



# คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ส่วนราชการระดับอุดมศึกษา



**ก.พ.ร.**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

**คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำหรับสถาบันอุดมศึกษา**

**พิมพ์ครั้งที่ 1**  
กันยายน 2551

**จำนวนพิมพ์**

200 เล่ม

**จัดพิมพ์โดย**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

โทรสาร 0-2281-8169

**จัดทำโดย**

สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

สำนักงาน ก.พ.ร.

**ออกแบบปกโดย**

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

1025 อาคารยาคุลท์ ชั้น 12-15 ถนนพหลโยธิน

แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2619-5500

โทรสาร 0-2619-8100

**สงวนลิขสิทธิ์โดย**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

## คำนำ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ได้เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้กำหนดตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" เป็นตัวชี้วัดในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 12 สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา

ดังนั้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาที่ต้องดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้ทราบแนวทางและวิธีการประเมินผลตามตัวชี้วัดดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาได้เตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ และสามารถดำเนินการได้ครบถ้วนและสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้นเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวได้นำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการต่อไป

เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ ขอให้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจากหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และคู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ให้สถาบันอุดมศึกษาไปแล้วด้วย

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2551

## สารบัญ

	หน้า
1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	1
2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3
3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ	15
4. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	17
5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน	19
▪ ตัวชี้วัดที่ 12.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร	
▪ ตัวชี้วัดที่ 12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)	
▪ ตัวชี้วัดที่ 12.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	
6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ	27
7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"	35
<b>ภาคผนวก ก :</b>	
แบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	38
แบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	40
แบบฟอร์มที่ 3 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	41
แบบฟอร์มที่ 4 แบบฟอร์มรายงานผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร	45
แบบฟอร์มที่ 5 แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	46
แบบฟอร์มที่ 6 แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	54
แบบฟอร์มที่ 7 แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	60
แบบฟอร์มที่ 8 แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	63

**ภาคผนวก ข :**

ตัวอย่างแผนพัฒนาองค์การ และการวัดความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การ 65

**ภาคผนวก ค :**

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน สำหรับสถาบันอุดมศึกษา 68

**ภาคผนวก ง :**

แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข) 165

การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด  
ระดับความสำเร็จของ  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของสถาบันอุดมศึกษา  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็น  
ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

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

ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศ มอบรางวัล
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 ยกย่องการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ 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 ซึ่งแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 **มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ** ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	ระดับความสำเร็จของ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย          ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนด เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้

ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพ การบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

## 2. หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัล คุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มา ปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การ ประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการ ปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงาน ภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ ดังนี้

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



## 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้นำการดำเนินงาน กิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร

2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

## 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนดังนั้นผู้ที่ จะตัดสินใจว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็น ผู้รับบริการนั่นเอง

ทั้งนี้องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

- การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วย

สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์กรที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

### 3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่องค์กรปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

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

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผลดังนี้

- การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้
  - 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
  - 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
  - 3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
  - 4) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
  - 5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

ต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

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

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

#### 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

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

ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

## 5. ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้นบุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กรคุณภาพ ต้นทุน และผลผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

## 6. การมุ่งเน้นอนาคต

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

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้นเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การ

มุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

## 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

## 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบเคียง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนจรรยาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

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

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

## 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม พหุวัฒนธรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ

นอกจากนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะ

ในหลายๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

องค์กรควรให้ความสำคัญกับพหุวัฒนธรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์กรและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าวอาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูล

ข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์กรอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อของภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

## 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

## 11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการ ไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

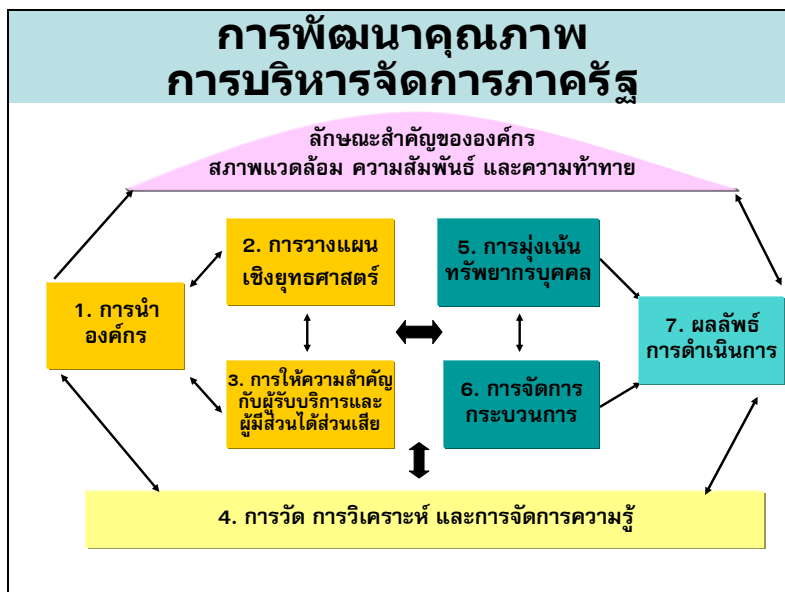
ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์ และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ **ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และ ทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ**

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ





**ภาพที่ 1** แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## 1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

## 2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ

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

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

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

**1) กลุ่มการนำองค์กร** ประกอบด้วย

- หมวด 1 การนำองค์กร
- หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ** ประกอบด้วย

- หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

**3) กลุ่มปฏิบัติการ** ประกอบด้วย

- หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

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

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

**สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป**

**หมวด 1 การนำองค์กร** เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการ ใดๆในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผล การดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การ กระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจ ประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อ สังคมและชุมชนอย่างไร

**หมวด 2** การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

**หมวด 3** การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

**หมวด 4** การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

**หมวด 5** การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

**หมวด 6** การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

**หมวด 7** ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

### 3. ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับ เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับ เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

**หมวด 1 การนำองค์กร** การดำเนินการที่ผ่านมาสว่นราชการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

**หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** นับตั้งแต่ปี 2548 รัฐบาลได้จัดทำแผนการ บริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ แผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

**หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ในปัจจุบัน การดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทาง สำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และ หน่วยงานราชการเน้นการทำงาน เชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำรวจความพึง พอใจของผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการ ในคำรับรองการ ปฏิบัติราชการอีกด้วย

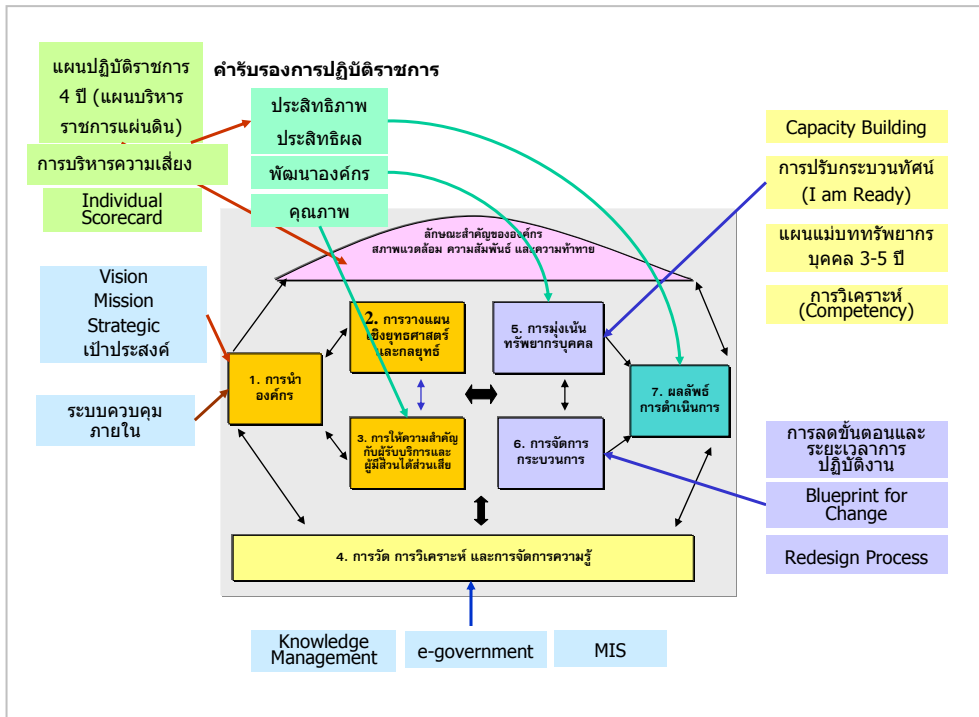
**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบ สารสนเทศและการจัดการความรู้ และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถ บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

**หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ทุกส่วนราชการจะมีแผนพัฒนาทรัพยากร บุคคล (ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด) มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

**หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** ในหมวดนี้ส่วนราชการมีดำเนินการไปแล้วใน หลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อเสนอการ เปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

**หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

จากความเชื่อมโยงของระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ผ่านมากับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏดังแผนภาพ



**ภาพที่ 2** ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

#### 4. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

##### การกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

1) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. จะมุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาปรับปรุงองค์กร โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินการและผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กร\* (Improvement Plan) เป็นสำคัญ (\*เปลี่ยนชื่อจาก แผนปรับปรุงองค์กร เป็น แผนพัฒนาองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555) ซึ่งจะส่งเสริมให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษามีความเข้าใจและนำเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ

2) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน สำหรับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทาง "การเปลี่ยนแปลงทีละขั้น" ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และสามารถที่จะมีการยกระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาในระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผลดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)

- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบ ของกิจกรรมด้านนี้อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบ ให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)
- กระบวนการ/ระบบ เกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

3) วิธีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 การดำเนินการตามแนวทางของกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางดำเนินการตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา ซึ่งการดำเนินการตามแนวทางนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาให้ได้มาตรฐาน

แนวทางที่ 2 การสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งถือว่าเป็น**ภาคสมัครใจ** เนื่องจากมีหลักเกณฑ์และกลไกที่แตกต่างจากกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จะได้เผยแพร่แนวทางการบริหารรางวัลให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทราบต่อไป

4) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จที่สถาบันอุดมศึกษานำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และเป็นบรรทัดฐานของการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อปรับปรุงองค์กรและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

5) การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสถาบันอุดมศึกษา ให้สถาบันอุดมศึกษาเสนอเป็นภาพรวมของสถาบันฯ โดยมีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมงานของทุกหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันอุดมศึกษา

## 5. คำอธิบายและเกณฑ์การให้คะแนน

### "ตัวชี้วัดที่ 12 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 30)"

**ตัวชี้วัดที่ 12** ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ น้ำหนักร้อยละ 30 แบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
12.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร	18
12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)	6
12.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	6
รวม	30

**ตัวชี้วัดที่ 12.1** ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร

**น้ำหนัก : ร้อยละ 18**

**คำอธิบาย :**

- การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร จำนวน 3 แผน ซึ่งแต่ละแผนแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้



ตัวชี้วัด		น้ำหนัก (ร้อยละ)		
		แผนที่ 1	แผนที่ 2	แผนที่ 3
12.1.1	ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน <i>(วัดกระบวนการของแผนพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการ)</i>	4	4	4
12.1.2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ <i>(วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการ)</i>	2	2	2
รวม		6	6	6

**ตัวชี้วัดที่ 12.1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (วัดกระบวนการของแผนพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการ)**

**น้ำหนัก : ร้อยละ 12 (แผนที่ 1 น้ำหนักร้อยละ 4 แผนที่ 2 น้ำหนักร้อยละ 4 และแผนที่ 3 น้ำหนักร้อยละ 4)**

**คำอธิบาย :**

• สถาบันอุดมศึกษาจะจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นแผนรายหมวด โดยการนำโอกาสในการปรับปรุงจากการประเมินตนเองในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ จำนวน 3 แผน ได้แก่ แผนภาคบังคับ 1 แผน และแผนภาคสมัครใจ 2 แผน โดยมีเงื่อนไขการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ดังนี้

1. แผนภาคบังคับ หมายถึง แผนพัฒนาองค์การที่กำหนดขึ้นตามลักษณะภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา โดยกำหนดให้จัดทำแผนพัฒนาองค์การ **หมวด 1 การนำองค์กร** เนื่องจากการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนจะส่งผลต่อการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. แผนภาคสมัครใจ หมายถึง แผนพัฒนาองค์การที่ได้มาจากการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงของทุกหมวด และคัดเลือก 2 หมวดที่มีความสำคัญมากที่สุดมาดำเนินการ

