง และจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานของสถาบันฯ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาจากผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

** การดำเนินการตาม HR 3 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในค่าถาม ง-7 หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมี การประเมินบุคคลผู้รับผิดชอบผลผลิตในการนำเสนอผลผลิตว่ามีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร*

HR4 : สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดให้อาจารย์ประจำของสถาบันมีการจัดกระบวนการสอนที่คำนึงถึงความแตกต่างเฉพาะตัวของนิสิตนักศึกษา และจัดให้นิสิตนักศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมการสอนมากที่สุด เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าวิจัยโดยอิสระในรูปแบบโครงการวิจัยส่วนบุคคล การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนได้หลากหลายวิชาทั้งในและนอกคณะ โดยสถาบันเปิดรายวิชาเลือกเสรีที่ครอบคลุมองค์ความรู้ต่างๆ การจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการกำหนดจำนวนหน่วยกิตหรือจำนวนชั่วโมงเรียนภาคปฏิบัติในห้องปฏิบัติการและการฝึกประสบการณ์ภาคสนามอย่างพอเพียง มีการจัดสัมมนา จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดทำโครงการ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อาจารย์และผู้เรียน มีการเรียนการสอนทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Internet) มีห้องสมุดและระบบสืบค้นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เพียงพอที่นิสิตนักศึกษาจะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้ด้วยตนเอง

สถาบันอุดมศึกษาอาจมีแนวทางในทางการประเมินประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้การเก็บข้อมูลจริงจากอาจารย์ประจำของสถาบัน โดยพิจารณาจากการเขียนแผนการจัดประสบการณ์หรือการจัดกิจกรรมในชั่วโมงการเรียนการสอน สัดส่วนจำนวนหน่วยกิตหรือจำนวนชั่วโมงเรียนภาคปฏิบัติกับชั่วโมงเรียนในชั้นเรียน การสำรวจข้อมูลจากนิสิตนักศึกษาและอาจารย์ประจำของสถาบัน หรือการวิจัยหรือการประเมินผลหรือการจัดเก็บร่องรอยหลักฐานจากการศึกษาข้อมูลด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การสังเกตการเรียนการสอน การสังเกตวิธีการตั้งปัญหาหรือตั้งโจทย์ของผู้สอน และพิจารณาจากงานที่ผู้สอนมอบหมาย เป็นต้น

ในการส่งเสริมให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

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

4. นำข้อมูลผลการสำรวจหรือการวิจัยหรือการประเมินประสิทธิภาพการสอนตาม ประเด็นที่ 3 มาดำเนินการสนับสนุนให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้อของตนเองและผู้เรียน

5. นำข้อมูลผลการสำรวจหรือการวิจัยหรือการประเมินประสิทธิภาพการสอนตาม ประเด็นที่ 3 หรือการจัดให้มีการประเมินผลการจัดการสอนของอาจารย์ประจำของสถาบันที่สอดคล้อง กับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนและอิงพัฒนาการของผู้เรียน โดยเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อและการประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถนำผล ที่ได้มาปรับเปลี่ยน การจัดการสอนของอาจารย์ประจำส่วนใหญ่ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตาม ศักยภาพได้

6. มีการวิเคราะห์และประเมินผลกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในระดับ หลักสูตร และ/หรือระดับสาขาวิชา และ/หรือระดับคณะ เพื่อสรุปผลการดำเนินงานโดยรวมของสถาบัน โดยพิจารณาถึงกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียนและประโยชน์ที่ผู้เรียนได้รับ รวมถึงความคุ้มค่า ของการใช้งบประมาณ ในการจัดการศึกษาของสถาบัน

7. มีการส่งเสริมให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อและการเรียนรู้ ของผู้เรียน และนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

HR5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ มีการ วางแผนป้องกัน การกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีมาตรการกำกับดูแลและดำเนินการกับ ผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตาม จรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้

สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ที่ได้กำหนด โดยสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อรับข้อมูลป้อนกลับและความ คิดเห็นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ รวมทั้งข้อร้องเรียนอื่น ที่มีต่อคณาจารย์ของสถาบันในเรื่อง จรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ จากผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ และสถาบันนำข้อมูลนี้ไปใช้ อย่างเป็นระบบในการกำกับดูแลและการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์

2. พัฒนาระบบและกลไกการกำกับดูแลและการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ วิชาชีพคณาจารย์ให้ดียิ่งขึ้น มีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีการกำหนดหรือ ปรับปรุงมาตรการกำกับดูแลและดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ อย่างจริงจัง รวมทั้ง มี แนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้

3. มีการติดตามความก้าวหน้าและมีการประเมินประสิทธิผล การดำเนินงานตาม จรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ และจัดทำเป็นรายงาน เสนอต่อผู้มีอำนาจและ/หรือผู้บริหารสถาบัน

ตลอดจนควรมีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีมาตรการกำกับดูแลและดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้

HR 6 : สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ นอกจากนี้ การจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้สถาบันฯ นั้นๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

ดังนั้น ในการนำแผนด้านทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ ตามที่ได้กำหนดไว้ใน SP 3 ควรครอบคลุมในเรื่อง

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

- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

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 : สถาบันฯมีแผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร* เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

การกำหนดแผนการสร้างควมก้าวหน้าในงานจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ จะทำให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของตนเอง อีกทั้ง การกำหนดแผนการสร้างควม ก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนสามารถนำมาใช้ในการออกแบบแผนการพัฒนาบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ได้เหมาะสม เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังคนในตำแหน่งงานที่วาง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน หรือโอนย้ายงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล เป็นต้น

การจัดทำแผนการสร้างควมก้าวหน้าในงานให้กับบุคลากรควรอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ (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) การกำหนดกลไกในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 5 ตามเกณฑ์ ขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์ ขั้นพื้นฐาน	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

หมวดการจัดการกระบวนการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่า ต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์การ ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญทั้งหมด เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกันความผิดพลาดของกระบวนการ ความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์การอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการเงิน รวมถึงระยะเวลาปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ขององค์การ

การจัดการกระบวนการจึงมุ่งเน้นที่ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา ซึ่งองค์การควรจัดการกระบวนการให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ขององค์การ นอกจากนี้ การจัดการกระบวนการยังครอบคลุมถึงการออกแบบงานที่ตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่จำเป็นและใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

PM 1 : สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบัน

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการปฏิบัติตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาและสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยส่วนมากจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ หลายลักษณะที่แตกต่างกันตามภารกิจของสถาบัน เช่น กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการจัดหรือพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น

นอกจากนี้กระบวนการที่สร้างคุณค่ายังเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของการจัดสรรทรัพยากรและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณแผ่นดิน แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าก็เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่าง ๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณค่านี้อาจมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต

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

- 6) สถาบันได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีหรือไม่
- 7) คุณค่าใดที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และบริการ
- 8) ประโยชน์และผลที่เกิดแก่สถาบันเอง จากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการเหล่านี้
- 9) คุณค่าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่
- 10) ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคมคืออะไร

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้น สถาบันอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับชั้นของการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการและความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน ตัวอย่างเช่น ระดับกรมอาจระบุเป็นเพียงพันธกิจหลักไว้ 3- 4 เรื่อง ในแต่ละพันธกิจจะดำเนินการโดยกลุ่มงานหรือกองต่าง ๆ ซึ่งยังประกอบด้วยระบบงานซึ่งเรียกว่ากระบวนการระดับบน (High Level Process) และในระบบงานเองก็อาจแตกได้เป็นกระบวนการย่อยต่าง ๆ ซึ่งสามารถระบุผู้รับบริการและผู้รับผิดชอบกระบวนการได้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาในระดับปฏิบัติการก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการ เพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

PM 2 : สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

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

ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าควรกำหนดจากความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งสถาบันต้องมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและนำมาจัดทำเป็นข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการเพื่อส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ หลังจากได้ข้อกำหนดแล้ว จะนำมาออกแบบกระบวนการและจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อกำหนดที่สำคัญนี้คือปัจจัยนำเข้าของการออกแบบกระบวนการ เป็นแนวคิดในเชิงป้องกัน ตั้งแต่เริ่มต้น 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 การประสานงานกับสถาบันอื่นทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบ เป็นต้น

นอกจากนี้การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ สถาบันต้องมั่นใจว่าข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าวมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งควรนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และการวางแผนเพื่อลดต้นทุนการผลิตและการให้บริการ ทำให้สามารถกำหนดมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายได้

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

PM 3 : สถาบันอุดมศึกษาต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

เมื่อสถาบันสำรวจความคิดเห็นของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและแปลงความต้องการที่ได้ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ รวมทั้ง กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification)

การออกแบบกระบวนการนอกจากพิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการแล้ว ควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ของสถาบันดังนี้

- องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

- ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัย
ประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
- เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจของสถาบัน

ทั้งนี้เพื่อนำเอาองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ รอบเวลา ขั้นตอน ผลผลิตภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่า มาใช้ประกอบในการออกแบบ ข้อมูลดังกล่าวนี้เกิดจากการรวบรวมข้อมูลและการประมวลผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา (จากหมวด 4) เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้นการออกแบบจึงหมายความว่ารวมถึงการออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงานเดิมเพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของสถาบัน

แนวทางในการดำเนินการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ส่งผลต่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง และการบรรลุพันธกิจของสถาบันตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับหลักการในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 20 มาตรา 27

PM 4 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการเพื่อให้สถาบันจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

สถาบันมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน และระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน ซึ่งได้คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

ภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย การจราจร หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ

PM 5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างยิ่งมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน 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 เป็นต้น รวมทั้ง จะต้องมีการติดตามประเมินผลการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้อย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้เมื่อแต่ละกระบวนการได้นำปฏิบัติ ควรนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกระบวนการ และระหว่างกระบวนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ขององค์การ เช่น นวัตกรรมของกระบวนการ การมอบอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ (empowerment) ให้กับบุคลากร การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การบริหารโครงการ เป็นต้น

ทั้งนี้ อย่างน้อยสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานด้านวิชาการให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเป็นหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการบริหารการศึกษาที่ดี สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ สถาบันต้องมีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษาและการผลิตบัณฑิต การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้ การประกันคุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนาปรับปรุงการบริหารวิชาการ**

*** เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551*

PM 6 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

การปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดการกระบวนการ เป็นการบริหารงานตามแนวคิดของวงจร P – D – C – A หรือ Plan – Do – Check – Act ซึ่งเป็นวงจรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการมีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด อย่างไรก็ตามการปรับปรุงต่าง ๆ

ต้องอยู่บนพื้นฐานของการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ผู้รับบริการและประชาชน ซึ่งดูจากผลลัพธ์ของตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลไกการปรับปรุงที่สมบูรณ์นั้นควรมีการบูรณาการกันในทุกระดับชั้น กล่าวคือ มีการปรับปรุงในระดับกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานประจำวัน ในระดับกระบวนการหรือกระบวนการงาน และในระบบงาน ซึ่งการปรับปรุงทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องได้ขึ้นกับปัจจัยสำเร็จดังต่อไปนี้

1) ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การโดยกระบวนการและกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม (ดูหมวด 1.1 ค(4)-(6))

2) ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่สถาบันต้องการจะพัฒนาไปถึง เป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน

3) เป้าหมายการปรับปรุงสถาบันต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี

4) มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา

5) แรงจูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด ที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของสถาบันควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์การ

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน และนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

6) ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ แนวทางในการค้นหา อาจเกิดจากกลไกดังต่อไปนี้

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

7) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมี

จุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งสิ้นคือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ

8) จัดทีมงานปรับปรุง ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ทีมปรับปรุงงานควรประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา (ผู้ที่ต้องการเห็นปัญหานั้นถูกแก้ไข) ในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงงานนั้นให้พิจารณาธรรมชาติของทีม และระดับการพัฒนาการของทีมด้วย รวมทั้งพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการอบรมเชิงปฏิบัติการในเทคนิคและขั้นตอนของการแก้ปัญหาและเครื่องมือพื้นฐานต่าง ๆ การอบรมนี้ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาบุคลากรประจำปี

9) จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5) ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 6 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สถาบันควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น

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

ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 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)	-

ส่วนที่ 3

หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการครบถ้วนถือเป็นการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ดำเนินการตามประเด็นขอบเขตที่ระบุไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

สำหรับเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือบริหารจัดการที่สถาบันอุดมศึกษานำมาใช้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละข้อของเกณฑ์ในแต่ละหมวด สถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามบริบทขององค์การ ซึ่งสามารถใช้คำอธิบายเกณฑ์ในแต่ละหมวดข้างต้นเป็นแนวทางประกอบในการดำเนินการได้ด้วย เพื่อส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป

หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD1	<p>สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังของสถาบัน โดยมุ่งเน้นนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีแนวทาง/วิธีการในการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ ▪ มีระบบ/ช่องทางการสื่อสารนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการราชการและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา ▪ ระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการที่ชัดเจน
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินการของสภามหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษา และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
		L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบาย กรอบทิศทางการดำเนินงานที่กำหนด ▪ มีการสรุปข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ และนำข้อมูลนั้นมาใช้มาทำให้เกิดประโยชน์ในระดับปฏิบัติ
		I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ทิศทางการดำเนินการของสภามหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาที่มีความสอดคล้องพันธกิจ/ ความต้องการ /ความคาดหวังของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
LD2	<p>สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษามีการมอบอำนาจและทบทวนการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในสถาบันให้มีความเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์เพื่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ คำสั่ง/วิธีปฏิบัติ/แนวทางในการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากร
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ รายงานผลการดำเนินการกระจายอำนาจดังกล่าว พร้อมยกตัวอย่าง
		L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ รายงานผลการติดตาม/ทบทวนความเหมาะสมของการกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร
		I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงประโยชน์ ที่ได้รับจากการกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
LD 3	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบัน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้นักศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แนวทาง/วิธีการส่งเสริมให้มีกระบวนการและ กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการ และสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบันฯ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้นักศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในสถาบันฯ รวมถึง การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้นักศึกษาสามารถ ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผลการติดตามและทบทวนแนวทาง/วิธีการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิด การบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือ ภายในสถาบัน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้นักศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้ตาม เป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง
		I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมที่กำหนดขึ้น ทำให้ เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในสถาบันฯ รวมถึงการสร้าง แรงจูงใจเพื่อให้นักศึกษาสามารถปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมายความร่วมมือของ และ ส่งเสริมการดำเนินงานของสถาบันฯ
LD 4	สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา ต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมา จัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันให้ดีขึ้น	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แนวทาง/วิธีการในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล ซึ่ง ตัวชี้วัดที่สำคัญควรประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผล การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ - ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก - ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ▪ แผนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - แนวทางในการประเมิน - กรอบระยะเวลา - ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			<ul style="list-style-type: none"> - ตัวชี้วัดที่สำคัญ ▪ แนวทาง/ปัจจัยที่ใช้ในการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันฯให้ดีขึ้น
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล ▪ รายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ▪ รายงานผลการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนที่จะนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน
		L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและแผนการประเมินเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น
		I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอันเกิดจากการทบทวนผลการดำเนินงาน
LD5	<p>สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา (Organizational Governance) หรือ อัตตภิบาล (Self Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบัน และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แนวทาง/วิธีการในการกำหนดหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีและการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา ▪ มีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีที่ทำให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบ ▪ แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารนโยบายในการกำกับดูแลองค์กร ▪ มีการแต่งตั้งหรือปรับปรุงบทบาทของคณะกรรมการดำเนินการตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ประจำของสถาบัน
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงรายละเอียดการดำเนินการตามระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ▪ มีการจัดทำคู่มือจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์และประกาศใช้อย่างเป็นทางการเพื่อให้คณาจารย์และผู้เกี่ยวข้องรับทราบ
		L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผลการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามระบบการกำกับองค์กรที่ดี เพื่อนำผลไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินดังกล่าว
		I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี กับวิสัยทัศน์ พันธ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			กิจ และค่านิยมหลักของสถาบันฯ
LD6	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ	A	▪ มาตรการ/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ
		D	▪ รายงานผลการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคม
		L	▪ มีการทบทวนวิธีการในการจัดการผลกระทบลบ เพื่อปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการดำเนินการ
		I	▪ แสดงประโยชน์ของการจัดการผลกระทบทางลบของสถาบันฯ ที่ส่งผลต่อสถาบันฯ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการ ที่ครบถ้วน	
SP1	<p>สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบันบรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นลายลักษณ์อักษร ▪ ระบุแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน ▪ ระบุกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน ▪ ระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย (cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ▪ แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกระดับ
		L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการให้ดีขึ้นจากเดิม ▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงการนำเรื่องเหล่านี้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ <ul style="list-style-type: none"> ○ ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอก ○ ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายใน
		I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กลยุทธ์หลักที่กำหนด ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ ปี 2554 ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ○ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์การ ครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคลากร

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			<ul style="list-style-type: none"> ○ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
SP2	<p>ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน</p> <p>ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา กฎหมายระเบียบ โครงสร้างและจุดเน้นของสถาบัน และความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน ▪ มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้อย่างชัดเจน
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนฯ อย่างน้อยประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> ○ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน ○ ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ○ ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม ○ กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างและจุดเน้นของสถาบัน ○ ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสถาบัน ▪ แสดงประเภทข้อมูลในแต่ละปัจจัยภายในและภายนอกที่ใช้ประกอบการวางแผนฯ ได้ อย่างชัดเจน ▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เหมาะสมได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> ○ ข้อมูลที่นำมาใช้เป็นข้อมูลปัจจุบัน ○ การรวบรวมข้อมูลต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ○ แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับประเภทข้อมูล
		L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมปัจจัย (ประเภทข้อมูล) ที่นำมาใช้ประกอบการวางแผน

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของสถาบัน รวมทั้ง มีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างน้อยต้องครอบคลุมในแต่ละด้าน ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ○ แผนการวางแผนและบริหารกำลังคน ○ แผนพัฒนาบุคลากร ○ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ในสายงานหลัก ○ แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
SP4	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงแผนปฏิบัติราชการ และเป้าหมายของสถาบันให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผน ให้กับบุคลากร
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผน ต้องครอบคลุมประเด็น <ul style="list-style-type: none"> ○ การถ่ายทอดกลยุทธ์องค์การไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ ○ การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ ○ ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ ○ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ
		L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่บุคลากรใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ▪ แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ภายในสถาบัน
SP5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสถาบัน ลงสู่ระดับคณะ/สำนัก (ทุกคณะ/สำนัก) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 คณะ/สำนัก รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระดับสถาบัน ▪ มีการอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก (ทุกคณะ/สำนัก) ที่แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงาน ▪ มีการอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการใน

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			<p>ระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 คณะ/สำนัก) ที่แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีแนวทางการติดตามความก้าวหน้าและรายงานผล ▪ มีแผนการจัดระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสถาบันสู่ระดับคณะ/สำนัก และระดับบุคคล (Gantt Chart)
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัด ▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารตัวชี้วัดที่ทำการถ่ายทอดลงสู่ระดับคณะ/สำนักและระดับบุคคล
		L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อติดตามผลเป้าหมายความสำเร็จของการดำเนินการ
		I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ
SP6	<p>สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ โดยจัดทำเป็นรายงานผลการปฏิบัติราชการของคณะ/สำนัก และแสดงให้เห็นถึงกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ซึ่งต้องประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> ○ ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ○ ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการ ○ การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรด้านอื่น ๆ
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีรายงานผลการปฏิบัติราชการของคณะ/สำนัก หรือรายงานการประเมินตนเองที่มีสาระสำคัญครอบคลุมแผนและผลการปฏิบัติราชการ ▪ มีรายงานการประชุมหรือบันทึกการประชุม สภามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีหลักฐานที่แสดงรายละเอียดกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา
		L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีเอกสาร/หลักฐานอื่นที่แสดงถึงกระบวนการทำงานในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดของสถาบัน/คณะ/สำนัก รวมทั้ง หลักฐานอื่นที่ยืนยันผลสำเร็จจากการปรับปรุงการดำเนินงานดังกล่าว
SP7	<p>สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงเหตุผล/วิธีการ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ โดยเป็นแผนงาน/โครงการที่ได้รับงบประมาณและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ▪ วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามมาตรฐาน COSO ซึ่งต้องนำความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ด้วย ▪ มีแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ▪ มีแผนบริหารความเสี่ยงมีตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยง
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ▪ แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้
		L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารอย่างน้อย 2 ไตรมาส โดยสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมให้ข้อเสนอแนะ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			<p>ในการแก้ไข</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบกับก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ 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	สถาบันอุดมศึกษานำข้อมูลที่ได้จากช่องทางต่างๆ มาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 1 กระบวนการ หรือ 1 โครงการ
CS3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน /ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและทันท่วงที	A	สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการรวบรวมข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย
		D	สถาบันอุดมศึกษามีการระบุชื่อผู้รับผิดชอบ/กลุ่มงานที่เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย
		L	สถาบันอุดมศึกษามีระบบและผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลคุณภาพการให้บริการ และมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย
		I	สถาบันอุดมศึกษาสามารถระบุตัวอย่างที่นำข้อร้องเรียน/เสนอแนะ/ข้อคิดเห็น และคำชมเชยจากการรับฟังในช่องทางต่าง ๆ มาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการหรือการปฏิบัติงาน
CS4	สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง	A /	สถาบันอุดมศึกษามีข้อมูลของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งช่องทางการติดต่อกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 ช่องทาง
		D / I	มีกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
CS5	สถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ตามระดับการมีส่วนร่วม คือ การให้ข้อมูล ปรึกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือกัน และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่างๆอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของสถาบัน	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สถาบันอุดมศึกษาสามารถแสดงระบบหรือวิธีการ หรือกลไกในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการที่เชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับภารกิจหลักหรือยุทธศาสตร์และแสดงให้เห็นถึงการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ▪ สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีระบบ/วิธีการ ในการเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง หรือผู้รับบริการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนของสถาบัน
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สถาบันอุดมศึกษามีช่องทางในการให้ข้อมูลข่าวสารที่มีความหลากหลายและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ อย่างน้อย 3 ช่องทาง โดยข้อมูลข่าวสารต้องถูกต้อง เชื่อถือได้ และ ทันกาล ▪ สถาบันอุดมศึกษามีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ที่กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้ อย่างน้อย 3 ช่องทาง และมีการจัดทำรายงานสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเสนอหัวหน้าสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ▪ สถาบันอุดมศึกษาสามารถให้ตัวอย่างการดำเนินการ /โครงการ หรือ กิจกรรม หรือเวที หรือวาระต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามระดับการมีส่วนร่วมที่ไม่ต่ำกว่าระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)
		L	สถาบันอุดมศึกษาได้มีการแสดงให้เห็นว่าได้มีการรายงาน หรือเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้กับประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
		I	สถาบันอุดมศึกษามีกรอบแนวคิดหรือแนวทางหรือแผนในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
			ประชาชนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น หรือแสดงให้เห็นว่ามีการขยายขอบเขตหรือกลุ่มเป้าหมายในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
CS6	สถาบันอุดมศึกษามีการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา	A/ I	หลักฐานการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง และผลที่ได้
		D/ L	แสดงให้เห็นว่าได้นำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา
CS7	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และจัดทำคู่มือการทำงานของบุคลากรในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ	A / D / I	ตัวอย่างมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการที่ได้จัดทำไว้ รวมทั้งมีการจัดทำและประกาศให้ประชาชนได้ทราบแผนภูมิ หรือคู่มือการติดต่อราชการที่ระบุระยะเวลาการให้บริการที่ชัดเจนในภารกิจหลักของสถาบัน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
IT1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ต้องมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นในแต่ละยุทธศาสตร์ ▪ แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในแต่ละยุทธศาสตร์ที่มี ▪ แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่จำเป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่อย่างน้อยยุทธศาสตร์ละ 1 ฐานข้อมูล โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติ ▪ แสดงแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2554 ได้ครบถ้วน ▪ แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี 2554 ได้ครบถ้วน ▪ แสดงฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2549-2554 โดยแสดงรายละเอียดของผลการดำเนินงาน เช่น กรณีเป็นร้อยละ ต้องแสดงค่าเศษและส่วน กรณีเป็นตัวชี้วัดขั้นต้นต้องแสดงรายละเอียดสิ่งที่ได้ทำ
IT2	สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต ตามรูปแบบมาตรฐานกลางที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนดทั้ง 5 ฐานข้อมูล	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต ที่สถาบันอุดมศึกษาได้รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามรูปแบบมาตรฐานกลางที่กำหนด และสามารถนำไปใช้ได้
IT3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการทบทวนกระบวนการที่สร้างคุณค่า และทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อย 1 กระบวนการ	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นในแต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า ▪ แสดงการทบทวนฐานข้อมูลทั้งหมดในกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551-2554