• สำนักงาน ก.พ.ร. มีข้อเสนอสำหรับการคัดเลือกหมวดเพื่อจัดทำแผนภาคสมัครใจตามหลักการของการพัฒนาองค์การ คือ นอกเหนือจากหมวด 1 ที่สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจนแล้ว สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หรือหมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นลำดับต้น ๆ เนื่องจากในการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ควรมีการออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียน

• การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ สถาบันอุดมศึกษาจัดทำลงในแบบฟอร์มที่กำหนด (แบบฟอร์มที่ 1 และ 2 ในภาคผนวก) และจัดส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. **ภายในวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2552** ทั้งนี้ หากสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถจัดส่งได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนดจะปรับลดคะแนนจากผลคะแนนรวมของตัวชี้วัดนี้ 0.5000 คะแนน

#### เกณฑ์การให้คะแนน :

วัดร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานในหมวดที่ดำเนินการ (วัดกระบวนการ)\* โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็นดังนี้

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

\* ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมายถึง ดำเนินการครบถ้วนตามขอบเขตที่ระบุไว้ในเกณฑ์ฯ (ภาคผนวก ค)

สถาบันอุดมศึกษาจะประเมินองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานในแต่ละหมวด โดยสถาบันอุดมศึกษาจะนำเฉพาะข้อที่มีผลการประเมินยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ มาจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 อย่างไรก็ตาม ในการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานจะตรวจประเมินทุกข้อในหมวดนั้น ๆ ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานดังกล่าว มีรายละเอียดในภาคผนวก ค

**ตัวชี้วัดที่ 12.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมาย  
ความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ  
(วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการ)**

**น้ำหนัก : ร้อยละ 6 (แผนที่ 1 น้ำหนักร้อยละ 2 แผนที่ 2 น้ำหนักร้อยละ 2 และแผนที่ 3  
น้ำหนักร้อยละ 2)**

**คำอธิบาย :**

- ผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ หมายถึง ความสำเร็จตามตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการของแผนพัฒนาองค์การที่สะท้อนออกมาในรูปของผลลัพธ์การดำเนินการ (ตามหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน) โดยสถาบันอุดมศึกษาจัดทำตัวชี้วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การลงในแบบฟอร์มที่กำหนดและส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมแผนพัฒนาองค์การ **ภายในวันที่ 30 มกราคม 2552**

- การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์บางส่วน สามารถเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามมิติต่าง ๆ หรือใช้ตัวชี้วัดเดียวกันกับที่ใช้วัดผลในคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ แต่ต้องลดทอนน้ำหนักลงให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์การในหมวดนั้น ๆ ด้วย เช่น การนำตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตและนิสิตนักศึกษามาเป็นตัวชี้วัดของแผนพัฒนาองค์การในหมวด 3 หรือการนำตัวชี้วัดการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการมาเป็นตัวชี้วัดของแผนพัฒนาองค์การในหมวด 6 เป็นต้น

- การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ ขอให้สถาบันอุดมศึกษารายงานผลว่าสามารถดำเนินการตามเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือไม่

ตารางและสูตรการคำนวณสำหรับแผนที่ 1 แผนที่ 2 และแผนที่ 3 :

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W <sub>i</sub> )	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของ ตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM <sub>i</sub> )	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
		1	2	3	4	5		
แผนที่..... ชื่อแผน.....								
KPI <sub>1</sub>	W <sub>1</sub>	60	70	80	90	100	SM <sub>1</sub>	(W <sub>1</sub> x SM <sub>1</sub> )
KPI <sub>2</sub>	W <sub>2</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>2</sub>	(W <sub>2</sub> x SM <sub>2</sub> )
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI <sub>i</sub>	W <sub>i</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>i</sub>	(W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
	Σ W <sub>i</sub> = 1	ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก						Σ (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )

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	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดที่กำหนดให้ <u>เท่ากัน</u> ทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามแผนพัฒนาองค์กร ; 1, 2, ..., i

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

**ตัวชี้วัดที่ 12.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (หมวด 7)**

**น้ำหนัก : ร้อยละ 6**

**คำอธิบาย :**

- ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ของสถาบันอุดมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน นอกเหนือจากการวัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ 3 หมวด

- การจัดทำรายงานการประเมินผลสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ ขอให้สถาบันอุดมศึกษา รายงานผลว่าสามารถดำเนินการตามเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือไม่

**ตารางและสูตรการคำนวณ :**

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W <sub>i</sub> )	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละ ของผลสำเร็จตามเป้าหมายของ ตัวชี้วัด					คะแนน ที่ได้ (SM <sub>i</sub> )	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
		1	2	3	4	5		
KPI <sub>1</sub>	W <sub>1</sub>	60	70	80	90	100	SM <sub>1</sub>	(W <sub>1</sub> x SM <sub>1</sub> )
KPI <sub>2</sub>	W <sub>2</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>2</sub>	(W <sub>2</sub> x SM <sub>2</sub> )
.	.	...	...	...	...	...	.	.
.	.	...	...	...	...	...	.	.
KPI <sub>i</sub>	W <sub>i</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>i</sub>	(W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )
	$\Sigma W_i = 1$	<b>ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก</b>						$\Sigma (W_i \times SM_i)$

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

หรือ

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

โดยที่ :

W หมายถึง	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดที่กำหนดให้เท่ากันทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามแนวทางการดำเนินงาน ; 1, 2,..., i

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 1 ต่อ 1 คะแนน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

**ตัวชี้วัดที่ 12.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**

**น้ำหนัก : ร้อยละ 6**

**คำอธิบาย :**

- การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 นั้น ให้สถาบันอุดมศึกษา ประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์การรายหมวด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 โดยใช้แนวทางการจัดทำ เช่นเดียวกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

- การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการหมวดบังคับ คือ หมวด 6 (หากสถาบันอุดมศึกษาเลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แล้ว **ให้ดำเนินการในหมวด 5 หรือหมวด 3 แทน ตามลำดับ**) กรณีที่สถาบันอุดมศึกษาได้ยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ บางข้อที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้จัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เพิ่มเติมมาด้วย

- นอกเหนือจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นไปที่แผนพัฒนาองค์การ 3 หมวดแล้ว สถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาการบริหารจัดการองค์การในหมวดอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

#### เกณฑ์การให้คะแนน :

การพิจารณาระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 แบ่งเป็น

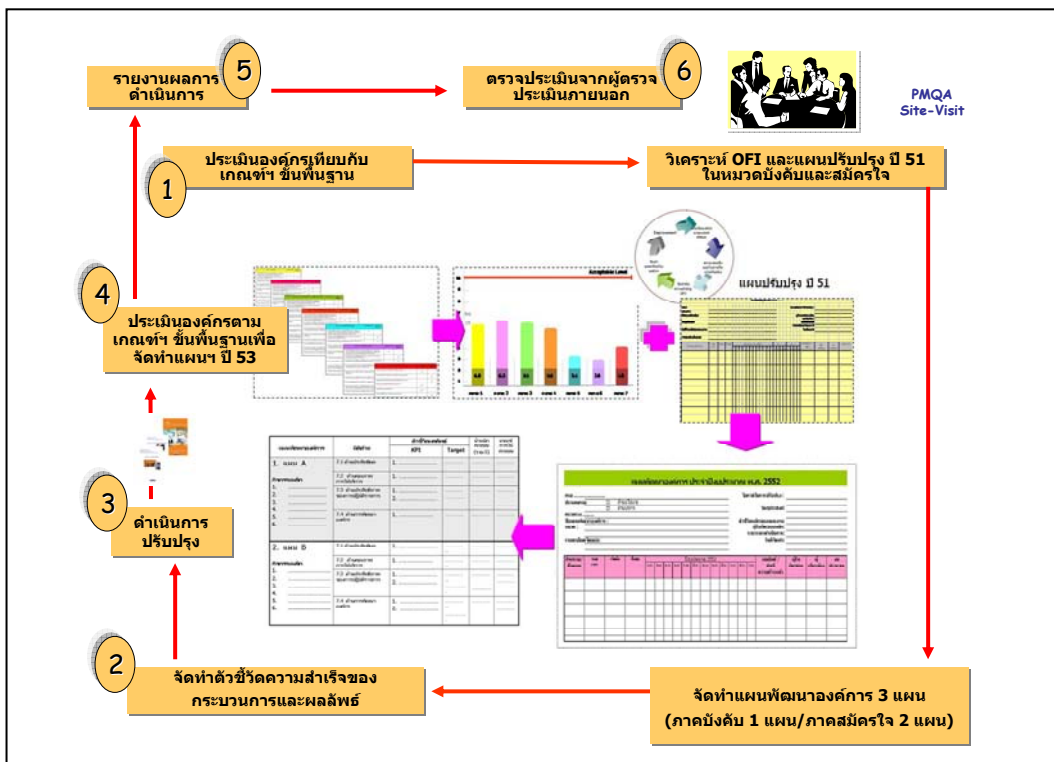
การประเมินผล	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
		1	2	3	4	5
1. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงาน ลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1	3	6	9	12	15
2. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการ ประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้น พื้นฐาน	2	3	4	5	6	7
3. ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 (3 แผน)	3	0	-	1	2	3
<b>รวม</b>	<b>6</b>					

## 6. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนการดำเนินการตามตัวชี้วัด ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
2. การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการและผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การ
3. ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์การของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
4. การประเมินองค์กรด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในขั้นพื้นฐาน เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553
5. การรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด
6. การตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

สถาบันอุดมศึกษาสามารถพิจารณาใช้แนวทางการดำเนินการตามแผนภาพวงจร ประกอบ ดังภาพ



**ภาพที่ 3** แสดงขั้นตอนการดำเนินการตัวชี้วัดที่ 12

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



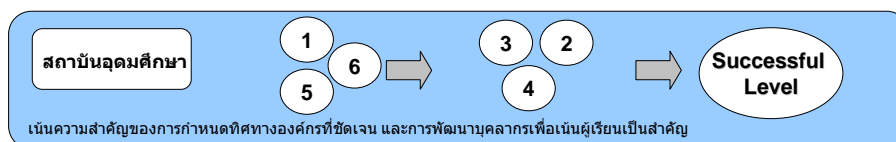
## ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

1. ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ให้เริ่มต้นจากการวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงหรือแผนปรับปรุงองค์กรที่ได้จัดทำไว้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 หากตรงกับแผนพัฒนาองค์การภาคบังคับที่กำหนด (**หมวด 1 การนำองค์การ**) ให้ทบทวนโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน เป็นกรอบในการจัดทำแผนเพื่อให้ครอบคลุมตามเนื้อหาของเกณฑ์ฯ ดังกล่าว

2. กรณีแผนภาคสมัครใจให้สถาบันอุดมศึกษานำผลการประเมินตนเองเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 แล้วนำมาวิเคราะห์เทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญเลือกหมวดที่จะดำเนินการ และจัดทำแผนเพื่อให้ครอบคลุมตามเนื้อหาของเกณฑ์ฯ

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. มีข้อเสนอแนะสำหรับการคัดเลือกหมวดเพื่อจัดทำแผนภาคสมัครใจตามหลักการของการพัฒนาองค์การ คือ นอกเหนือจากหมวด 1 ที่สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจนแล้ว สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หรือหมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นลำดับต้น ๆ เนื่องจากในการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ควรมีการออกแบบกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียน

### ข้อเสนอแนะ Roadmap การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ



สำหรับสถาบันอุดมศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แผนพัฒนาองค์การ หมวด 1 เป็นแผนภาคบังคับ หากเลือกแผนพัฒนาองค์การ หมวด 5 และแผนพัฒนาองค์การ หมวด 6 เพื่อดำเนินการในปีนี้ ดังนั้น แผนพัฒนาองค์การ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ควรดำเนินการในแผนพัฒนาองค์การ หมวด 3 หมวด 2 และหมวด 4 ตามลำดับ

การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ให้จัดทำในแบบฟอร์มที่ 1 แบบฟอร์มพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 (ภาคผนวก ก) และดูตัวอย่างได้จากภาคผนวก ข

3. สำนักงาน ก.พ.ร. จะแต่งตั้งคณะทำงานซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาองค์การ เพื่อทำหน้าที่กลั่นกรองแผนพัฒนาองค์การที่สถาบันอุดมศึกษาส่งเข้ามา และจะแจ้งผลให้ทราบภายในสิ้นเดือนกุมภาพันธ์ 2552 เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการต่อไป