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงแนวทางในการคัดเลือกข้อมูลที่จะเป็นมาจัดทำฐานข้อมูลใหม่หรือแนวทางการปรับปรุงฐานข้อมูลเดิมได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง) แต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า โดย CIO หรือ CEO เป็นผู้อนุมัติอย่างน้อยกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงฐานข้อมูลที่ได้พัฒนาขึ้นในปี 2554 ได้ครบถ้วน ▪ แสดงฐานข้อมูลที่ได้ทำการปรับปรุงในปี 2554 ได้ครบถ้วน (กรณีที่ต้องมีการปรับปรุง)
IT 4	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดส่งข้อมูลรายบุคคลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการปฏิบัติงานทำของบัณฑิต รวมทั้ง รายชื่อเว็บไซต์ที่เผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมรายชื่อคณะทำงานผู้รับผิดชอบจัดทำข้อมูล ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ให้ สกอ. ภายในเวลาที่กำหนด	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ วันที่ / เวลา ที่สถาบันอุดมศึกษา ได้ป้อนข้อมูลเข้าระบบฐานข้อมูลของ สกอ. ▪ การตรวจสอบข้อมูลตาม URL ของเว็บไซต์ที่สถาบันอุดมศึกษาแจ้งมายัง สกอ. ว่าเป็นช่องทางการเผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รายชื่อคณะทำงาน และช่องทางการติดต่อสื่อสาร
IT5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บัณฑิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ในด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร ภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต และข้อมูลอื่น ๆ	A/D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ที่สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลได้สอดคล้องตามความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และสาธารณชน โดยกำหนดให้มี URL หรือการกำหนดสิทธิให้สามารถเข้าไปตรวจสอบได้ โดยระบุชื่อ และ password เพื่อให้ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของข้อมูล และมีช่องทางในการให้คำแนะนำ เพื่อการพัฒนาได้ จากส่วนกลาง
IT6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือตามคำรับรองการปฏิบัติ	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ที่สถาบันจัดทำขึ้นและใช้ในการกำกับติดตามความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานตาม

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
	ราชการ หรือตามแผนงาน/โครงการสำคัญ	<p data-bbox="979 362 1461 636">แผนปฏิบัติราชการหรือตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือตามแผนงาน/โครงการสำคัญ ที่สามารถรายงานต่อผู้รับผิดชอบ ผู้กำกับตัวชี้วัด หรือผู้มีอำนาจ ทั้งนี้ อาจรายงานในรูปแบบของเอกสาร หรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="979 651 1461 734">▪ แสดงข้อมูลความถี่ และความเสียหายของภัยที่เคยเกิดขึ้น <p data-bbox="887 750 1461 1211">D</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="979 750 1461 981">▪ แสดงการรายงานหรือนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารผ่านระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) หรือระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) <li data-bbox="979 996 1461 1211">▪ บันทึก คำสั่ง ความเห็น หรือการตอบกลับทางเอกสารหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ที่แสดงให้เห็นว่ามีการนำข้อมูลจากการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย ไปใช้ประโยชน์เพื่อการดำเนินการของผู้เกี่ยวข้องได้ <p data-bbox="887 1227 1461 1361">L</p> <p data-bbox="979 1227 1461 1361">แสดงรายละเอียดการปรับปรุงระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยมีอยู่</p>
IT7	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ	<p data-bbox="887 1400 1461 1534">A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="979 1400 1461 1534">▪ แสดงแผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ตามแนวทางที่กำหนดและได้รับความเห็นชอบแล้ว <p data-bbox="887 1550 1461 1821">D</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="979 1550 1461 1821">▪ รายงานผลการดำเนินงานตามแผน โดยดำเนิน กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการ ที่ครบถ้วน
HR 1	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดระบบบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัวและการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และความผูกพันต่อสถาบัน	A	มีระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือ ความคล่องตัว และการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ
		D	มีการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานตามโครงสร้างระบบงานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
		L	มีการทบทวนการจัดระบบบริหารงานบุคคลบางกระบวนการให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษา
HR 2	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และให้เกิดความผูกพันต่อสถาบัน	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบด้วย ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ▪ มีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร ▪ มีแผนการสร้างความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากร ที่สอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนด
		D	▪ มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจ
		L	▪ มีระบบการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การสำรวจความพึงพอใจ การกำหนดตัวชี้วัด
HR 3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	A	▪ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ
		D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ บุคลากรทั่วทั้งองค์การได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ▪ มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
		I	มีการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
HR 4	สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	A	▪ มีแนวทางในการส่งเสริมให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ รู้เป้าหมายของการจัดการศึกษาและหลักสูตรการศึกษา

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
		L	มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและมีการประเมินประสิทธิผลการดำเนินการตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์
HR6	สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2554 ▪ มีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ▪ มีแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 2554
		D	▪ มีรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคล
		L	มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร
		I	การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร
HR 7	สถาบันอุดมศึกษามีแผนการสร้างควมก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	A	มีแผนการสร้างควมก้าวหน้าของบุคลากร
		D	มีการดำเนินการตามแผนการสร้างควมก้าวหน้าของบุคลากร
		L	มีการประเมินผลตามแผนการสร้างควมก้าวหน้าของบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการ ที่ครบถ้วน
PM 1	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์พันธกิจ และความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบัน	A	<p>แสดงวิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> • ยุทธศาสตร์ • พันธกิจ • ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
PM 2	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า	A	<p>มีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าซึ่งอย่างน้อยได้พิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความต้องการของนิสิต นักศึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้อง • ข้อกำหนดด้านกฎหมาย • ประสิทธิภาพของกระบวนการ • ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน
		D	<p>การนำข้อกำหนดของกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า</p>
		L	<p>มีการติดตามผลของตัวชี้วัดของกระบวนการเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ</p>
PM 3	สถาบันอุดมศึกษาต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าและชี้ให้เห็นว่านำมาออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญอย่างไร ▪ การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าได้นำปัจจัยที่สำคัญมาใช้ประกอบ อย่างน้อย 2 ปัจจัยต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป - ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน - การควบคุมค่าใช้จ่าย - ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล
		D	<p>มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการและการนำไปปฏิบัติ</p>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
		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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แสดงรายชื่อกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหาร ▪ คัดเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่าไม่น้อยกว่า 50% และกระบวนการสนับสนุนไม่น้อยกว่า 50% มาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ▪ มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน
		D	▪ แสดงวิธีการที่สถาบันนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติ โดยการเผยแพร่มาตรฐาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การมีระบบติดตามมาตรฐานงานเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
		L	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ
		I	▪ มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน						
		หรือ <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีระบบต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามข้อกำหนดของกระบวนการ 						
PM 6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="839 521 951 813">A</td> <td data-bbox="951 521 1490 813"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ แนวทาง/ วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการ ▪ แนวทาง/วิธีการในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และลดการสูญเสีย เช่นการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ </td> </tr> <tr> <td data-bbox="839 813 951 1055">D</td> <td data-bbox="951 813 1490 1055"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ วิธีการสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรเกี่ยวข้องทราบ เช่น การประชุม บันทึกเว็บบอร์ด website ▪ กิจกรรม/ โครงการในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง) </td> </tr> <tr> <td data-bbox="839 1055 951 1245">L</td> <td data-bbox="951 1055 1490 1245"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ หลักฐานการทบทวนกระบวนการ เช่น การประชุมคณะทำงาน การจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทบทวนกระบวนการ </td> </tr> </table>	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แนวทาง/ วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการ ▪ แนวทาง/วิธีการในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และลดการสูญเสีย เช่นการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ 	D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ วิธีการสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรเกี่ยวข้องทราบ เช่น การประชุม บันทึกเว็บบอร์ด website ▪ กิจกรรม/ โครงการในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง) 	L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ หลักฐานการทบทวนกระบวนการ เช่น การประชุมคณะทำงาน การจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทบทวนกระบวนการ
A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ แนวทาง/ วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการ ▪ แนวทาง/วิธีการในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และลดการสูญเสีย เช่นการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ 							
D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ วิธีการสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรเกี่ยวข้องทราบ เช่น การประชุม บันทึกเว็บบอร์ด website ▪ กิจกรรม/ โครงการในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง) 							
L	<ul style="list-style-type: none"> ▪ หลักฐานการทบทวนกระบวนการ เช่น การประชุมคณะทำงาน การจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทบทวนกระบวนการ 							

ภาคผนวก ง-2

**ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ)
ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)**

**ตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ของกระบวนการ)
ของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)**

ตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงกระบวนการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด (หมวด 1 – หมวด 6) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดแนะนำ หมวดละ 5 ตัวชี้วัด ดังตาราง

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน จะพิจารณาเฉพาะผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level : L) เท่านั้น แต่ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงแนวโน้มของผลการดำเนินการ (Trend : T) เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเตรียมข้อมูลสำหรับการพัฒนาองค์การเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าด้วย

***ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ดำเนินการตามตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนด สถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้ผลการดำเนินการตามที่รายงานสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาในปีการศึกษา 2553 ได้

หมวด 1
การนำองค์การ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 1.1	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใจทิศทางขององค์การ	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> ทิศทางขององค์การ หมายถึง วิสัยทัศน์ ค่านิยม และ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวัง ที่ครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร หมายถึง อาจารย์ พนักงาน ลูกจ้างประจำ และ ลูกจ้างชั่วคราว หรือบุคลากร ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ 3 	<ul style="list-style-type: none"> การวัดต้องสามารถแสดงถึงความเข้าใจในทิศทางขององค์การได้เป็นอย่างดี กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
RM 1.2	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากร หมายถึง อาจารย์ พนักงาน ลูกจ้างประจำ และ ลูกจ้างชั่วคราว หรือบุคลากร ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ 3 	<ul style="list-style-type: none"> การวัดความพึงพอใจต้องครอบคลุมทุกกลุ่มของบุคลากรตามที่สถาบันอุดมศึกษาระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 3 ประเด็นการวัดการนำองค์การของผู้บริหาร ต้องครอบคลุม 5 ประเด็น ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจทิศทางขององค์การให้บุคลากรรับรู้ 3) การสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วม

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
								<p>ของผู้บริหารในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ</p> <p>4) การให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลขององค์การ</p> <p>5) การเป็นตัวอย่างที่ดี (role model) ของผู้บริหารในการดำเนินการเรื่องต่างๆ (เช่น สอดคล้องกับค่านิยม ปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นต้น)</p>
RM 1.3	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามการบริหารงาน	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> ตัวชี้วัดที่สำคัญ หมายถึง ตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน <ul style="list-style-type: none"> - ตามยุทธศาสตร์ - ตามพันธกิจหลัก - โครงการที่สำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> วัดร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ติดตามผลการดำเนินงานโดยในการติดตามตัวชี้วัดต้องมีไม่น้อยกว่า 10 ตัวชี้วัด และครอบคลุมทุกประเภทของตัวชี้วัดที่สำคัญ ทั้งนี้ตัวชี้วัดที่สำคัญที่กำหนดต้องครอบคลุมทุกประเด็นยุทธศาสตร์
RM 1.4	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ)	60	70	80	90	100	<ul style="list-style-type: none"> ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จของมาตรการ/โครงการ (ซึ่งไม่ใช่ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามกิจกรรมในมาตรการ/โครงการ) 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากมาตรการ/โครงการตาม LD 5 ที่สถาบันอุดมศึกษาคัดเลือกมาดำเนินการในแต่ละด้านของนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ) โดยจะพิจารณาตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการเทียบกับเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ของแต่ละมาตรการ/

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
								โครงการ
RM 1.5	ระดับความเชื่อมั่นด้าน ธรรมาภิบาลของผู้รับบริการ ต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย)	1	2	3	4	5	<ul style="list-style-type: none"> ความเชื่อมั่นด้านธรรมาภิบาล หมายถึง ความเชื่อมั่นของผู้รับบริการต่อการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 10 ด้าน ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> ประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีส่วนร่วม (Participation) ความโปร่งใส (Transparency) การตอบสนอง (Responsiveness) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) นิติธรรม (Rule of Law) การกระจายอำนาจ (Decentralization) ความเสมอภาค (Equity) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) 	<ul style="list-style-type: none"> การวัดความเชื่อมั่นต้องครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการหลักของสถาบันอุดมศึกษา กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติระเบียบวิธีวิจัย

หมวด 2
การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 2.1	ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงานที่กำหนด	60	70	80	90	100	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> พิจารณาจากระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายแต่ละตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา โดยประเด็นของการประเมินผล ได้แก่ ด้านมาตรฐานคุณภาพบัณฑิต ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ด้านการบริการวิชาการ และด้านงานอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม
RM 2.2	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	10	20	30	40	50	<ul style="list-style-type: none"> ความเสี่ยงที่ลดลง หมายถึง เหตุการณ์หรือผลกระทบที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนให้เห็นความเสี่ยงที่ลดลง (ไม่รวมถึงตัวชี้วัดร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนฯ)
RM 2.3	ร้อยละของตัวชี้วัดระดับคณะหรือเทียบเท่าที่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	80	85	90	95	100	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากตัวชี้วัดของระดับคณะหรือเทียบเท่า ที่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของสถาบันเทียบกับตัวชี้วัดทั้งหมดของระดับคณะ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
	และยุทธศาสตร์ของสถาบัน						ดำเนินการตามเกณฑ์ที่ สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษากำหนด • วัดอุปสงค์ของการวัดตัวชี้วัด นี้ เพื่อให้เห็นความสอดคล้อง ของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและ เป้าหมายของสถาบันไปสู่ระดับ คณะหรือเทียบเท่า	หรือเทียบเท่า • ให้มีคำอธิบายหรือเหตุผลที่แสดงให้เห็นถึง ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดระดับคณะหรือ เทียบเท่า กับเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของ สถาบัน
RM 2.4	ร้อยละของความสอดคล้อง ของแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่มีต่อกล ยุทธ์หลัก	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> • แผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล หมายถึง แผน กลยุทธ์ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่มีความ สอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่างการบริหารทรัพยากร บุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ ขององค์กร • แผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล อย่างน้อยต้อง ครอบคลุม 4 ด้าน ดังนี้ - การวางแผนและบริหาร กำลังคน - การบริหารทรัพยากรบุคลากรที่ 	<ul style="list-style-type: none"> • วัดจากกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์เทียบกับ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยทุกกล ยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีกลยุทธ์การ บริหารทรัพยากรบุคคลรองรับ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							<p>มีทักษะหรือสมรรถนะสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล - การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 	
RM 2.5	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนักของคณะหรือเทียบเท่า ที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่สถาบันกำหนด	60	70	80	90	100	<ul style="list-style-type: none"> • ตัวชี้วัดเป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ได้ถ่ายทอดจากระดับสถาบันสู่ระดับคณะหรือเทียบเท่า 	<ul style="list-style-type: none"> • พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยของตัวชี้วัดที่คณะหรือเทียบเท่า รับผิดชอบดำเนินการ

หมวด 3

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 3.1	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ใช้บัณฑิต	65	70	75	80	85	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด ตัวชี้วัดนี้สถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินการเอง เนื่องจากผลการประเมินความพึงพอใจของสำนักงานสถิติแห่งชาติอาจไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาของการนำผลไปปรับปรุงการทำงาน หากกรณีสถาบันอุดมศึกษาใช้ผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติให้สถาบันอุดมศึกษาประเมินตนเองจากตัวชี้วัดนี้ และสำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้ผลของสำนักงานสถิติแห่งชาติเป็นข้อยุติ 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความพึงพอใจ หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจ (เทียบจากค่า 5 ระดับ) ของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ที่บัณฑิตทำงานเกี่ยวข้อง จากการประเมินบัณฑิตที่ทำงานด้วยประมาณ 1 ปี ประเด็นการสำรวจความพึงพอใจพิจารณาจากคุณสมบัติหลักของบัณฑิตที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งประกอบด้วย 3 ประเด็น ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) ความพึงพอใจด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการตามลักษณะงานในสาขานั้น ๆ 2) ความพึงพอใจด้านความรู้ความสามารถพื้นฐานที่ส่งผลต่อการทำงาน 3) ความพึงพอใจด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 3.2	ร้อยละของกิจกรรมหรือโครงการบริการทางวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมชุมชน ประเทศชาติและนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ	10	15	20	25	30	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด ตัวชี้วัดนี้สะท้อนให้เห็นว่าวัดจุดประสงค์หรือเป้าหมายของหลักสูตรของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร รวมทั้ง สะท้อนคุณภาพของบัณฑิตด้วย 	<ul style="list-style-type: none"> การนับจำนวนกิจกรรมหรือโครงการบริการทางวิชาการและวิชาชีพให้นับเฉพาะโครงการ หรือในกรณีที่โครงการได้ระบุกิจกรรมไว้ชัดเจนให้นับกิจกรรมแทนโครงการได้ ทุกกิจกรรมต้องมีวัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา กลุ่มผู้เข้ารับบริการ และผลการประเมินกิจกรรม
RM 3.3	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	65	70	75	80	85	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> ประเด็นการสำรวจความพึงพอใจพิจารณาใน 4 ประเด็นสำคัญ คือ <ol style="list-style-type: none"> 1) ความพึงพอใจด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ 2) ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ 3) ความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวก 4) ความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 3.4	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมที่สถาบันอุดมศึกษาเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของแต่ละกิจกรรมที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
RM 3.5	ร้อยละความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการประกันคุณภาพของสถาบัน	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของแต่ละกิจกรรมที่นักศึกษาดำเนินการและในส่วนของนักศึกษามีส่วนร่วมกับการประกันคุณภาพของสถาบัน กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

หมวด 4

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 4.1	ร้อยละความพึงพอใจของนักศึกษาและศิษย์เก่าเกี่ยวกับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่าน ทางเว็บไซต์ของสถาบัน	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> สถาบันอุดมศึกษาอาจเก็บข้อมูลด้วยการสำรวจความพึงพอใจผ่านเว็บไซต์
RM 4.2	ร้อยละของฐานข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากจำนวนฐานข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ (ใช้เพื่อการตัดสินใจในการทำงาน) เทียบกับฐานข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริหารงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ทั้งหมด
RM 4.3	ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดที่สัมพันธ์กับประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาเป็นองค์ความรู้	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด องค์ความรู้ หมายความว่า รวมถึงทุกองค์ความรู้ที่ได้เลือก 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับองค์ความรู้ที่เลือก

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							ดำเนินการในบึงบอระเพ็ด พ.ศ. 2554	
RM 4.4	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูลต่อระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารการเรียนการสอน และการวิจัย	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
RM 4.5	ร้อยละของความครอบคลุมถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลและสารสนเทศที่สนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษา	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด ความครอบคลุม หมายถึง การจัดทำให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินการของยุทธศาสตร์นั้น ๆ อย่างครบถ้วน ความถูกต้อง หมายถึง การจัดทำให้มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการมี 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากจำนวนฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งด้านครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย เมื่อเทียบกับฐานข้อมูลทั้งหมดที่ครอบคลุมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							<p>แบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูล และแบบฟอร์มรายงานที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความทันสมัย หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ 	