### **ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการและผลลัพธ์**

การวัดความสำเร็จของตัวชี้วัดนี้จะวัดความสำเร็จของทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จในแบบฟอร์มที่ 2 แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

การดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ตามแบบฟอร์มที่ 1 และ 2 จะต้องได้รับความเห็นชอบจากอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษา และส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ **30 มกราคม 2552**

*ทั้งนี้ หากสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถส่งได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนดจะหักคะแนนจากคะแนนรวมของตัวชี้วัดนี้ **0.5000 คะแนน***

### **ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์การของ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552**

สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การที่กำหนด เพื่อให้แผนดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่กำหนดทั้งในแง่ความครบถ้วนของกระบวนการและความสำเร็จของผลลัพธ์

นอกจากนี้ การดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 สำนักงาน ก.พ.ร. มีระบบสนับสนุน ดังนี้

- คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวอร์ชัน 1.0
- ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ หมวด 1-7
- คลินิกให้คำปรึกษาสถาบันอุดมศึกษาละ 3 ครั้ง โดยที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การที่เชี่ยวชาญในแต่ละหมวด
- คลินิกให้คำปรึกษาทุกปลายวันศุกร์ ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. โดยทีมเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. ที่รับผิดชอบโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- PMQA e-Learning เว็บไซต์ [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

**ขั้นตอนที่ 4 การประเมินองค์กรด้วยตนเองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552**  
**ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน เพื่อการ**  
**จัดทำแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553**

ขั้นตอนนี้จะดำเนินการประมาณเดือนกันยายน ถึง ตุลาคม 2552 ตามขั้นตอนต่อไปนี้

**1. การจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร** ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ต้องร่วมกันทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร (นำลักษณะสำคัญขององค์กรที่ได้จัดทำตามตัวชี้วัดฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มาทบทวนให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป) เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์กรตรงกัน และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะทำให้คณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา เห็นถึงทิศทางที่สถาบันอุดมศึกษาจะมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติการกิจของสถาบันอุดมศึกษา หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สามารถทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มาก ทั้งนี้ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแบบฟอร์มที่ 5 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

**2. การจัดทำรายงานประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 1-7** ให้สถาบันอุดมศึกษาประเมินองค์กรด้วยตนเองตามแบบฟอร์มที่ 6 : แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งประกอบด้วยแบบฟอร์มที่ 6.1 - 6.5 เรียงจากหมวด 2-6 ตามลำดับ ในการประเมินองค์กรตามแบบฟอร์มนี้ จะมีส่วนหนึ่งที่ไม่ต้องประเมินซ้ำ เนื่องจากในแบบฟอร์มที่ 3 (แบบฟอร์มที่ 3.1 - 3.3) สถาบันได้ประเมินเพื่อการรายงานผลในหมวดบังคับ หมวดสมัครใจ และหมวด 7 แล้ว ดังนั้นสถาบันจะประเมินองค์กรเฉพาะหมวดที่เหลือสำหรับการวัดความครบถ้วนของตัวชี้วัดนี้ และสถาบันควรตรวจสอบความครบถ้วนของแบบฟอร์มที่ 3 เพื่อให้มั่นใจว่าประเมินครบถ้วนทุกข้อ และอธิบายเหตุผลประกอบในกรณีที่ผ่านการประเมินด้วย ซึ่งความครบถ้วนของแบบฟอร์มที่ 3 จะถูกนำมาประเมินคะแนนความครบถ้วนร่วมกับแบบฟอร์มที่ 6 ต่อไป

**3. การจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553** สำหรับแผนพัฒนาองค์การนั้น ให้จัดทำตามแบบฟอร์มที่ 7 : แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 โดยใช้แนวทางเช่นเดียวกับการจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กล่าวคือเป็นแผนรายหมวด โดยการจัดทำแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาองค์การหมวดบังคับ คือ หมวด 6 (หากสถาบันอุดมศึกษาใดเลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แล้ว ให้ดำเนินการในหมวด 5 หรือหมวด 3 แทน ตามลำดับ)

นอกจากนี้ กรณีที่สถาบันอุดมศึกษาใดยังไม่ผ่านเกณฑ์ฯ บางข้อที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้จัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เพิ่มเติมมาด้วย

### **ขั้นตอนที่ 5 การรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด**

สถาบันอุดมศึกษาจะรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดรอบ 12 เดือน ของแต่ละแผนประกอบด้วย

- รายงานผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ในแบบฟอร์มที่ 3 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน
- รายงานผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ ในแบบฟอร์มที่ 4 แบบฟอร์มรายงานผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ
- สำหรับการรายงานผลรอบ 6 เดือน นั้น ให้สถาบันอุดมศึกษารายงานผลการดำเนินการของตัวชี้วัดนี้ในภาพรวมที่แสดงให้เห็นความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการตามแบบฟอร์มคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ (รายงานร่วมกับตัวชี้วัดอื่น ๆ)

### **ขั้นตอนที่ 6 การตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก**

การตรวจประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 12 เดือน จะเป็นการตรวจสอบการประเมินความสำเร็จที่สถาบันอุดมศึกษาได้ประเมินตนเองมาว่าตรงตามคะแนนที่ประเมินหรือไม่

ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาสามารถพิจารณาดำเนินการในขั้นตอนที่ 1-6 ในช่วงเวลาต่างๆ ตามปฏิทินการดำเนินการดังต่อไปนี้ โดยสถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม

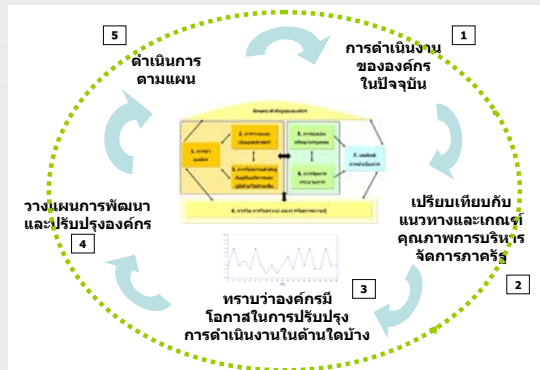
### ข้อเสนอแนะสำหรับปฏิทินในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ

แนวทางการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552														
	2551			2552										2553	
	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. การให้คำปรึกษาโดยที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กร			△ ■■■■	ครั้งที่ 1 จัดทำแผนพัฒนาองค์กร								△ ■■■■	ครั้งที่ 3 ติดตามผลการปรับปรุงและแนะนำการตรวจประเมิน		
2. การวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552			■■■■												
- สถาบันอุดมศึกษานำโอกาสในการปรับปรุงจากผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองและแผนปรับปรุงองค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มาทบทวนโดยเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน			■■■■												
- จัดทำแผนพัฒนาองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จำนวน 3 แผน			■■■■	△	สง 30 ม.ค. 52										

แนวทางการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552													
	2551			2552									2553	
	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.
3. การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการและผลลัพธ์				△										
4. ดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามแผนพัฒนาองค์กรของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552														
5. ประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน														
6. การรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดรอบ 12 เดือน														
7. การตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก														

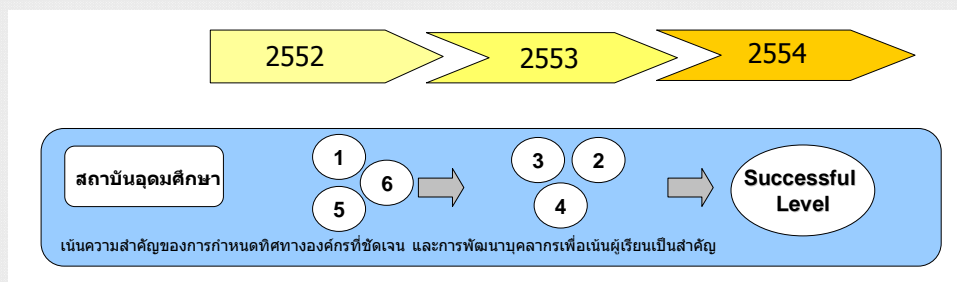
## ข้อเสนอแนะสำหรับการเตรียมการเพื่อดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

1. ถึงแม้ว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. จะกำหนดหมวดให้สถาบันอุดมศึกษามีการมุ่งเน้นในการพัฒนาองค์การจำนวน 3 หมวด แต่สถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินการพัฒนาองค์การที่ส่วนอื่นที่ส่งผลต่อหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการด้วย เพื่อให้เกิดการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์การ โดยอาศัยผลจากการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และการประเมินองค์การในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 (ขั้นตอนที่ 4) เพื่อวางแผนพัฒนาองค์การในปีต่อไป ซึ่งถือว่าการดำเนินการตามวงจรการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ดังภาพ



**ภาพที่ 6** วงจรการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2. สถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนด Roadmap แผนพัฒนาองค์การ ดังตัวอย่าง



3. เมื่อสถาบันอุดมศึกษาได้กำหนด Roadmap ของแผนพัฒนาองค์การแล้ว ควรเตรียมการเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมในการพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การนั้น อาจกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในแต่ละแผน/กิจกรรมย่อย เพื่อการติดตามผลการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. แนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"

### แนวทางการประเมินผล :

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



แนวทางการประเมินผล
<p>▶ ความสามารถในการตรวจสอบได้ เช่น สถาบันอุดมศึกษามีความพร้อมให้คณะกรรมการฯ ส่วนราชการ ภาคเอกชนและประชาชนตรวจสอบข้อมูลได้</p> <p>✗ สภาพแวดล้อมของสถานที่ที่ดำเนินการตามกิจกรรม</p> <p>✗ การเก็บรักษาและดูแลเอกสาร/ข้อมูล</p> <p>✗ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา</p>

**เอกสารที่ต้องส่งมอบ :**

เอกสารที่ต้องส่งมอบประกอบด้วย แบบฟอร์มที่ 1- 8 ดังนี้

แบบฟอร์มที่ 1   แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

แบบฟอร์มที่ 2   แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตาม  
แผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

แบบฟอร์มที่ 3   แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐชั้นพื้นฐาน

แบบฟอร์มที่ 4   แบบฟอร์มรายงานผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ

แบบฟอร์มที่ 5   แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

แบบฟอร์มที่ 6   แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐชั้นพื้นฐาน

แบบฟอร์มที่ 7   แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

แบบฟอร์มที่ 8   แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการ  
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ ในแบบฟอร์มที่ 8 สถาบันอุดมศึกษาจะต้องประเมินผลความสำเร็จใน  
แต่ละตัวชี้วัดย่อยแล้วรายงานผลสรุประดับคะแนนโดยรวมที่ได้ของตัวชี้วัดนี้

**การส่งมอบงาน :**

ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดส่งรายงานการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐ จำนวน 4 ชุด พร้อมข้อมูลบรรจุในแผ่นซีดีรอม จำนวน 2 แผ่น (อนึ่ง จำนวนที่  
กำหนดนี้ ได้รวมถึงการส่งเอกสารหลักฐานแนบตามคำรับรองการปฏิบัติราชการรอบ 12 เดือน  
ด้วยแล้ว) ไปยังสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้

1. แบบฟอร์มที่ 1 และ 2                               ภายในวันที่ 30 มกราคม 2552

2. แบบฟอร์มที่ 3 - 8                                   ภายในวันที่ 30 ตุลาคม 2552

---



---

**ภาคผนวก ก**

---



---

**แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ**

- |               |  |
|---------------|--|
| แบบฟอร์มที่ 1 | แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552   |
| แบบฟอร์มที่ 2 | แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 |
| แบบฟอร์มที่ 3 | แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ เมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน      |
| แบบฟอร์มที่ 4 | แบบฟอร์มรายงานผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ                                     |
| แบบฟอร์มที่ 5 | แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร   |
| แบบฟอร์มที่ 6 | แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน   |
| แบบฟอร์มที่ 7 | แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553   |
| แบบฟอร์มที่ 8 | แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ            |

## **แบบฟอร์มที่ 1**

**แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552**

## แผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

สถาบันอุดมศึกษา ..... ชื่อแผนพัฒนาองค์การ : ..... หมวด : ..... รายละเอียดโดยย่อ: .....	โอกาสในการปรับปรุง : ..... (อ้างอิงเลขข้อคำถามจากการประเมินปี 51) เมื่อเทียบกับเกณฑ์ : ..... (อ้างอิงเลขข้อของเกณฑ์ ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์) วัตถุประสงค์: ..... ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน: ..... ผู้รับผิดชอบหลัก: ..... ระยะเวลาดำเนินการ: ..... วันที่จัดทำ: .....
---	---

กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2552												ผลผลิต / ดัชนี ความก้าวหน้า	ผู้รับ ผิดชอบ	ผู้ เกี่ยวข้อง	งบ ประมาณ
				ต.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 2

แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการ  
ตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

- ประเมินกระบวนการ  
ตามเกณฑ์ ๗ ชั้นพื้นฐาน  
น้ำหนักร้อยละ 18  
(แต่ละแผนน้ำหนัก  
ร้อยละ 6)

ประเมินผลลัพธ์ น้ำหนักร้อยละ 6 (แต่ละแผน  
น้ำหนักร้อยละ 2) แต่ในการกำหนดน้ำหนักต้อง  
กำหนดให้น้ำหนักทุกตัวเท่ากัน และรวมแล้วเท่ากับ  
1 ซึ่งผลที่ได้จากการดำเนินการ จะนำมาคำนวณ  
โดยคูณกับค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดนี้ (คูณ 2)

แผนพัฒนาองค์การ	มิติด้าน	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ KPI	เป้าหมาย Target	น้ำหนัก คะแนน	เกณฑ์การ ให้คะแนน
1. แผน A  กิจกรรมหลัก 1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. .... 6. ....	7.1 ด้านประสิทธิผล	1. ....	.....	.....	1 = ..... 2 = ..... 3 = ..... 4 = ..... 5 = .....
	7.2 ด้านคุณภาพ การให้บริการ	1. ....	.....	.....	.....
	7.3 ด้าน ประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการ	1. .... 2. ....	..... .....	..... .....	..... .....
	7.4 ด้านการพัฒนา องค์กร	1. ....	.....	.....	.....
	7.1 ด้านประสิทธิผล	1. ....	.....	.....	.....
2. แผน B  กิจกรรมหลัก 1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. .... 6. ....	7.2 ด้านคุณภาพ การให้บริการ	1. ....	.....	.....	.....
	7.3 ด้าน ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติ ราชการ	1. .... 2. ....	..... .....	..... .....	..... .....
	7.4 ด้านการพัฒนา องค์กร	1. .... 2. ....	..... .....	..... .....	..... .....

การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ บางส่วนสามารถ  
เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามมิติต่าง ๆ ตามคำรับรอง  
การปฏิบัติราชการได้ แต่ต้องลดทอนน้ำหนักลง  
ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับ  
แผนพัฒนาองค์การในหมวดนั้น ๆ ด้วย

**แบบฟอร์มที่ 3**  
**แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ**  
**เมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน**

**แบบฟอร์ม 3.1 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวดบังคับ**

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานหมวด 1	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
LD 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
LD 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
LD 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
LD 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
LD 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
LD ...	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
LD ...	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	

**แบบฟอร์ม 3.2.1** แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวดสมัครใจ (ลำดับ 1)

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด .....	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือ หลักฐานที่แสดงผล ดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส ...	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	

**แบบฟอร์ม 3.2.2 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการในหมวดสมัครใจ (ลำดับ 2)**

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานหมวด .....	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส ... 4	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส ...	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	



**แบบฟอร์ม 3.3 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ**

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 7	ระดับคะแนนที่ได้	หลักฐานที่สำคัญที่แสดงถึงผลลัพธ์การดำเนินการ
RM 1		
RM 2		
RM 3		
RM 4		
RM 5		
RM 6		
RM 7		
RM 8		
RM 9		
RM 10		
RM 11		
RM 12		
RM 13		

## แบบฟอร์มที่ 4

## แบบฟอร์มรายงานผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ

ตัวชี้วัด (i)	น้ำหนัก (W <sub>i</sub> )	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด					คะแนนที่ได้ (SM <sub>i</sub> )	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )	
		1	2	3	4	5			
แผนที่..... ชื่อแผน.....									
KPI <sub>1</sub>	W <sub>1</sub>	60	70	80	90	100	SM <sub>1</sub>	(W <sub>1</sub> x SM <sub>1</sub> )	
KPI <sub>2</sub>	W <sub>2</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>2</sub>	(W <sub>2</sub> x SM <sub>2</sub> )	
.	.	...	...	...	...	...	.	.	
.	.	...	...	...	...	...	.	.	
KPI <sub>i</sub>	W <sub>i</sub>	...	...	...	...	...	SM <sub>i</sub>	(W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )	
	Σ W <sub>i</sub> = 1								Σ (W <sub>i</sub> x SM <sub>i</sub> )

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

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	น้ำหนักความสำคัญที่ให้กับตัวชี้วัดที่กำหนดให้เท่ากับทุกตัวชี้วัด และผลรวมของน้ำหนักของทุกตัวชี้วัด เท่ากับ 1
SM หมายถึง	คะแนนที่ได้จากการเทียบกับร้อยละของผลสำเร็จตามเป้าหมายของตัวชี้วัด
i หมายถึง	ลำดับที่ของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นตามแผนพัฒนาองค์การ ; 1, 2, ..., i

**แบบฟอร์มที่ 5**

**แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร**

**รายงานผลการจัดทำ**

**ลักษณะสำคัญขององค์กร**

**สถาบันอุดมศึกษา.....**

## คำอธิบายการตอบคำถาม

### รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

- ส่วนราชการในที่นี้ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้
- การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ให้สถาบันอุดมศึกษาพิจารณาบทบาทหน้าที่ ผู้รับบริการ หรือการบริหารจัดการครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของสถาบัน
- การตอบคำถามจะต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งในส่วนของลักษณะสำคัญขององค์กร และระหว่างหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับที่สถาบันอุดมศึกษาต้องตอบคำถาม โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่สถาบันอุดมศึกษาต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีคุณสมบัติก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีคำถามใดสถาบันอุดมศึกษายังไม่ได้ดำเนินการ ให้ส่วนราชการตอบว่า “ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก.....” (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)
- คำถามที่สถาบันอุดมศึกษามีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า “สถาบันอุดมศึกษามีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้ ”
- การตอบคำถาม ให้ส่วนราชการอธิบาย **บริบทที่สำคัญขององค์การ** ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละคำถาม โดยใช้วิธีการพรรณนาความ ใช้แผนภาพประกอบ หรือใช้ตาราง ตามความเหมาะสมในแต่ละคำถาม โดยมี **จำนวนหน้าไม่เกิน 15 หน้ากระดาษ A4**

## ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้น และเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศที่ส่วนราชการควรนำเสนอในการอธิบายในหมวด 1-7 ต่อไป

### กรุณาดอบคำถามดังต่อไปนี้

#### 1. ลักษณะองค์กร

เป็นการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

#### ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1)

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง (#)
- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (#)

.....

.....

.....

(2)

วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก ค่านิยม และวัฒนธรรมของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

.....

3)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (#)  
(ให้ใช้ข้อมูลบุคลากรของส่วนราชการ ณ วันที่จจุบันที่ส่วนราชการทำการประเมิน)

.....

.....

.....

(4)

ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้าง ในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (#)

.....

.....

.....

(5)

ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง (#) (ให้ระบุเฉพาะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบบริการหลักของส่วนราชการเท่านั้น)

.....

.....

.....

**ข. ความสัมพันธ์ภายในภายนอกองค์กร**

(6)

โครงสร้างองค์กร และ วิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็น  
เช่นใด

.....

.....

.....

(7)

ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันมีหน่วยงานใดบ้าง มีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน (#)

- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร

.....

.....

.....

(8)

- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของส่วนราชการคือใครบ้าง (#)

- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง (#)

- แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร (#)

.....

.....

.....

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

เป็นการตอบคำถาม เพื่ออธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### ก. สภาพการแข่งขัน

(9)

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)
- ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

(10)

- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร
- ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร

.....

.....

.....



(11)

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง

(12)

ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

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

**ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์**

(13)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร (#)

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

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

**ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ**

(14)

แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง (#)

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

(15)

ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยน  
ความรู้อย่างไร (#)

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*

## แบบฟอร์มที่ 6

แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง  
ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

**รายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง**

**สถาบันอุดมศึกษา.....**

ในการประเมินองค์กรตามแบบฟอร์มนี้จะมีส่วนหนึ่งที่ไม่ต้องประเมินซ้ำ เนื่องจากในแบบฟอร์มที่ 3 (แบบฟอร์มที่ 3.1-3.3) สถาบันอุดมศึกษาได้ประเมินเพื่อการรายงานผลในหมวดบังคับ หมวดสมัครใจ และหมวด 7 แล้ว ให้สถาบันประเมินองค์กรเฉพาะหมวดที่เหลือ แต่จะวัดความครบถ้วนของตัวชี้วัดนี้ ดังนั้น สถาบันควรตรวจสอบความครบถ้วนของแบบฟอร์มที่ 3 เพื่อให้มั่นใจว่า ประเมินครบถ้วนทุกข้อและอธิบายเหตุผลประกอบในกรณีที่ผ่านการประเมินด้วย

**แบบฟอร์ม 6.1 แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง : หมวด 2**

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 2	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือ หลักฐานที่แสดงผล ดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	

**แบบฟอร์ม 6.2 แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง : หมวด 3**

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 3	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	

**แบบฟอร์ม 6.3 แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง : หมวด 4**

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 4	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือหลักฐานที่แสดงผลดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	

**แบบฟอร์ม 6.4 แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง : หมวด 5**

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 5	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือ หลักฐานที่แสดงผล ดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	

**แบบฟอร์ม 6.5 แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง : หมวด 6**

เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 6	ผลการดำเนินการ	คำอธิบายหรือ หลักฐานที่แสดงผล ดำเนินการ
ชื่อรหัส... 1	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 2	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส... 3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	
ชื่อรหัส...	<input type="checkbox"/> ดำเนินการครบถ้วน <input type="checkbox"/> อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ	



## แบบฟอร์มที่ 7

แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

### รายละเอียดแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

สถาบันอุดมศึกษา.....

**ใช้แนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การเช่นเดียวกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552**

กล่าวคือเป็นแผนรายหมวด และการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้กำหนดแผนหมวดบังคับ โดยกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาองค์การหมวดบังคับ คือ หมวด 6 (หากสถาบันอุดมศึกษาใดเลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แล้ว ให้ดำเนินการในหมวด 5 หรือหมวด 3 แทน ตามลำดับ)

นอกจากนี้ กรณีที่สถาบันอุดมศึกษาใดยังไม่ผ่านเกณฑ์ บางข้อที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้จัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เพิ่มเติมมาด้วย

## แผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

สถาบันอุดมศึกษา .....  
 ชื่อแผนพัฒนาองค์การ : .....  
 หมวด : .....  
 รายละเอียดโดยย่อ: .....

โอกาสในการปรับปรุง : .....  
 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ : .....  
 (อ้างอิงเลขข้อของเกณฑ์ฯ ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์)  
 วัตถุประสงค์: .....  
 ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน: .....  
 ผู้รับผิดชอบหลัก: .....  
 ระยะเวลาดำเนินการ: .....  
 วันที่จัดทำ: .....

กิจกรรม/ ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2553												ผลผลิต / ดัชนี ความก้าวหน้า	ผู้รับ ผิดชอบ	ผู้ เกี่ยวข้อง	งบ ประมาณ
				ต.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 7.2

แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการ  
ตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

แผนพัฒนาองค์การ	มิติด้าน	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ KPI	ข้อมูล ปัจจุบัน	เป้าหมาย Target	น้ำหนัก คะแนน	เกณฑ์การ ให้คะแนน
1. แผน A กิจกรรมหลัก	7.1 ด้าน ประสิทธิผล	1. ....		.....	.....	1 = .....
		.....				2 = .....
	1. ....				3 = .....	
	2. ....				4 = .....	
	3. ....				5 = .....	
4. .... 5. .... 6. ....	7.2 ด้าน คุณภาพ การให้บริการ	1. ....		.....	.....	.....
		.....				.....
	7.3 ด้าน ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติ ราชการ	1. ....		.....	.....	.....
		2. ....				.....
7.4 ด้านการ พัฒนาองค์กร	1. ....		.....	.....	.....	
2. แผน B กิจกรรมหลัก	7.1 ด้าน ประสิทธิผล	1. ....		.....	.....	.....
	7.2 ด้าน คุณภาพ การให้บริการ	1. ....		.....	.....	.....
.....					.....	
1. ....					.....	
2. ....					.....	
3. ....					.....	
4. ....					.....	
5. ....				.....		
6. ....				.....		

## แบบฟอร์มที่ 8

## แบบฟอร์มรายงานผลระดับคะแนนระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ

## การบริหารจัดการภาครัฐ

ตัวชี้วัด	น้ำหนักร้อยละ (Wi)	คะแนนที่ได้รับ (SMi)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Wi x SMi)
<b>12.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ</b>			
<b>12.1.1</b>	<b>ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน (วัดกระบวนการของแผนพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการ)</b>		
	แผนที่ 1	4	
	แผนที่ 2	4	
	แผนที่ 3	4	
<b>12.1.2</b>	<b>ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ (วัดผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์การในหมวดที่ดำเนินการ)</b>		
	แผนที่ 1	2	
	แผนที่ 2	2	
	แผนที่ 3	2	
<b>12.2</b>	<b>ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ของสถาบันอุดมศึกษา (หมวด 7)</b>	<b>6</b>	
<b>12.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553</b>			
	1. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร (15 คำถาม)	1	
	2. ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน	2	
	3. ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	3	
	<b>คะแนนรวม</b>	<b>30 (<math>\Sigma Wi</math>)</b>	<b><math>\Sigma (Wi \times SMi)</math></b>

ผลรวมคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เท่ากับ

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

หรือ

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

---

---

**ภาคผนวก ข**

---

---

**ตัวอย่างแผนพัฒนาองค์การ และการวัดความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การ**

**ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 1**  
**แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552**

แผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552																			
สถาบันอุดมศึกษา: xxx											โอกาสในการปรับปรุง : 2.1n(1), (2) 2.2n(0), (7), (8) (อ้างอิงเลขข้อคำถามจาก การประเมินในปี 2551)	2.1n(1), (2) 2.2n(0), (7), (8)							
ชื่อแผนพัฒนาองค์การ:	การพัฒนาระบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์										เมื่อเทียบกับเกณฑ์ : SP 1,2,3,5,7,8,9								
หมวด :	2										หน่วยงาน :	ฝ่าย							
วัตถุประสงค์:	เพื่อให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีคุณภาพสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ และสามารถปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด										งบประมาณ :	xxxxxxx	บาท						
ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน:	ระดับความสำเร็จ ของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผน										ระยะเวลาดำเนินการ:	8 เดือน							
รายละเอียดโดยย่อ:	การพัฒนาระบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ครอบคลุมการดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลเรื่องต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการวางแผน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และสื่อสารให้บุคลากรทราบ รวมถึงการจัดทำกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และการถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล										วันที่จัดทำ:	1 ก.พ. 52							
กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2552												ผลผลิต/ดัชนีความก้าวหน้า	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งปม.
				ก.ค.	พ.ค.	พ.ค.	ก.ค.	พ.ค.	พ.ค.	ก.ค.	พ.ค.	พ.ค.	ก.ค.	พ.ค.	พ.ค.				
1. รวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	2 เดือน	ก.พ. 52	มี.ค. 52													จำนวนข้อมูลที่น่ามาใช้ประกอบการวางแผน	สำนักนโยบายและแผน	xxx	xxx
1.1 .....																			
1.2 .....																			
2. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย	2 เดือน	มิ.ย. 52	ก.ค. 52													จำนวนกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	คณะทำงาน KM	xxx	xxx
1.1 .....																			
1.2 .....																			
3. วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้บุคลากรทราบ	3 เดือน	ก.พ. 52	พ.ย. 52													จำนวนบุคลากรที่มีความเข้าใจในแผนบริหารความเสี่ยง	คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง	xxx	xxx
1.1 .....																			
1.2 .....																			
4. จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล	2 เดือน	ก.พ. 52	มี.ค. 52													แผนบริหารทรัพยากรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร	กองกรเจ้าหน้าที่	xxx	xxx
1.1 .....																			
1.2 .....																			
5. ดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	8 เดือน	ก.พ. 52	ก.ย. 52													จำนวนบุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรและสำนัก/กอง	คณะทำงาน IPA	xxx	xxx
1.1 .....																			
1.2 .....																			
หมายเหตุ กิจกรรมที่กำหนดเป็นกิจกรรมหลัก สำหรับกิจกรรมย่อยนั้นส่วนราชการสามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสม																			
พิจารณาเห็นชอบดำเนินการ																			
ลงนาม.....																			
(.....)																			

**ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ 2**  
**แบบฟอร์มแสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการ**  
**ตามแผนพัฒนาองค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552**

แผนพัฒนาองค์การ	มิติด้าน	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ KPI	เป้าหมาย Target	น้ำหนัก คะแนน	เกณฑ์การให้ คะแนน
<b>1. แผน A</b>  <b>กิจกรรมหลัก</b> <b>1.</b> ทบทวนและพัฒนาช่องทางบริการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <b>2.</b> ทบทวนระบบการจัดการข้อร้องเรียน <b>3.</b> ตรวจสอบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <b>4.</b> จัดทำมาตรฐาน/วิธีการให้บริการของบุคลากร <b>5.</b> พัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศในการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<b>7.1</b> ด้านประสิทธิผล	-			
	<b>7.2</b> ด้านคุณภาพการให้บริการ	1. ค่าเฉลี่ยของจำนวนวันที่สามารถแจ้งผลการดำเนินการให้ผู้ร้องเรียนทราบ  2. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อช่องทางบริการรับฟังและเรียนรู้ที่ส่วนราชการจัดให้  3. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อมาตรฐานการให้บริการของส่วนราชการ	ร้อยละ <b>90</b>  ร้อยละ <b>85</b>  ร้อยละ <b>85</b>	<b>0.2</b>  <b>0.2</b>  <b>0.2</b>	1 = 35 วัน 2 = 30 วัน 3 = 25 วัน 4 = 20 วัน 5 = 15 วัน  1 = ร้อยละ 65 2 = ร้อยละ 70 3 = ร้อยละ 75 4 = ร้อยละ 80 5 = ร้อยละ 85
	<b>7.3</b> ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	4. ร้อยละของความครอบคลุมทุกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ  5. ร้อยละของจำนวนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ใช้บริการผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ <b>100</b>  ร้อยละ <b>25</b>	<b>0.2</b>  <b>0.2</b>	1 = ร้อยละ 60 2 = ร้อยละ 70 3 = ร้อยละ 80 4 = ร้อยละ 90 5 = ร้อยละ 100  1 = ร้อยละ 5 2 = ร้อยละ 10 3 = ร้อยละ 15 4 = ร้อยละ 20 5 = ร้อยละ 25
	<b>7.4</b> ด้านการพัฒนาองค์กร	-			



---

---

**ภาคผนวก ค**

---

---

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 1-7

ส่วนที่ 2 คำอธิบายเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

## ส่วนที่ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจง

#### วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ จำนวน 3 แผน (เป็นแผนรายหมวด) และจะนำเกณฑ์นี้มาใช้วัดผลความสำเร็จในรอบ 12 เดือน เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทาง "การเปลี่ยนแปลงที่ละขั้น" ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาและสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

## หมวด 1 การนำองค์การ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
<b>การนำองค์การ</b>				
LD1	สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังของสถาบัน โดยมุ่งเน้นนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้			
LD 2	สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษามีการมอบอำนาจและทบทวนการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในสถาบันให้มีความเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์เพื่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา			
LD 3	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบัน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย			
LD 4	สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันให้ดีขึ้น			
<b>ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม</b>				
LD 5	สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา (Organizational Governance) หรือ อัตตาภิบาล (Self Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบัน และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล			

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
LD 6	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ			

**ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน**

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
<b>การวางยุทธศาสตร์</b>				
SP1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา			
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			
<b>การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ</b>				
SP4	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดนโยบายทิศทางการดำเนินงาน รวมถึง แผนปฏิบัติราชการ และเป้าหมายของสถาบันให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด			
SP5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสถาบันลงสู่ระดับคณะ/สำนัก (ทุกคณะ/สำนัก) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 คณะ/สำนัก รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์			
SP6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ โดยจัดทำเป็นรายงานผลการปฏิบัติราชการของคณะ/สำนัก และแสดงให้เห็นถึงกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด			

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
SP7	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับสถาบันที่ชัดเจน และสามารถนำไปประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับคณะ/สำนักได้ โดยครอบคลุมสาระสำคัญของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านธรรมาภิบาล และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ			

### ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
<b>ความรู้เกี่ยวกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง</b>				
CS1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม			
CS2	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว			
<b>การสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง</b>				
CS3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย ของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างทันท่วงที และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและหรือการปฏิบัติงานให้เหมาะสม			
CS4	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง			
CS5	สถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ตามระดับการมีส่วนร่วม คือ การให้ข้อมูล ปรึกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือกัน และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของสถาบัน			
CS6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวัดความพึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบัน			
CS7	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวัดความไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบัน			

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
CS8	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐาน คู่มือ แนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการ ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการ โดยประกาศให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ			

### ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน



#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
<b>การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ</b>				
IT1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย			
IT 2	สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการดำเนินงานของบัณฑิต ตามรูปแบบมาตรฐานกลางที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด ทั้ง 5 ฐานข้อมูล			
IT 3	สถาบันอุดมศึกษากำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า และจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อย 1 กระบวนการ			
<b>การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้</b>				
IT4	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดส่งข้อมูลรายบุคคลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการดำเนินงานของบัณฑิต รวมทั้ง รายชื่อเว็บไซต์ที่เผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมรายชื่อคณะทำงานผู้รับผิดชอบจัดทำข้อมูล ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ให้ สกอ. ภายในเวลาที่กำหนด			
IT5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ในด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร ภาวะการดำเนินงานของบัณฑิต และข้อมูลอื่น ๆ รวมทั้งมีครุภัณฑ์การศึกษาและคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดการการศึกษา			
IT6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือตามแผนงาน/โครงการสำคัญ			
IT7	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปปฏิบัติ			

#### ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
<b>การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อสถาบันอุดมศึกษา</b>				
HR 1	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดระบบบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัวและการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และความผูกพันต่อสถาบัน			
HR 2	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อสถาบัน			
HR 3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น			
<b>การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ</b>				
HR 4	สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ			
HR 5	สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ มีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีมาตรการกำกับดูแลและดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้			
HR 6	สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์			
HR 7	สถาบันอุดมศึกษามีแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร			

## ดูคำอธิบายประกอบการประเมิน

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ดำเนินการครบถ้วน
<b>การออกแบบกระบวนการ</b>				
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 และมีผลกระทบต่อจัดการกระบวนการ เพื่อให้สถาบันจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง			
<b>การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ</b>				
PM 5	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ			
PM 6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ			

## คุณค่าอธิบายประกอบการประเมิน

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
			1	2	3	4	5
<b>มิติด้านประสิทธิผล</b>							
RM 1	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย	Le (0.07)	60	65	70	75	80
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+
RM 2	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามจุดเน้นของสถาบัน	Le (0.07)	60	65	70	75	80
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+
RM 3	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุมาตรฐานว่าด้วยศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา	Le (0.1)	60	65	70	75	80
<b>มิติด้านคุณภาพการให้บริการ</b>							
RM 4	ร้อยละความพึงพอใจต่อบัณฑิตและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา	Le (0.07)	65	70	75	80	85
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+
RM 5	ร้อยละความพึงพอใจต่อสถาบันอุดมศึกษาของนิสิตนักศึกษา	Le (0.1)	65	70	75	80	85
<b>มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</b>							
RM 6	ระดับคุณภาพของสถาบันจากผลการประเมินภายใน	Le (0.1)	1	2	3	4	5
RM 7	ระดับคุณภาพของสถาบันจากผลการประเมินภายนอก	Le (0.1)	1	2	3	4	5
RM 8	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ	Le (0.07)	60	70	80	90	100
		T (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+
RM 9	กรณีสถาบันอุดมศึกษามีงบประมาณรายจ่ายลงทุน - ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	Le (0.07)	68	71	74	77	80

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน (ร้อยละ)				
			92	93	94	95	96
	กรณีสถาบันอุดมศึกษาไม่มียกประมาณรายจ่ายลงทุน - ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายในภาพรวม	Le (0.07)					
		T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล		-		+
RM 10	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	Le (0.1)	60	65	70	75	80
<b>มิติด้านการพัฒนาองค์กร</b>							
RM 11	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	Le (0.07)	60	65	70	75	80
		T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล		-		+
RM 12	ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	Le (0.1)	60	65	70	75	80
RM 13	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	Le (0.07)	60	70	80	90	100
		T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล		-		+