หมวด 5

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 5.1	ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากจำนวนอาจารย์ประจำที่ได้รับการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เทียบกับจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด
RM 5.2	ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน	60	70	80	90	100	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากจำนวนอาจารย์ประจำที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน เทียบกับจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด
RM 5.3	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากร	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด การดำเนินการให้ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรใน 	<ul style="list-style-type: none"> กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย ประเด็นการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรให้ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน - สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							องค์การทุกระดับ	
RM 5.4	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อแผนสร้างความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน (Career Path)	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในทุกสายงานที่นำมาจัดทำแผนการสร้างความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน กรณีจัดทำแบบสอบถามให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย
RM 5.5	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับรางวัลผลงานทางวิชาการหรือวิชาชีพในระดับชาติหรือนานาชาติ	0.4	0.8	1.2	1.6	2	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> อาจารย์ประจำให้นับรวมนักวิจัยและการนับผู้ได้รับรางวัลสามารถนับซ้ำได้หากได้รับหลายรางวัล และสามารถนับรวมอาจารย์ประจำและนักวิจัยที่ลาศึกษาต่อได้ด้วย

หมวด 6
การจัดการกระบวนการ

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
RM 6.1	ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้งานทำและการประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี	60	65	70	75	80	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด ตัวชี้วัดนี้สะท้อนให้เห็นว่า วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหลักสูตรของสถาบันบรรลุ วัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร รวมทั้ง สะท้อนคุณภาพของบัณฑิตด้วย 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนบัณฑิตที่มีงานทำ หมายถึง ผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีที่เรียนในหลักสูตรภาคปกติและภาคพิเศษ หรือภาคนอกระบบราชการในสาขานั้น ๆ ที่ได้งานทำ หรือมีกิจการของตนเองที่มีรายได้ประจำ ภายในระยะเวลา 1 ปี นับจากวันสำเร็จการศึกษา โดยไม่นับรวมผู้ที่ศึกษาต่อในระดับบัณฑิต
RM 6.2	ร้อยละของงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา หรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	10	15	20	25	30	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด ทรัพย์สินทางปัญญา หมายความว่ารวมถึง สิทธิบัตรและ 	<ul style="list-style-type: none"> พิจารณาเปรียบเทียบงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ และ/หรือนักวิจัยประจำ โดยให้นำเสนอในรูปแบบร้อยละ การเป็นอาจารย์ประจำและ/หรือนักวิจัยประจำ ให้นับอาจารย์ประจำและ/หรือนักวิจัยประจำเฉพาะที่ปฏิบัติงานจริง ไม่นับรวม

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
							อนุสิทธิบัตรทั้งในและต่างประเทศ	อาจารย์ประจำและ/หรือนักวิจัยประจำที่ลาศึกษาต่อ
RM 6.3	ร้อยละของการประหยัดงบประมาณที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรร่วมกับ หน่วยงานอื่น	5	10	15	20	25	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> วัดจากร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้ อันมีผลมาจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
RM 6.4	ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเป็นไปตามเกณฑ์	60	70	80	90	100	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด คุณภาพของการผลิตบัณฑิต อาจพิจารณาได้หลายประการ ซึ่งการได้รับเงินเดือนตรงตามคุณวุฒิหรือสูงกว่าคุณวุฒิถือเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งที่แสดงถึงคุณภาพของบัณฑิต 	<ul style="list-style-type: none"> การได้รับเงินเดือนเบื้องต้นให้เป็นไปตามเกณฑ์ ก.พ. กำหนด
RM 6.5	จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานดี	1	-	2	-	3	<ul style="list-style-type: none"> การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ต้องสามารถสะท้อนให้เห็น 	<ul style="list-style-type: none"> สถาบันอุดมศึกษาต้องคัดเลือกกระบวนการอย่างน้อย 3 กระบวนการเพื่อมาปรับปรุง ซึ่ง

ลำดับ	ชื่อตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน					คำอธิบาย	วิธีการวัด/เงื่อนไขการประเมิน
		1	2	3	4	5		
	ขึ้น						ถึง ผลการดำเนินงานของ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพดี ขึ้น เช่น การลดระยะเวลา การ ลดค่าใช้จ่ายของกระบวนการ การสร้างความพึงพอใจให้กับ ผู้รับบริการที่มีต่อกระบวนการที่ ได้ปรับปรุง เป็นต้น	ต้องประกอบด้วยกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อย 1 กระบวนการ • วัดจากกระบวนการที่คัดเลือกมาปรับปรุงเทียบกับ กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ภาคผนวก จ-1
แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข)
การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข)

การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งมั่นให้ทุกส่วนราชการมีการขยายผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้โดยส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้ต่อเนื่องจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งจะมุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญ ที่จะมีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อให้มีการจัดการความรู้ครอบคลุมการปฏิบัติราชการในทุกส่วนขององค์การอย่างจริงจัง จึงกำหนดให้การดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ปีใหม่ของทุกส่วนราชการ จะต้องสามารถส่งผลโดยตรงต่อประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามคำรับรอง ในการนี้เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทางสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้เสนอแนวทางด้านการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ดังต่อไปนี้

1. ให้ส่วนราชการ **ทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ และกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นสามารถตอบรับประเด็นยุทธศาสตร์** เพื่อให้เป็นปัจจุบันให้มากที่สุด

2. จัดทำแผนการจัดการความรู้ โดย

2.1 ควรมีคำสั่งแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) และทีมงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Team) โดยบทบาทหน้าที่ของ CKO ต้องให้ความเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ **ก่อนเริ่มดำเนินการ** และสามารถชี้แจงความเข้าใจในแผนกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้

2.2 พิจารณาการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยนำข้อมูลตามที่ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มาดำเนินการ และควรเป็น "องค์ความรู้" ที่หามาจากความต้องการของบุคลากรทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เช่น จากผู้รับบริการ จากผู้มีส่วนได้เสีย และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.3 เลือก **องค์ความรู้ที่จำเป็น 3 องค์ความรู้จากอย่างน้อย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์** ที่แตกต่างกัน และไม่ควรซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่สถาบันอุดมศึกษาได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ไปแล้ว แต่หากจำเป็นต้องเป็นองค์ความรู้เดิม ส่วนราชการจะต้อง**ทบทวนและเพิ่มเติมความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้น**หรือครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน **พร้อมระบุเหตุผลที่เหมาะสม และจำเป็นในการเลือกองค์ความรู้นั้นประกอบการตัดสินใจด้วย**

2.4 ในการเลือกองค์ความรู้ จะต้องระบุกิจกรรมการจัดการความรู้ ระยะเวลาในการดำเนินการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย พร้อมทั้งระบุจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรมด้วย และจะต้องมีผู้รับผิดชอบดำเนินการตามกิจกรรมในแผนให้ครบถ้วน ดูตามตัวอย่างในสิ่งที่ส่งมาด้วย

2.5 การเลือกตัวชี้วัด (KPI) เพื่อวัดผลการจัดการความรู้ สถาบันอุดมศึกษาพิจารณาเลือกตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองที่มีนัยสำคัญ อย่างน้อย 1 KPI ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบัน

2.6 ในการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมหลักที่จะประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการเทียบกับเป้าหมายนั้น สามารถเลือกตัวชี้วัดตามคำรับรองได้เองตามที่เห็นว่าเหมาะสมตรงตามเป้าประสงค์

2.7 ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา(CEO) และผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ของสถาบันอุดมศึกษาทบทวนความถูกต้องและความเหมาะสมพร้อมลงนามรับรองเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ทราบและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ **ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2554**

2.8 การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 2) ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process = **KMP**) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (Change Management Process = **CMP**) นำมาบูรณาการร่วมกัน **โดยสถาบันอุดมศึกษาอาจจะไม่ต้องนำความสัมพันธ์ระหว่าง KMP และ CMP มาทำ Matrix กันก็ได้แต่สามารถอ้างอิง CMP ทั้ง 6 องค์ประกอบลงไปในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ได้** (ตั้งชื่อหมายเหตุตามตัวอย่างแนบ) สำหรับกิจกรรมยกย่องชมเชย (CMP องค์ประกอบที่ 6) นั้นควรแสดงให้เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรมเพิ่มเป็นกิจกรรมย่อยหลังกิจกรรมขั้นตอนที่ 7 ในแบบฟอร์ม 2 เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น

2.9 ดำเนินกิจกรรมตามแผน KM ที่กำหนดตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 - 7 ในแต่ละขั้นตอนจะต้องดูผล การดำเนินการ และผลลัพธ์กับค่าเป้าหมายที่กำหนดว่าครบถ้วนตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือไม่

2.10 สถาบันอุดมศึกษาควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ให้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรมทั้ง 3 แผน พร้อมทั้งติดตามผลงานและความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ ให้สามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ **ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90** ในทุกกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้ในแต่ละขั้นตอน

2.11 สถาบันอุดมศึกษาควรต้องเก็บข้อมูลหลักฐานเอกสารทุกฉบับ/ทุกชิ้นงานตั้งแต่คำสั่งแต่งตั้ง การประชุมแต่ละครั้ง การดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ จนถึงสรุปผลการดำเนินงาน (ขั้นที่ 1 - 7 และองค์ประกอบทั้ง 6) **ในแต่ละองค์ความรู้ขอให้รวบรวมไว้ในปีเดียวกัน เพื่อง่ายต่อการตรวจประเมิน** โดยเจ้าหน้าที่ของ ก.พ.ร.และ TRIS ต่อไป

2.12 การวัดผลลัพธ์ของการดำเนินการจะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินกิจกรรม ที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาที่กำหนดไว้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้

2.13 ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ของสถาบันอุดมศึกษา **ต้องดำเนินการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ให้ครบถ้วนทั้ง 3 แผน ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี** โดยมีช่วงห่างของระยะเวลาในการติดตามประเมินผลอยู่ในไตรมาสที่ 3 และ 4

คำที่ควรรู้

* **องค์ความรู้** หมายถึง ความรู้ในการทำบางสิ่งบางอย่าง (know how หรือ how to) ที่เกิดขึ้นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นผู้รับสามารถนำไปใช้ในลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม มักเกิดขึ้นเฉพาะบุคคลโดยได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลอื่น เกิดจากประสบการณ์การทำงาน จากการวิจัยทดลอง หรือจากการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ

* **ผลสัมฤทธิ์** หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ทำให้องค์ความรู้ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พอใจ

หมายเหตุ

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ความรู้ สถาบันอุดมศึกษาสามารถ ศึกษา ทบทวนแนวคิดและแนวทางการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน ตามรายละเอียดที่ระบุใน

1. "คู่มือการจัดการความรู้:จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (โดยสำนักงาน ก.พ.ร.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549) " (เล่มสีเขียวอ่อน)
2. "คู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 " (เล่มสีชมพู)
3. ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ และรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมตามเอกสารแนบท้าย

สำหรับการเขียนแผนและการจัดทำรายละเอียดของแผนนั้น สถาบันอุดมศึกษาอาจนำ template แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 ตามแบบฟอร์ม 1 และแบบฟอร์ม 2 มาใช้ตามหมายเหตุข้อ 3 หรือ จัดทำรายละเอียดของแผน (แบบฟอร์ม 2) ขึ้นเองโดยมีข้อมูลครอบคลุมกิจกรรมในขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงการทำให้เกิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 องค์ประกอบได้อย่างไรประกอบให้เห็นด้วย

หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงาน ก.พ.ร.

- | | | |
|----------------------------|-------------|----------------------|
| 1. นางกณิฉันทร์ เขียวเจริญ | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9939 |
| 2. นางสาวกาญจนา ลพเลิศ | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9999 ต่อ 8992 |
| 3. นางสาวภัทริรา พัชรภาค | เบอร์ติดต่อ | 0 2356 9999 ต่อ 8977 |

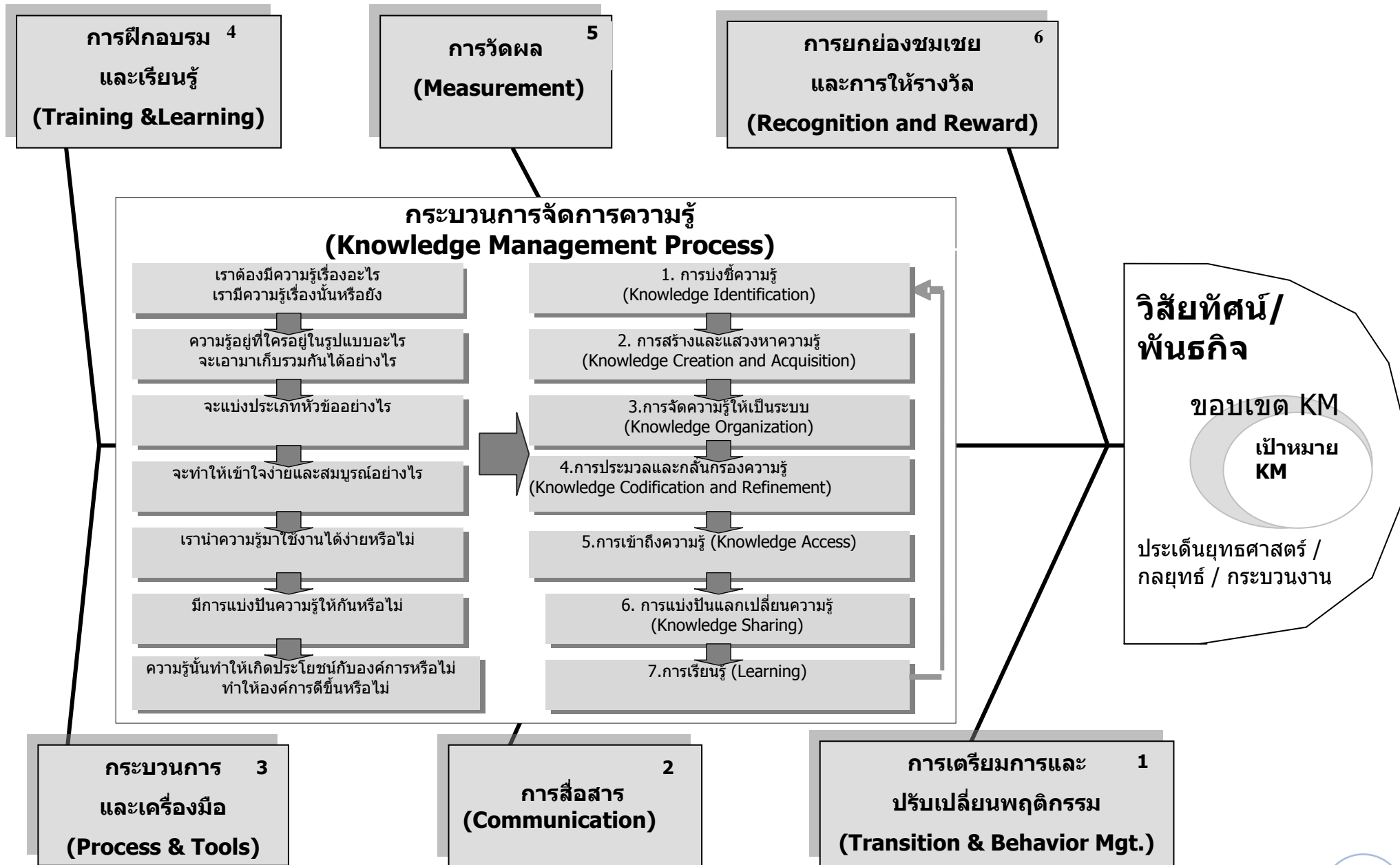
ตัวอย่าง Template

แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 ตามแบบฟอร์ม 1 และ แบบฟอร์ม 2

แบบฟอร์มที่ 1 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา				
ชื่อสถาบันอุดมศึกษา :				หน้าที่ :/.....
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	เป้าหมายของตัวชี้วัด	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5	ประเด็นยุทธศาสตร์ทุกประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองและเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละเป้าประสงค์	องค์ความรู้ที่ตอบประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1 องค์ความรู้ที่ตอบประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 5
องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ คือ				
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือก องค์ความรู้ที่จำเป็น : เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM :			
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 2			
แผนการจัดการความรู้แผนที่ 3			
ผู้ทบทวน :		ผู้อนุมัติ :		
ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)		ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา (CEO)		

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	ระบุค่าเป้าหมายของผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม เช่น ครบทุกรายการ (100 %)			ระบุสถานะและหมายเหตุให้ระบุความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายละเอียดของเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในระหว่างการจัดการความรู้	
ผู้ทบทวน :						ผู้อนุมัติ :		
ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)						ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา (CEO)		

การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ตัวอย่าง.....แผนการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

แบบฟอร์มที่ 1 การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ				
ชื่อส่วนราชการ : สำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม				หน้าที่ : 1/1
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	เป้าหมายของตัวชี้วัด	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมให้เติบโตและยั่งยืน	เสริมสร้างศักยภาพการประกอบการของธุรกิจอุตสาหกรรม	จำนวนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้รับการส่งเสริมพัฒนา	ร้อยละ 90	การวิเคราะห์และประเมินสถานภาพของสถานประกอบการด้วยเครื่องมือ Self Assessment
องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาทำแผนการจัดการความรู้ คือ				
แผนการจัดการความรู้ แผนที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมให้เติบโตและยั่งยืน			
	องค์ความรู้ที่จำเป็น : การวิเคราะห์และประเมินสถานภาพของสถานประกอบการด้วยเครื่องมือ Self Assessment			
	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : การให้บริการปรึกษาแนะนำเชิงลึกแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สถานประกอบการควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และประเมินประเด็นปัญหาขององค์กรด้วยตนเองในระดับหนึ่ง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือกประเด็นปัญหาเพื่อให้ที่ปรึกษาเฉพาะทางเข้าไปให้บริการให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึกได้ถูกต้องตรงตามความต้องการและความจำเป็นของสภาพปัญหาที่แท้จริง และเกิดความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐ			
	ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น : ผู้ประกอบการสามารถใช้เครื่องมือ Self Assessment ในการประเมินตนเองเพื่อระบุปัญหาก่อนการให้บริการปรึกษาเชิงลึกกับที่ปรึกษาของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM : ร้อยละ 90 ของจำนวนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(โครงการ MDICP 3)ได้รับการส่งเสริมพัฒนาสามารถใช้เครื่องมือ Self Assessment ในการวิเคราะห์ และประเมินสถานภาพการประกอบการได้อย่างถูกต้อง			
ผู้ทบทวน :ลงนาม CKO (นาย.....) รองอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)		ผู้อนุมัติ :ลงนาม CEO (นาย.....) อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO)		

แบบฟอร์มที่ 2 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)	
ชื่อส่วนราชการ / จังหวัด : สำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม	หน้าที่ : 1/5
ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมให้เติบโตอย่างยั่งยืน และการสร้างปัจจัยเอื้อในการสนับสนุนส่งเสริมผู้ประกอบการ	
องค์ความรู้ที่จำเป็น (K) : การวิเคราะห์ และประเมินสภาพของสถานประกอบการด้วยเครื่องมือ Self Assessment : SA เพื่อการเลือกรับบริการปรึกษาแนะนำเชิงลึกได้อย่างถูกต้อง ตรงสภาพปัญหา	
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง : ตัวชี้วัดที่ 1. ร้อยละของจำนวนสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการสามารถประเมินสภาพได้เองอย่างถูกต้อง : ตัวชี้วัดที่ 2. ร้อยละของบุคลากรของ กสอ. ได้รับการเสริมสร้างศักยภาพด้วยการใช้เครื่องมือ SA ในการส่งเสริม SMEs	
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง : ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละ 90 ของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ : ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละ 10 ของบุคลากรของ กสอ. ที่เข้าร่วมโครงการสามารถผ่านเกณฑ์การประเมิน	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
1	การบ่งชี้ความรู้ คณะกรรมการการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.) ประชุมพิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ กสอ. วิสัยทัศน์ สพจ. กสอ. และพันธกิจเพื่อกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานบริการปรึกษาแนะนำเชิงลึกในสถานประกอบการภายใต้กิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นพันธกิจหลักในความรับผิดชอบของ สพจ. กสอ.	สัปดาห์ที่ 2 เดือนก.ย. 52	ร้อยละของ จำนวน KM Team	90 %	KM Team และเจ้าหน้าที่ สพจ. กสอ.	ผอ. สพจ. กสอ. และคณะทำงาน การจัดการ ความรู้และ เจ้าหน้าที่ของ สพจ. กสอ.	CoP	ดำเนินการ แล้ว	KMP 1 CMP 2,3

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
2	<p>การสร้างและแสวงหาความรู้</p> <p>2.1 แสวงหาความรู้โดยพัฒนาความรู้ให้กลุ่มเป้าหมาย เชิญผู้เชี่ยวชาญ ด้านการใช้เครื่องมือ Self Assessment (SA) จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มาให้ความรู้กับทีม KM ของสำนักและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2.2 แสวงหาความรู้ แสวงหาความรู้ที่ใช้ประเมินสถานภาพสถานประกอบการจากสถาบันเพิ่มผลผลิตฯ และสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น</p> <p>2.3 ศึกษาองค์ความรู้ ศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับ BCD (Business Competitiveness Diagnosis) ของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและองค์ความรู้</p>	<p>สัปดาห์ที่ 4 เดือนก.ย.52</p> <p>ก.ย. 52 - ม.ค. 53</p> <p>มี.ค. – พ.ค. 53</p>	<p>จำนวน ผู้เชี่ยวชาญ ด้าน การใช้เครื่องมือ Self Assessment</p> <p>จำนวนแหล่ง ความรู้ที่ประเมิน สถานภาพสถาน ประกอบการ</p> <p>จำนวนผู้เข้าร่วม ศึกษา</p>	<p>2 คน</p> <p>3 แหล่ง</p> <p>5 คน</p>	<p>KM Team และ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- สถาบันเพิ่มผลผลิตฯ - สถาบันพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม - สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น</p> <p>ผู้บริหาร สพจ.กสอ.และ KM Team และวิทยากร ตัวคุณ ผู้ประกอบการ</p>	<p>คณะทำงานการ จัดการความรู้ ของ สพจ.กสอ.</p> <p>KM Team ของ สปจ.กสอ. และ เจ้าหน้าที่ DICP 3แผนงาน</p> <p>คณะทำงาน KM และวิทยากรจาก สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ</p>	<p>ระบบพี่เลี้ยง</p> <p>ฐานความรู้</p> <p>ระบบพี่เลี้ยง</p>	<p>ดำเนินการ แล้ว</p> <p>ดำเนินการ แล้ว</p> <p>ดำเนินการ แล้ว</p>	<p>KMP 2 CMP1,2,3</p>