## ส่วนที่ 2

### คำอธิบาย

**เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐชั้นพื้นฐาน**

## หมวด 1 การนำองค์การ

หมวดการนำองค์การ กล่าวถึง วิธีการที่สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ และกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

**LD 1 : สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังของสถาบัน โดยมุ่งเน้นนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้**

การกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นบทบาทที่สำคัญของสภามหาวิทยาลัยที่ต้องดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของสถาบันฯ และบุคลากร ซึ่งในการกำหนดทิศทางประกอบด้วย 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 กระบวนการการสื่อสารด้วยวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งหมายรวมถึง การสื่อสารด้วยวาจา กริยาท่าทาง การประพาดิตนเป็นตัวอย่างที่ดี และการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ปรากฏเป็นเอกสาร ซึ่งมีการออกแบบช่องทางการสื่อสารให้สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษาที่จะทำให้เข้าถึงองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง คือ การสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร และต้องมีการนำข้อมูลจากการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในระดับปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการถ่ายทอดเป้าหมายของสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติได้

การนำนโยบาย กรอบทิศทาง การดำเนินงานที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ไปสู่การปฏิบัติ ถือเป็นเป้าหมายบทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น จึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่ต้องถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าวไปสู่การกำหนดแนวทางปฏิบัติและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาได้

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

**LD 2 : สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษามีการมอบอำนาจและบทบาทการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ภายในสถาบันให้มีความเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์เพื่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา**

สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และกำหนดให้คณะกรรมการตามกฎหมายและสถาบันอุดมศึกษาทบทวนความเหมาะสมของการกระจายอำนาจ โดยมุ่งประโยชน์เพื่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา

**การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment)** หมายถึง มีกระบวนการที่ชัดเจนในการให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร รวมถึง การมอบอำนาจ (Authorization) โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงกระบวนการ การเพิ่มผลผลิตหรือผลิตภาพ (Productivity) เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ ระบบการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี ต้องส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการ ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพและผลการดำเนินงานได้ทันเวลา และมีประสิทธิผลที่สุด โดยมุ่งประโยชน์เพื่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา เช่น

- การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- การมอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสดำเนินการโดยใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร
- การมอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน

**LD 3 : ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบัน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย**



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

**LD 4 : สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ สำหรับใช้ในการ ทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันให้ดีขึ้น**

ในการทบทวนผลการดำเนินการ ควรจัดทำแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยกำหนดแนวทาง กรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล และตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ การบรรลุพันธกิจหลัก กระบวนการที่สร้างคุณค่า แผนกลยุทธ์ แผนงานและโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัด สำหรับใช้ในการ ทบทวนและติดตามผลการดำเนินการของสถาบันฯ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป ทั้งนี้ ในการทบทวนดังกล่าวให้ วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับค่ากับเป้าหมายที่กำหนด เพื่อจะได้ทราบว่าสถาบันฯ สามารถบรรลุ ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือเป็นปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินการที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินอาจเป็นผู้ประเมิน อิสระ หรือ การประเมินตนเองก็ได้

นอกจากนั้นสภามหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการประชุมสภามหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดให้มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานสำคัญตามภารกิจหลักอย่างครบถ้วน รวมทั้ง การติดตามผลการดำเนินงานตามมติสภามหาวิทยาลัย/สถาบันฯ และให้ข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการตามกฎหมายและ/หรือต่อสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนกำหนดให้ มีระบบการประเมินตนเองตามหน้าที่และบทบาทของสภามหาวิทยาลัย โดยอาจใช้การประเมินผลจาก คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย

เมื่อสถาบันฯ ทบทวนผลการดำเนินงานแล้ว ควรนำผลการทบทวนไปจัดลำดับความสำคัญ ว่าปัญหาอุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไขและปรับปรุง ก่อน-หลัง และนำผลของการจัดลำดับความสำคัญ ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

ทั้งนี้ หากสถาบันฯ มีระบบการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่อง จะทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ภายในสถาบันฯ และทำให้เกิดการยกระดับ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร

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

**LD5: สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา (Organizational Governance) หรือ อดตาทิบาล (Self Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบัน และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผล**

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

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

สภามหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีและการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งทบทวนกรอบทิศทางกำกับการกำกับดูแลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาตามหน้าที่และบทบาทของสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนควรมีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ที่ทำให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบ

- **ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)** หมายถึง มีกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้ง การควบคุมและการตรวจสอบความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งหมายรวมถึง การมีคณะกรรมการที่กำกับกรอบการดำเนินการของ

สถาบันอุดมศึกษา การติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา การตรวจสอบด้านการเงิน การจัดการความเสี่ยง ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

เมื่อจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีแล้วต้องมีความรับผิดชอบต่อนโยบายที่กำหนด และเพื่อให้นโยบายได้ถูกนำไปใช้จะต้องประกาศ และเผยแพร่ สื่อสารเพื่อให้บุคลากรรับทราบ และมีความเข้าใจที่ดี รวมทั้งควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนภายในสถาบันฯ นำไปปฏิบัติ ด้วยการกำหนดแนวทาง มาตรการและโครงการที่เป็นรูปธรรมรองรับ พร้อมนำไปปฏิบัติเพื่อให้ง่เกิดผล และเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติควรมีการติดตามประเมินผลมาตรการและโครงการอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการทบทวนนโยบายอย่างเป็นประจำเพื่อให้มีความเหมาะสมกับองค์กร และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบและกลไกในการกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ และนำมาทบทวนจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ให้เหมาะสมทันสมัยยิ่งขึ้น พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 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 มา และนำผลสรุปมาทบทวนองค์ประกอบและบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการฯ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน

2. สรุปลงผลการดำเนินการส่งเสริมและกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ ตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) และนำมาทบทวนจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ให้เหมาะสมทันสมัยยิ่งขึ้น พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 โดยมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้อาจารย์ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ ที่สถาบันประกาศใช้

3. จัดทำคู่มือและมีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการเพื่อให้คณาจารย์และผู้เกี่ยวข้องรับทราบอย่างกว้างขวางและปฏิบัติได้

**LD 7 : 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 บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่างๆ โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้บุคลากร รับรู้ เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Depolyment) ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

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

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 1 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.1 มิติประสิทธิผล) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์การ เช่น ร้อยละของกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์สภามหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษา ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้ และเข้าใจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาวและผลการดำเนินการที่คาดหวัง เป็นต้น

**ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 1 ตามเกณฑ์ฯ ชั้นพื้นฐาน**

เกณฑ์ฯ 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 วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการโดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรให้มีความยั่งยืน

หมวดนี้จึงเป็นการตรวจประเมินในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

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

**SP 1 :** สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุนิยามพันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุนิยามพันธกิจที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

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

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

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

ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวให้แก่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการบริหารจัดการในการติดตามผู้ที่รับผิดชอบให้มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด

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

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 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 โครงสร้างส่วนราชการ และปัจจัยในกระบวนการปฏิบัติงาน) ที่มีต่อการนำส่งผลผลิตหรือไม่ อย่างไร คำถาม (ข5) แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้กำหนดวิธีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หรือไม่ อย่างไร และคำถาม (ค5) หน่วยงานมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปีหรือไม่ อย่างไร*

**SP 3 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถาบัน รวมทั้ง การวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ**

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

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- 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 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักขององค์การ ไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล

การสื่อสารและทำความเข้าใจไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หมายถึง

- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจกลยุทธ์ของสถาบัน เพื่อให้คณะ/สำนัก ทำความเข้าใจ และเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถาบัน
- มีกลไกในการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรในทุกระดับที่รับผิดชอบ
- มีกลไกในการสื่อสารให้บุคลากรในสถาบันทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบัน และรับทราบตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน

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

*การดำเนินการตาม SP 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง1) หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการจัดทำและบริหารแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตหรือไม่ อย่างไร*

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

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับสถาบันสู่ระดับคณะ/สำนัก และระดับบุคคลครอบคลุมถึง

- การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระดับสถาบัน และการแสดงให้เห็นถึงถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับคณะ/สำนัก และระดับบุคคลหรือกลุ่มงาน
- มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทั่วทั้งสถาบัน เพื่อรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบัน
- มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ
- มีการจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เพื่อติดตามผลเป้าหมายความสำเร็จโดยรวมของสถาบัน

*การดำเนินการตาม SP 5 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ค1) หน่วยงานกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตตามแผนงบประมาณในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี หรือไม่ อย่างไร*

**SP 6 :** สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ โดยจัดทำเป็นรายงานผลการปฏิบัติราชการของคณะ/สำนัก และแสดงให้เห็นถึงกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมถึง แผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยในแต่ละแผนงาน/โครงการต้องมีการจัดหารายละเอียดต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ รวมถึง การจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ ให้แก่แผนงาน/โครงการดังกล่าว โดยกำหนดให้ระดับคณะ/สำนักต้องมีการจัดหารายงานผลการปฏิบัติราชการของคณะ และต้องแสดงให้เห็นว่าได้มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

ในการจัดหารายละเอียดของแผนงาน/โครงการ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานนั้น สถาบันอุดมศึกษาอาจใช้โปรแกรม Microsoft Project ในการจัดหารายละเอียดดังกล่าว ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของแผนการดำเนินงาน แผนการใช้งบประมาณ และแผนการบริหารกำลังคน ได้อย่างครบถ้วน ทำให้การติดตามผลการดำเนินงานแผนงาน/โครงการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การดำเนินการตาม SP 6 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ค2) หน่วยงานกำหนดกิจกรรมหลักที่มีความเชื่อมโยงกับ ทรัพยากรที่ต้องการ ซึ่งสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตประจำปีหรือไม่ อย่างไร

**SP 7 :** สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับสถาบันที่ ชัดเจน และสามารถนำไปประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับคณะ/สำนัก ใต้ โดยครอบคลุมสาระสำคัญของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านธรร มาภิบาล และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การ วิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการหรือมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังให้สถาบันบรรลุผลตามเป้าประสงค์ของสถาบัน

การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ใน การวิเคราะห์อย่างเหมาะสม โดยครอบคลุม 5 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
3. การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างรัดกุม
4. การติดตาม รายงาน และประเมินผลการดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้ กำหนดไว้
5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง โดยระบุกรอบเวลาในการทบทวนอย่างชัดเจน

ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตาม SP 7 นั้น สถาบันต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์ ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบัน และดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยงตาม 5 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น

- **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)** สถาบันอุดมศึกษาต้องม ีการวางระบบบริหารความเสี่ยงของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เช่น กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการให้บริการทางห้องสมุด กระบวนการลงทะเบียน เป็นต้น ให้ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด

การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจนำแนวคิดในการออกแบบระบบควบคุม มาใช้ได้ ซึ่งระบบการควบคุมกระบวนการมีปัจจัยสำคัญ ดังต่อไปนี้

- วัตถุประสงค์ของการควบคุม
- ความคุ้มค่าของการควบคุม
- ความทันการณ์ของการติดตามและบอกเหตุ
- ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม
- การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

- **ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล** สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยสถาบันต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เช่น ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความโปร่งใสตรวจสอบได้ เป็นต้น

- **ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวางระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลัก โดยต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรองและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Back up and Recovery)

2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

3. มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น

4. มีการกำหนดสิทธิ์ให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights)

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

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 2 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.1 มิติด้านประสิทธิผล) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์การ เช่น ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ร้อยละของบุคลากรที่มีการรับรู้และเข้าใจในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ร้อยละของแผนปฏิบัติการที่มีตัวชี้วัดและเป้าหมาย สอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้สถาบันอุดมศึกษาจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ

**ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 2 ตามเกณฑ์ เกณฑ์ฯขั้นพื้นฐาน**

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

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในหมวดการให้ความสำคัญกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นการประเมินว่าสถาบันอุดมศึกษา กำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมชมชอบของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างไร รวมถึงมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้กลุ่มต่างๆ มีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษา ในทางที่ดี

#### CS 1 : สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มที่ดีนั้นสถาบันควรนำพันธกิจและวิสัยทัศน์มาประกอบการพิจารณา และควรต้องมีแนวคิดในการตอบสนองนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องตามกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ใน ลักษณะสำคัญขององค์กร การกำหนดให้มีความครอบคลุมทุกกลุ่มเพื่อให้สถาบันตระหนักถึงความ ต้องการ และความแตกต่างของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการปรับการให้บริการให้ เหมาะสม ตรงตามความต้องการของกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่ได้จัดแบ่งไว้