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
	เรื่อง SHINDAN โดยเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสีย กับ เครื่องมือที่เลือกมาดำเนินการ								
3	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คณะทำงาน KM ได้รวบรวมความรู้ที่ได้จากการ ไปค้นคว้าเพิ่มเติมจากหลายๆ หน่วยงานมาพิจารณา และจัดให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลในการพิจารณาดำเนินการในขั้นต่อไป	เม.ย.-พ.ค. 53	ร้อยละของ จำนวน KM Team	90%	คณะทำงานKM	คณะทำงานการ จัดการความรู้ ของ สพจ.กสอ.	ฐานข้อมูล	ดำเนินการ แล้ว	KMP 3 CMP1,2,3
4	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ 4.1 ประมวลผลความรู้โดยการจัดประชุมระดมความคิดเห็นจัดประชุมกลุ่มเพื่อระดมความคิดในการ พัฒนาเครื่องมือให้เหมาะสมที่จะนำไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ในสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ MDICP 3 แผนงาน	พ.ค. 53	จำนวนผู้เข้าร่วม ประชุม	15 คน	ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่สำนัก ส่วนกลางและศูนย์ฯ ภาคที่จะเป็นวิทยากร ตัวคุณ	คณะทำงาน จัดการองค์ ความรู้ของ สพจ.กสอ.	CoP	ดำเนินการ แล้ว	KMP 4 CMP1,2,3 และ4
	4.2 เชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้เครื่องมือประเมินงบ การเงิน ติดต่อประสานงานเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้ เครื่องมืองบการเงินเพื่อวิเคราะห์สถานประกอบการ / รวบรวมองค์ความรู้และแนวคิดมาปรับปรุง และจัดทำ เป็นคู่มือที่จะนำไปใช้จริง	มิ.ย.53	จำนวน ผู้เชี่ยวชาญด้าน การใช้เครื่องมือ ประเมินงบ การเงิน	1 คน	ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่สำนัก ส่วนกลางและศูนย์ฯ ภาคที่จะเป็นวิทยากร ตัวคุณ	คณะทำงาน จัดการองค์ ความรู้ของ สพจ.กสอ.	CoP	ระหว่าง ดำเนินการ	

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
5	<p>การเข้าถึงความรู้</p> <p>5.1 จัดทำ "ร่าง" เครื่องมือเข้าถึงองค์ความรู้ จัดทำ "ร่าง" เครื่องมือ SA เพื่อประชาสัมพันธ์ใน เว็บไซต์ และเป็นหนังสือเวียนแจ้งทั้งในสำนักและ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเพื่อขอข้อมูลสะท้อนกลับ</p> <p>5.2 ศึกษาดูงาน</p> <p>ศึกษาดูงานโรงพยาบาลเสาไห้ จ.สระบุรี ซึ่งเป็น หน่วยงานที่นำเครื่องมือ SA ไปใช้และประสบ ความสำเร็จ</p>	<p>ก.ค. 53</p> <p>ก.ค. 53</p>	<p>จำนวน เครื่องมือ ประชาสัมพันธ์</p> <p>จำนวนเจ้าหน้าที่ ส่วนกลางและ ภูมิภาคของ สพจ.กสอ.</p>	<p>ไม่น้อยกว่า 2 เครื่องมือ</p> <p>20 คน</p>	<p>- หนังสือเวียน - เว็บไซต์</p> <p>เจ้าหน้าที่ KM Team และเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง และภูมิภาค</p>	<p>คณะทำงาน จัดการองค์ ความรู้ของ สพจ.กสอ.</p> <p>คณะทำงาน จัดการองค์ ความรู้ของ สพจ.กสอ.</p>	<p>- หนังสือเวียน - เว็บไซต์</p>	<p>ระยะ ดำเนินการ</p>	<p>KMP 5 CMP1 ,2 3 และ 4</p>
6	<p>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</p> <p>6.1 จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ ด้านการใช้เครื่องมือ จากภาครัฐ/ ภาคเอกชน/ประชาชนที่เคยรับบริการมาร่วมกัน แลกเปลี่ยน วิพากษ์องค์ความรู้ที่กำหนด</p> <p>6.2 จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ สำหรับสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานและ ผู้ประกอบการภายใต้โครงการ MDICP 3 แผนงาน</p>	<p>ส.ค. 53</p>	<p>จำนวนครั้งใน การจัดเวที แลกเปลี่ยน ความรู้</p> <p>-จำนวน หลักสูตร -จำนวนคู่มือ</p>	<p>ไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง</p> <p>1 หลักสูตร 1 เล่ม</p>	<p>- ผู้ประกอบการ SMEs / เจ้าหน้าที่ กสอ. รับผิดชอบกิจกรรม ปรึกษาแนะนำเชิงลึก</p> <p>- ผู้บริหาร KMTeam และวิทยากรตัวคุณ</p>	<p>- คณะทำงาน การจัดการองค์ ความรู้ของ สพจ.กสอ.</p> <p>- ผู้บริหาร KMTeamและ วิทยากรตัวคุณ</p>	<p>Knowledge Forum</p> <p>ฐานความรู้</p>	<p>ดำเนินการ แล้ว</p> <p>ดำเนินการ แล้ว</p>	<p>KMP 6 CMP1 ,2 3 และ 4</p>

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
7	การเรียนรู้ 7.1 ให้ความรู้ จัดฝึกอบรมภาคทฤษฎีและปฏิบัติในการใช้เครื่องมือ SA ให้แก่ - เจ้าหน้าที่โครงการ MDICP 3 แผนงานและ KM Team สพจ. - ผู้ประกอบการโครงการ MDICP 3 แผนงาน	ส.ค.-ก.ย. 53	จำนวนเจ้าหน้าที่โครงการ MDICP 3 แผนงานและ KM Team สพจ. ร้อยละของผู้ประกอบการที่เข้าอบรมในแต่ละครั้ง	30 คน / 1 ครั้ง 90% 30 คน / 4 ครั้ง	- เจ้าหน้าที่รับผิดชอบโครงการ MDICP 3 แผนงาน / KM team สพจ. - ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ MDICP 3 แผนงานใน ปีงบประมาณ 2553	คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของ สพจ.กสอ.	Knowledge Forum	ดำเนินการแล้ว	KMP 7 CMP1,2,3 4 และ 5
	7.2 การยกย่องชมเชยกลุ่มเป้าหมาย	พ.ย.- ธ.ค. 53	ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายในขั้นตอนที่ 7.1 ที่เข้ารับการอบรมและนำไปขยายผลต่อ	10%	เจ้าหน้าที่รับผิดชอบโครงการ MDICP 3 แผนงาน และ ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ MDICP 3 แผนงานใน	คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของ สพจ.กสอ.	การประเมินผล	ระยะสิ้นสุดการดำเนินการ	CMP 6

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	สถานะ	หมายเหตุ
					ปีงบประมาณ 2553				
<p>ผู้ทบทวน :ลงนาม CKO.....</p> <p>(นาย.....)</p> <p>รองอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม</p> <p>ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)</p>				<p>ผู้อนุมัติ :ลงนาม CEO.....</p> <p>(นาย.....)</p> <p>อธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม</p> <p>ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEO)</p>					

ตัวอย่างการบูรณาการ (MATRIX)

กระบวนการจัดการความรู้ - กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

CMP KMP	การเตรียมการ และปรับเปลี่ยน พฤติกรรม	การสื่อสาร	กระบวนการ และเครื่องมือ	การเรียนรู้	การวัดผล	การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล
1. การบ่งชี้ความรู้	-	●	●	-	-	-
2. การสร้างและ แสวงหาความรู้	○	●	●	-	-	-
3. การจัดความรู้ให้ เป็นระบบ	○	●	●	-	-	-
4. การประมวลและ กลั่นกรองความรู้	●	●	●	●	-	-
5. การเข้าถึงความรู้	●	●	●	●	-	-
6. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้	●	●	●	●	-	-
7. การเรียนรู้	●	●	●	●	●	-

เมื่อดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้แล้ว ทำให้เกิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากน้อยอย่างไร

10 – 70 % =



71 – 100 % =



- = ไม่เกิด

ภาคผนวก จ-2

ตัวอย่างการวิเคราะห์และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม SP 7

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม SP 7 ดังต่อไปนี้ เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น เนื่องจากการดำเนินการส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ โครงการ 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

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. อนุรักษ์พันธุกรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสร้างความสมดุลระบบนิเวศ	A โครงการส่งเสริมการปลูกไม้ผลไม่ยืนต้นตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	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 ในปีงบประมาณปัจจุบัน

1.2.1 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงของจังหวัด ก

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
1. สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับบางกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์
2. งบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณปัจจุบัน	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 3 และต่ำกว่า	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 2	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 1

1.2.2 ผลพิจารณาคัดเลือกโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ประเด็นยุทธศาสตร์	โครงการ	สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณที่ได้รับ (b)	ความสำคัญของโครงการ (a*b)
เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ	A โครงการส่งเสริมการปลูกไม้ผลไม้อินทรีย์ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	2	2	4
	B โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร	2	3	6
	C โครงการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาภาวะโลกร้อน	2	1	2
	D โครงการส่งเสริม อนุรักษ์ป่าต้นน้ำ และป่าชุมชน โดยชุมชน	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

- โครงการที่พิจารณามาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร
- วัตถุประสงค์ของโครงการ : จัดหาแหล่งน้ำให้เพียงพอต่อการทำการเกษตรในฤดูแล้ง
- เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ :

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละของเกษตรกรในพื้นที่เป้าหมายมีแหล่งน้ำเพื่อใช้ในการเกษตร	ร้อยละ	30

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ : พัฒนาให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ปลอดภัย

- โครงการที่พิจารณามาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวจังหวัด
- วัตถุประสงค์ของโครงการ : เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีทางการท่องเที่ยวของจังหวัด
- เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ :

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา	ร้อยละ	10

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ : เป็นดินแดนแห่งความสุขด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศ

โครงการ : โครงการก่อสร้างฝายอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร

กำหนดกิจกรรมที่โครงการต้องดำเนินการแล้วนำมาประเมินความเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล 9 องค์ประกอบ ดังนี้

กิจกรรม	มิติธรรมภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	การมุ่งเน้นจันทามติ
การจัดจ้าง	ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการ	จัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	-	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน บุคลากรที่รับผิดชอบมีความสามารถไม่เพียงพอ ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นซองให้ละเอียดถี่ถ้วน 	<ul style="list-style-type: none"> มีข้อร้องเรียน ไม่เปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและการประกาศรายชื่อผู้ชนะประมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามตรวจสอบ 	-	ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุและ พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	เลือกปฏิบัติต่อผู้ยื่นซอง	-
การจัดทำสัญญาพิจารณาแบบการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> ทำสัญญาผิดจากแบบที่กำหนดไว้ สัญญาไม่ครอบคลุมผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 	งวดงานงวดเงินที่กำหนดไม่เหมาะสม	-	ไม่มีกระบวนการ/วิธีการในการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของสัญญาที่ตีพอ	เจตนาทำสัญญาให้เอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ ไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของหน่วยงานตรวจสอบภายนอก 	-	-
การดำเนินการก่อสร้าง	คุณภาพของผลงานไม่เป็นไปตาม	ดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่	การเบิกจ่ายเงินให้ผู้รับเหมา	ไม่ตรวจรับผลงานให้เป็นไปตาม	มีการทุจริตในการตรวจรับ	ไม่มีคณะกรรมการตรวจรับที่มา	-	ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ	-	-

กิจกรรม	มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง									
	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	การมุ่งเน้นจันทามติ
	สัญญา <ul style="list-style-type: none"> ▪ ผลผลิตไม่ตรงตามแบบ 	วางแผนไว้ <ul style="list-style-type: none"> ▪ ตรวจสอบล่าช้า 	ล่าช้า	วัตถุประสงค์ของโครงการและรายละเอียดในสัญญา <ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่มีการคุมงานก่อสร้างในพื้นที่ 		จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลผลิตของโครงการ				
การติดตามควบคุมและรายงานผล	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าของการดำเนินการที่เพียงพอหรือทันต่อเหตุการณ์ ▪ ไม่มีระบบในการควบคุมและติดตามโครงการอย่างเหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่มีการรายงานความผิดปกติปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการแก่ผู้เกี่ยวข้อง ▪ ไม่สามารถจับกุมข้อมูลของผลสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์การดำเนินการเพื่อแสดงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโครงการได้ 	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ (เกษตรกรในพื้นที่เป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่มีแหล่งน้ำใช้ในการเกษตร)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่มีการติดตามและประเมินความสำเร็จของโครงการหรือมีแต่ไม่เพียงพอไม่ทันต่อเหตุการณ์ ▪ ไม่มีการติดตามการดำเนินการในพื้นที่ก่อสร้าง 	-	ไม่มีช่องทาง/วิธีการให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาร่วมติดตามตรวจสอบการดำเนินการ	-	-	-	-

หมายเหตุ ตารางนี้เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ในการดำเนินการต้องวิเคราะห์ให้ครบทุกโครงการ ทุกกิจกรรมที่ได้คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับ
แต่ละความเสี่ยง**

3.1 หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ(x) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (y)

ประเด็น/องค์ประกอบ ที่พิจารณา	1=น้อย มาก	2=น้อย	3=ปาน กลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (x)					
มูลค่าความเสียหาย (x1)	< 1 หมื่นบาท	1-5 หมื่นบาท	5หมื่น-2.5 แสนบาท	2.5 – 5 แสนบาท	> 5แสนบาท
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (x2)	>80%	60-80%	40-60 %	20-40%	> 20%
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับ ความเสียหาย/จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ได้รับผลกระทบ(x3)	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด	ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
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 อย่างและมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่างแต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่าง
การควบคุม ติดตามและตรวจสอบของ ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่น ๆ (y2)	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	มากกว่า 1 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 ทั้งนี้สามารถกำหนดหลักเกณฑ์โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการที่นำมาวิเคราะห์และบริบทขององค์กร ท่านสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits :Making Strategy Work)" โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่

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

3.2 กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการจัดการแต่ละความเสี่ยง มีดังนี้

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

- การควบคุมความสูญเสีย : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

- การรับความเสี่ยงไว้เอง: หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- การถ่ายโอนความเสี่ยง: ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

นำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ตามมิติธรรมาภิบาลมาประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากความเสียหายในแต่ละประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงสอดคล้องกับความเสี่ยงด้านการดำเนินการและด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
ด้านการดำเนินการ (Operation Risk: O)	การจัดจ้างที่ปรึกษา	O 1 ได้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของโครงการ	2 (y5)	5 (x1)	10	ควบคุมความเสี่ยง	- กำหนดคุณสมบัติผู้รับเหมาให้ชัดเจน - กำกับการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้รับเหมาให้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง
		O 2 จัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	4 (y5)	4 (x2)	16	ควบคุมความเสี่ยง	- จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจ้างให้ชัดเจน - จัดทำคำขออนุมัติวงเงินงบประมาณล่วงหน้าและประสานงานกับสำนักงบประมาณอย่างต่อเนื่อง
		O 3 ไม่มีผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน	1 (y5)	5 (x1)	5	ควบคุมความเสี่ยง	- แต่งตั้งคณะทำงานโครงการ - จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการจัดซื้อจ้างพร้อมระบุชื่อผู้รับผิดชอบ
		O 4 บุคลากรที่รับผิดชอบมีความสามารถไม่เพียงพอ	5 (y5)	4 (x1)	20	ควบคุมความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะทำงานโครงการที่บูรณาการจากหลายหน่วยงานหรือเชิญผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน
		O 5 มีข้อร้องเรียน	5 (y4)	5 (x4)	25	ควบคุมความเสี่ยง	จัดให้มีการตรวจสอบและการควบคุมภายใน
		O 6 ไม่เปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและ	1 (y5)	3 (x4)	3	ควบคุมความเสี่ยง	- จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและประกาศรายชื่อ

ประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
		การประกาศรายชื่อผู้ชนะการประมูล					ผู้ชนะการประมูล
		O 7 ไม่เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ	1 (y5)	3 (x4)	3	ควบคุมความเสี่ยง	- จัดให้มีการตรวจสอบและ ควบคุมภายใน - ให้มีคณะทำงานจากภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วม
		O 8 ไม่มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบ	3 (y5)	3 (x4)	9	ควบคุมความเสี่ยง	จัดทำช่องทางการตรวจสอบ โครงการ/การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
		O 9 เลือกปฏิบัติต่อผู้รับเหมา	2 (y5)	3 (x4)	6	ควบคุมความเสี่ยง	ดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ อย่างเคร่งครัด
(การวิเคราะห์นี้เป็นเพียงตัวอย่างในการดำเนินการต้องดำเนินการให้ครบทุกกิจกรรมตามที่ได้ระบุความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 2)							
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)	การจัดจ้างที่ปรึกษา	C 1 ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุและพ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	1 (y5)	5 (x1)	5	ควบคุมความเสี่ยง	- อบรมให้ความรู้แก่บุคลากร - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
		C 2 ไม่มีการตรวจสอบคุณสมบัติผู้ยื่นซองให้ละเอียดถี่ถ้วน	1 (y4)	3 (x4)	3	ควบคุมความเสี่ยง	- อบรมให้ความรู้แก่บุคลากร - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
(การวิเคราะห์นี้เป็นเพียงตัวอย่าง ในการดำเนินการต้องดำเนินการให้ครบทุกกิจกรรมตามที่ได้ระบุความเสี่ยงจากขั้นตอนที่ 2)							

หมายเหตุ ตารางการประเมินความเสี่ยงข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างซึ่งนำมาแสดงให้เห็นเพียงกิจกรรมเดียวเท่านั้นในการดำเนินการต้องประเมินความเสี่ยงครบทุกกิจกรรมและทุกความเสี่ยงที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 2

3.3 จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในวางแผนบริหารได้อย่างเหมาะสม และสามารถเห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลัง

โดยจังหวัด ก กำหนดให้ คะแนนประเมินความเสี่ยงที่จะต้องนำมาดำเนินการจัดการ คือ ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง ตั้งแต่ 15 ขึ้นไป ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำกว่า 15 ถือว่ามีความเสี่ยงค่อนข้างต่ำไม่นำมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง

ความรุนแรง ของ ผลกระทบ	5	O3 C1	O1			O5
	4				O2	O4
	3	O6,07 C2	O9	O8		
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

หมายเหตุ :

1. ในตารางแผนภูมิความเสี่ยง สัญลักษณ์ O 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

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินการกิจกรรม ตามแนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ											ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ		
			ดค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย	
0 2	มีแผนการเร่งรัดการใช้จ่าย งบประมาณและประสานงานกับ สำนักงานงบประมาณอย่างใกล้ชิด	ทำสัญญาจัดจ้างแล้วเสร็จ ภายในไตรมาสแรกของ ปีงบประมาณ														หน่วยงาน ก	
0 4	จัดทำแผนการปฏิบัติงานในการ จัดซื้อจ้างพร้อมระบุ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	มีชื่อผู้รับผิดชอบในแต่ละ กิจกรรมที่ชัดเจน โดย ผู้รับผิดชอบมีความรู้ความ เข้าใจในแต่ละกิจกรรมของ การดำเนินโครงการ															
0 5	- จัดทำระบบตรวจสอบและ ควบคุมภายในของโครงการ - เผยแพร่ข้อมูล ความคืบหน้า ของโครงการต่อสาธารณะ เป็นระยะๆ - มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสีย เข้าร่วมติดตาม ตรวจสอบผล การดำเนินโครงการ	- ไม่มีเรื่องร้องเรียนหรือข่าว ในสื่อต่างๆ เกี่ยวกับการ ทุจริตในการดำเนินโครงการ - มีระบบการตรวจสอบและ ควบคุมภายในพร้อม รายงานผลการตรวจสอบ และควบคุมภายใน - มีช่องทางในการรับฟังความ คิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย															

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทางการ จัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ผลสำเร็จของ การดำเนินการกิจกรรม ตามแนวทางการจัดการ ความเสี่ยง	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ											ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	
			ดค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค			กย
	-จัดเก็บข้อมูลเพื่อสะท้อน ความสำเร็จของโครงการ	-มีข้อมูลแสดงผลสำเร็จของ โครงการทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่สามารถ ตรวจสอบได้ชัดเจนและมี ความน่าเชื่อถือ เผยแพร่ผ่าน เว็บไซต์และสื่อของจังหวัด ทุกเดือน														

หมายเหตุ กิจกรรมในตารางนี้เป็นเพียงตัวอย่าง ส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดทำกิจกรรมตามที่ได้วิเคราะห์มาจากความเสี่ยงที่มีระดับตามที่องค์การกำหนดจากขั้นตอน 3

ขั้นตอนที่ 5 ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย
แผนงานโครงการ	เว็บไซต์ของสถาบัน	- คณะทำงานโครงการ - บุคลากรของสถาบัน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
แผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ	- หนังสือเวียน - การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร	- ผู้บริหาร - คณะทำงานโครงการ
สรุปรายงานความคืบหน้าของการดำเนินโครงการ	เว็บไซต์ของสถาบัน	
คู่มือการดำเนินการโครงการ	- หนังสือเวียน - อินทราเน็ตของสถาบัน	คณะทำงานโครงการ
ระเบียบว่าด้วยการพัสดุ	- การอบรม - อินทราเน็ตของสถาบัน	คณะทำงานโครงการ

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง

การติดตามและประเมินผลการแผนการบริหารความเสี่ยง โดยคณะทำงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และให้มีการ รายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารทุกเดือน

เนื่องจากการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตาม SP 7 นี้ เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ในการดำเนินการ ส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาต้องวิเคราะห์ให้ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรม ของ ส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาในแต่ละขั้นตอน และสามารถปรับปรุงแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ส่วนราชการ/จังหวัด/สถาบันอุดมศึกษาสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากเอกสารการบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง "หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits :Making Strategy Work)" โดยสามารถ ดาวน์โหลดได้ที่

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