*การดำเนินการตาม CS 1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จากการใช้ขบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือ เรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร*

#### CS 2 : สถาบันอุดมศึกษามีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดย แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว

การมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไป แล้ว สถาบันจะมีช่องทางการรับฟังเรียนรู้ความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว ซึ่งสถาบันควรกำหนดช่องทางที่เหมาะสมกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องหลายช่องทางให้ เหมาะสมกับความสะดวก และมีประสิทธิภาพต่อการสื่อสาร ตัวอย่างช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ ความต้องการ 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 : สถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น / คำชมเชย ของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น / คำชมเชย เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และหรือการปฏิบัติงานให้เหมาะสม**

เมื่อมีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง หมายถึง การรวบรวม และบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง การนำข้อร้องเรียน/ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ / คำชมเชย ข้อมูลจากเว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแล้ว สถาบันต้องมีระบบจัดการข้อร้องเรียน / ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ / คำชมเชย เหมาะสมและสม่ำเสมอ หมายถึง การทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์ และสถาบันสามารถนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชยดังกล่าว มาปรับปรุงตามความต้องการของกลุ่มต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งวิธีการที่ทำให้รวดเร็วเหมาะสม ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กร ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

ตัวอย่างขั้นตอนการการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

- 1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) นำข้อมูลที่ได้รับจากนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง มาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาองค์กร
- 3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)



6) ควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ ดำเนินการให้เหมาะสมกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนั้น สถาบันมีการนำข้อคิดเห็นร้องเรียนมาวิเคราะห์และนำมากำหนดวิธีการปรับปรุง ในด้านต่าง ๆ ตามที่ได้รับข้อร้องเรียนให้เหมาะสม (ทั้งวิธีการ เวลา และผู้รับผิดชอบ)

ตัวอย่างแนวทางดำเนินการในการนำข้อคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนฯ มาปรับปรุงคุณภาพการ บริการให้เหมาะสม

- 1) กำหนดช่องทางและวิธีการการรับฟังข้อร้องเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดวิธีการและระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดการกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ
- 3) กำหนดผู้รับผิดชอบและมอบอำนาจในการจัดการกับข้อร้องเรียนดังกล่าว
- 4) กำหนดให้มีระบบการรายงานการจัดการข้อร้องเรียนกับผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการเพื่อรับทราบความพอใจและข้อเสนอแนะในการจัดการข้อร้องเรียน และปรับปรุงการ ให้บริการ
- 5) นำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงระบบงานให้เหมาะสม โดยเชื่อมโยงกับการปรับปรุง กระบวนการในหมวด 6

*การดำเนินการตาม CS 3 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือ เรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร*

#### **CS 4 : สถาบันอุดมศึกษามีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง**

เมื่อสถาบันได้ทราบความต้องการความคาดหวังของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว การ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ดังนั้นรูปแบบของการสร้างเครือข่าย และการจัด กิจกรรมร่วมกันเป็นสิ่งที่ทุกองค์การควรมุ่งเน้น ดังนั้นองค์การต้องสร้างเครือข่ายทั้งกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งจัดทำกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน

*การดำเนินการตาม CS 4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนด เป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความ ต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่ อย่างไร*

**CS 5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามระดับการมีส่วนร่วม คือ การให้ข้อมูล ปรีกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือกัน และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่างๆอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของสถาบัน**

การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ประชาชน (ทั้งในฐานะที่เป็นผู้รับบริการ และ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือในบทบาทของประชาชนทั่วไป) มีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐ เปิดกว้างให้ประชาชนเข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา โดยระดับการมีส่วนร่วม 5 ระดับ คือ

1. ระดับการให้ข้อมูล (Inform) เป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นระดับที่สำคัญ เพราะเป็นการเริ่มต้นที่สวราชการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่นๆ ต่อไป

2. ระดับการปรึกษาหารือ (Consult) เป็นการรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น บอกข้อปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆกับสถาบัน

3. ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/ โครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม

4. ระดับการร่วมมือ (Collaborate) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือฐานะหุ้นส่วน หรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของภาครัฐ

5. ระดับการเสริมอำนาจประชาชน (Empower) เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด

การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันอย่างสม่ำเสมอ ถือว่าเป็นการทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งศึกษานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมากำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ การวางแผนการสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ชัดเจน ทำให้สถาบันสามารถกำหนดวิธีการทบทวนปรับปรุงได้เหมาะสมกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบัน

1) กระบวนการทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ สามารถดำเนินการได้โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเดิมของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการวางแผน ดำเนินการ ทบทวน และปรับปรุง (PDCA) ซึ่งต้องดำเนินการต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2) ทบทวนวิธีการสร้างสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและควรปรับปรุงให้ดีขึ้นทุกครั้ง

3) การสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น

3.1 การสร้างระบบเครือข่ายระหว่างองค์กรกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือระหว่างผู้รับบริการด้วยกันเองเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

3.2 การจัดกิจกรรมให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างกันและเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

3.3 การที่บุคลากรขององค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน หรือกลุ่มผู้รับบริการสำคัญ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

*การดำเนินการตาม CS 5 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนด เป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่ อย่างไร*

**CS 6 - CS 7 : สถาบันอุดมศึกษามีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบัน**

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นสิ่งที่สถาบันควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการซึ่งส่งมอบให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว มีผลในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับความพึงพอใจก็ต้องวิเคราะห์หามือของประกอบด้านใดบ้างที่นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ประสงค์ให้มีการให้บริการในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำ หรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หากนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องไม่พึงพอใจ องค์กรต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ได้ออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบจากนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรที่ให้บริการและนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งการปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

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

การวัดความพึงพอใจอาจใช้คำถามประเภทคำถามปลายเปิด 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 6-7 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก4) ผลผลิตที่กำหนด เป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่น่าสนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่อย่างไร*

**CS 8 : สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐาน คู่มือ แนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 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) มีการติดตามประเมินผลการทำงานในการบริการของบุคลากรโดยการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้สถาบันต้องมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการให้กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง และประกาศให้ประชาชนผู้รับบริการทราบ

การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จเป็นวิธีการที่ทำให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ระยะเวลา และขั้นตอนการติดต่อได้ชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางดำเนินการตามมาตรา 37 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หลักการสำคัญประการหนึ่งในการติดต่อราชการของประชาชนผู้รับบริการ คือ ต้องการทราบว่าเรื่องของตนมาติดต่อขอรับบริการจากรัฐนั้น จะต้องใช้เวลาเท่าใดจึงจะรู้ผล เพราะประชาชนหรือแม้แต่สถาบันจะได้วางแผนการดำเนินการต่อไป ดังนั้น สถาบันจำเป็นต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการดำเนินการในเรื่องที่ประชาชนติดต่อ เพื่อให้ประชาชนได้ทราบว่าในเรื่องนั้นจะใช้เวลากี่วันจึงแล้วเสร็จ จึงเป็นหน้าที่ของสถาบันจะต้องกำหนดระยะเวลาทุกงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชน และต้องประกาศให้ประชาชนทราบโดยทั่วกันด้วย

การดำเนินการตาม CS 8 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ก3) หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

**เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 3 ตอบสนองความต้องการของบัณฑิต นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับหรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรให้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) เช่น**

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

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 3 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.2 มิติด้านคุณภาพการบริการ) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์การ เช่น ความพึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง อัตราข้อร้องเรียน จำนวนบริการที่เพิ่มขึ้น ความรวดเร็วในการให้บริการ คุณภาพของการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้สถาบันจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์การ

**ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์การในหมวด 3 ตามเกณฑ์ ชั้นพื้นฐาน**

เกณฑ์ ชั้นพื้นฐาน	เกณฑ์คุณภาพการจัดการ ภาครัฐ (PMQA)	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์การบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
CS1	3.1(1)	ม. 8
CS2	3.1(2)	ม. 38, 40
CS3	3.2(6)	ม. 8, 39
CS4	3.2(7)	ม. 30,31,38-41
CS5	-	-
CS6	3.2(8)	ม. 38, 41-42
CS7	3.2(8)	ม. 38, 41-42
CS8	3.2(5)	-

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การดำเนินการในหมวดนี้ จะต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ องค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และคุณภาพของ Hardware และ Software โดยต้องออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการใช้ และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำไปใช้งานได้ และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ให้อยู่กับองค์กร โดยพัฒนาระบบให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร

**IT 1 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย**

ระบบฐานข้อมูล หมายถึง การจัดเก็บข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบำรุงรักษาสารสนเทศ (Maintain information) ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ในเวลาที่ต้องการ และลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล โดยระบบฐานข้อมูลที่ดีต้องประกอบด้วย การกำหนดระบบความปลอดภัยของข้อมูลและสิทธิการเข้าถึงข้อมูล ระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับฐานข้อมูล

ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา และผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่สอดคล้องตามความต้องการใช้ข้อมูลระดับต่างๆ ได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูล ดังรายละเอียดตามตารางท้ายนี้

ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล/ หน่วยงานที่ รับผิดชอบ	ข้อมูลผลการ ดำเนินการย้อนหลัง และปัจจุบัน ปี พ.ศ.				ความถี่ใน การ Update ข้อมูล	หมายเหตุ
		49	50	51	52		
1							
2							
3							
4							
5							
...							

ทั้งนี้ ระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษา และผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความทันสมัย

1. ความครอบคลุม หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างครบถ้วน

2. ความถูกต้อง หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

3. ความทันสมัย หมายถึง การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

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

สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูล 5 ฐานข้อมูล คือ ด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบภาวะการดำเนินงานของบัณฑิต ที่สถาบันอุดมศึกษาได้รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามรูปแบบมาตรฐานกลางที่กำหนด และสามารถนำไปใช้ได้



**IT 3: สถาบันอุดมศึกษากำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า และจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุน การปฏิบัติงานตามกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อย 1 กระบวนการ**

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการปฏิบัติตาม ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาและสร้างประโยชน์ให้แก่นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยส่วนมาก จะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ หลายลักษณะที่ แตกต่างกันตามภารกิจของสถาบัน เช่น กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการจัดหรือพัฒนา หลักสูตร เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาควรมีกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุน การปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า อย่างน้อย 1 กระบวนการ เพื่อให้มีข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยอยู่เสมอ

**IT 4 : สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดส่งข้อมูลรายบุคคลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต รวมทั้ง รายชื่อ เว็บไซต์ที่เผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมรายชื่อคณะทำงานผู้รับผิดชอบ จัดทำข้อมูล ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ให้ สกอ. ภายในเวลาที่กำหนด**

สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามแนวทางที่ สกอ. กำหนด โดย สกอ. จะประเมินผลจาก ระบบฐานข้อมูล หรือระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ได้แก่

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

**IT5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ในด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร ภาวการณ์ ปฏิบัติงานของบัณฑิต และข้อมูลอื่น ๆ รวมทั้งมีครุภัณฑ์ การศึกษาและคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดการการศึกษา**

สถาบันอุดมศึกษามีช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนปฏิบัติราชการที่สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีการเผยแพร่ในระบบฐานข้อมูล เพื่อให้ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม\*

ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ หมายถึง การที่สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการให้มีระบบเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถ ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดประสงค์ที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลด ความสูญเสียด้านทรัพย์สินและเวลาให้แก่ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การจัดให้มี ศูนย์ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อให้บริการสืบค้นข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ของส่วนราชการเพื่อเป็น แหล่งข้อมูลให้บุคคลภายนอกสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

นอกจากนี้การดำเนินการในข้อนี้ ยังหมายความรวมถึงการปฏิบัติตามมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการอย่างน้อยตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 9 ของกฎหมาย เพื่อให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการกำหนด (ประกาศคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2541 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดู) ได้แก่ ต้องจัดให้มีสถานที่หรือศูนย์ข้อมูลข่าวสารและข้อมูลข่าวสารไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้โดยสะดวก ต้องจัดทำดัชนีหรือรายการข้อมูลข่าวสารที่มีรายละเอียดเพียงพอสำหรับประชาชน สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้ด้วยตนเอง ฯลฯ ในการจัดข้อมูลข่าวสารไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูนี้ กฎหมายได้กำหนดให้ประชาชนมีสิทธิขอสำเนา 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 ทั้งนี้ให้ระบุนายชื่อรายงานทางวิชาการ รายงานข้อเท็จจริง หรือข้อมูลข่าวสารที่นำมาใช้ในการพิจารณาไว้ด้วย
- (8) ข้อมูลข่าวสารอื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อมูลข่าวสารที่จัดให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ตามข้างต้นนี้ ถ้ามีส่วนที่ต้องห้ามมิให้เปิดเผยตามมาตรา 14 หรือมาตรา 15 อยู่ด้วย ให้ลบหรือตัดทอนหรือทำโดยประกาศอื่นใดที่ไม่เป็นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารนั้น

\* ทั้งนี้ ในการจัดให้มีครุภัณฑ์การศึกษาและคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดการศึกษานั้น ดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2551

**IT6 : สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือตามคำรับรองการปฏิบัติการ 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 (มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของส่วนราชการ และมีผลกระทบต่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ

- เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น

- สถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ สถาบันอุดมศึกษาจะไม่สามารถรับมือและแก้ไขปัญหาการณได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้

- 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 จะก่อให้เกิดระบบที่ช่วยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการปฏิบัติการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems : DSS) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) และระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS) เป็นต้น

### IT7 : สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปปฏิบัติ

แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้) มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป โดยให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามแนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ในภาคผนวกท้ายเล่มนี้

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 4 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.1 มิติด้านประสิทธิผล 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์กร เช่น ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ร้อยละของผู้รับบริการที่สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้ เป็นต้น

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

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

ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินวาระระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร รวมทั้งประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและสถาบันอุดมศึกษา

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

การจัดระบบบริหารงานบุคคล สามารถดำเนินการได้ 2 วิธี คือ วิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างขององค์กร วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น ซึ่งการจัดระบบงานที่ดีควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการระบบการทำงานครอบคลุมถึง วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน การบริหารกำลังคน วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

**HR2 : สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อสถาบัน**

### **1. การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจ และของบุคลากร**

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพัน 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 ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานครอบคลุมด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์การปฏิบัติงาน การพัฒนา/ฝึกอบรม การบริการและสวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นคงในงาน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

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

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

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

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอ รวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค่าจ้างเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

▪ **ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน**

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

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

นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

▪ **การจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ\*\* และการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร**

แนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้ค่าปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากร ในช่วงโมงทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่พักอาศัย เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้บุคลากรหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ช่วงโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดบริการรถรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นนโยบายจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการ

ต้องการของบุคลากรแต่ละระดับแต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการบริการต่าง ๆ ที่จัดให้ เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

*\*\* ในการบริหารสวัสดิการควรดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ 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 ควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานของสถาบันฯ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาจากผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

*\* การดำเนินการตาม HR 3 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม ง-7 หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการประเมินบุคคลผู้รับผิดชอบผลผลิตในการนำเสนอผลผลิตว่ามีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร*

**HR4 : สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**

ประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การที่สถาบันอุดมศึกษา กำหนดให้อาจารย์ประจำของสถาบันมีการจัดกระบวนการสอนที่คำนึงถึงความแตกต่างเฉพาะตัวของนิสิตนักศึกษา และจัดให้นิสิตนักศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมการสอนมากที่สุด เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าวิจัยโดยอิสระในรูปแบบโครงการวิจัยส่วนบุคคล การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือก



เรียนได้หลากหลายวิชาทั้งในและนอกคณะ โดยสถาบันเปิดรายวิชาเลือกเสรีที่ครอบคลุมองค์ความรู้ต่างๆ การจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการกำหนดจำนวนหน่วยกิตหรือจำนวนชั่วโมงเรียนภาคปฏิบัติในห้องปฏิบัติการและการฝึกประสบการณ์ภาคสนามอย่างพอเพียง มีการจัดสัมมนา จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดทำโครงการ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อาจารย์และผู้เรียน มีการเรียนการสอนทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Internet) มีห้องสมุดและระบบสืบค้นข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ที่เพียงพอที่นิสิตนักศึกษาจะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้ด้วยตนเอง

*สถาบันอุดมศึกษาอาจมีแนวทางในทางการประเมินประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้การเก็บข้อมูลจริงจากอาจารย์ประจำของสถาบัน โดยพิจารณาจากการเขียนแผนการจัดประสบการณ์หรือการจัดกิจกรรมในชั่วโมงการเรียนการสอน สัดส่วนจำนวนหน่วยกิตหรือจำนวนชั่วโมงเรียนภาคปฏิบัติกับชั่วโมงเรียนในชั้นเรียน การสำรวจข้อมูลจากนิสิตนักศึกษาและอาจารย์ประจำของสถาบัน หรือการวิจัยหรือการประเมินผลหรือการจัดเก็บร่องรอยหลักฐานจากการศึกษาข้อมูลด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การสังเกตการเรียนการสอน การสังเกตวิธีการตั้งปัญหาหรือตั้งโจทย์ของผู้สอน และพิจารณาจากงานที่ผู้สอนมอบหมาย เป็นต้น*

ในการส่งเสริมให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจ รู้เป้าหมายของการจัดการศึกษา และหลักสูตรการศึกษาอุดมศึกษา และดำเนินการได้ตามแนวทางที่กำหนด
2. มีมาตรการให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ ดำเนินการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียน และเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล และนำผลการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียนนี้มาปรับปรุงแผนการสอนในแต่ละรายวิชาและแต่ละภาคการศึกษาให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น
3. มีการสำรวจหรือการวิจัยหรือการประเมินประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของอาจารย์ประจำของสถาบัน และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาการจัดการสอนของอาจารย์ประจำส่วนใหญ่ ให้เป็นการจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้ โดยการลดสัดส่วนการถ่ายทอดความรู้ของอาจารย์ และเพิ่มสัดส่วนการปฏิบัติจริง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนให้มากขึ้น
4. นำข้อมูลผลการสำรวจหรือการวิจัยหรือการประเมินประสิทธิภาพการสอนตามประเด็นที่ 3 มาดำเนินการสนับสนุนให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้อาจารย์และนักเรียน
5. นำข้อมูลผลการสำรวจหรือการวิจัยหรือการประเมินประสิทธิภาพการสอนตามประเด็นที่ 3 หรือการจัดให้มีการประเมินผลการจัดการสอนของอาจารย์ประจำของสถาบันที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้อาจารย์และนักเรียนและอิงพัฒนาการของผู้เรียน โดยเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อาจารย์และการประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถนำผลที่ได้มาปรับเปลี่ยน การจัดการสอนของอาจารย์ประจำส่วนใหญ่ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพได้

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

7. มีการส่งเสริมให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อและการเรียนรู้ของผู้เรียน และนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

**HR5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ มีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีมาตรการกำกับดูแลและดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้**

สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่ได้กำหนด โดยสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อรับข้อมูลป้อนกลับและความคิดเห็นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ รวมทั้งข้อร้องเรียนอื่น ที่มีต่อคณาจารย์ของสถาบันในเรื่องจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ จากผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ และสถาบันนำข้อมูลนี้ไปใช้อย่างเป็นระบบในการกำกับดูแลและการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์

2. พัฒนาระบบและกลไกการกำกับดูแลและการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ให้ดียิ่งขึ้น มีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีการกำหนดหรือปรับปรุงมาตรการกำกับดูแลและดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ อย่างจริงจัง รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้

3. มีการติดตามความก้าวหน้าและมีการประเมินประสิทธิผล การดำเนินงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ และจัดทำเป็นรายงาน เสนอต่อผู้มีอำนาจและ/หรือผู้บริหารสถาบัน

ตลอดจนควรมีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีมาตรการกำกับดูแลและดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้

**HR 6 : สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

#### **1. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

การจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของสถาบันฯ นอกจากนี้ การจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากภาระงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผน

อัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้สถาบันฯนั้นๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

ดังนั้น ในการนำแผนด้านทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติ ตามที่ได้กำหนดไว้ใน SP 3 ควรครอบคลุมในเรื่อง

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

## 2. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากร 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 เพื่อเตรียมความพร้อมของกำลังคนในตำแหน่งงานที่ว่าง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งงาน หรือโอนย้ายงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคล เป็นต้น

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

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 5 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สถาบันฯควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) เช่น

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

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 5 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.4 มิติด้านการพัฒนางานองค์กร) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนางานองค์กร เช่น ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผน เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ สถาบันฯจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนพัฒนางานองค์กร

#### ความเชื่อมโยงของการพัฒนางานองค์กรในหมวด 5 ตามเกณฑ์ฯ ชั้นพื้นฐาน

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

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดการจัดการกระบวนการการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่า ต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญทั้งหมด เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกันความผิดพลาดของกระบวนการ ความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการเงิน รวมถึงระยะเวลาปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ขององค์กร

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

### **PM 1 : สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบัน**

กระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง 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

- 1) สถาบันได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีหรือไม่
- 2) คุณค่าใดที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และบริการ
- 3) ประโยชน์และผลที่เกิดแก่สถาบันเอง จากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการเหล่านี้
- 4) คุณค่าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่
- 5) ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคมคืออะไร

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้น สถาบันอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับชั้นของการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการ และความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน ตัวอย่างเช่น ระดับกรมอาจจะระบุเป็นเพียงพันธกิจหลักไว้ 3- 4 เรื่อง ในแต่ละพันธกิจจะดำเนินการโดยกลุ่มงานหรือกองต่าง ๆ ซึ่งยังประกอบด้วยระบบงานซึ่งเรียกว่ากระบวนการระดับบน (High Level Process) และในระบบงานเองก็อาจแตกได้เป็นกระบวนการย่อยต่าง ๆ ซึ่งสามารถระบุผู้รับบริการและผู้รับผิดชอบกระบวนการได้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาเป็นระดับปฏิบัติการก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตาม 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 การเติบโตและโอกาส

ในอนาคต เพื่อให้ทราบความต้องการและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ชัดเจนก่อนเริ่มต้นการออกแบบ เช่น ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการหรือลูกค้าหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ เช่น กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภค ตลาดและทางสังคม เป็นต้น

ในการพิจารณาจัดทำข้อกำหนดยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น ผลกระทบที่อาจมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะสั้นและระยะยาว ชีตความสามารถของสถาบันเองและความพร้อมของทรัพยากร ความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและความต่อเนื่องของงบประมาณ มาตรฐานการควบคุม ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน การประสานงานกับสถาบันอื่นทั้งในแนวตั้งและในแนวนอน เป็นต้น

นอกจากนี้การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ สถาบันต้องมั่นใจว่าข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าวมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งควรนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และการวางแผนเพื่อลดต้นทุนการผลิตและการให้บริการ ทำให้สามารถกำหนดมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายได้

*การดำเนินการตาม PM 2 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (ง4) หน่วยปฏิบัติ นำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ หรือไม่ อย่างไร และคำถาม (ง5) หน่วยปฏิบัติ นำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และ ความคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร*

**PM 3 : สถาบันอุดมศึกษาต้องออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และ นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง**

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

การออกแบบกระบวนการนอกจากพิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการแล้ว ควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ของสถาบันดังนี้

- องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
- เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจของสถาบัน

ทั้งนี้เพื่อนำเอาองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ ระยะเวลา ขั้นตอน ผลิตภาพ 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 การจลาจล หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ

**PM 5 : สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ**

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใจอ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจะครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งหมด และกระบวนการสนับสนุนครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกระบวนการสนับสนุนทั้งหมด

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างน้อยซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน

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



สถาบันควรมีวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่า มาตรฐานงานที่กำหนดไว้ บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานไว้ใน Intranet การอบรมบุคลากร เป็นต้น รวมทั้ง จะต้องมีการติดตามประเมินผลการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้อย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้เมื่อแต่ละกระบวนการได้นำปฏิบัติ ควรนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกระบวนการ และระหว่างกระบวนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

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

ทั้งนี้ อย่างน้อยสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานด้านวิชาการให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเป็นหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการบริหารการศึกษาที่ดี สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ สถาบันต้องมีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษาและการผลิตบัณฑิต การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ 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 ในระดับกระบวนการหรือกระบวนการ และในระบบงาน ซึ่งการปรับปรุงทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องได้ขึ้นกับปัจจัยสำเร็จดังต่อไปนี้

1) ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบ

การปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการและกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม (ดูหมวด 1.1 ค(4)-(6))

2) ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่สถาบันต้องการจะพัฒนาไปถึงเป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน

3) เป้าหมายการปรับปรุงสถาบันต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี

4) มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา

5) แรงจูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด ที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของสถาบันควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของสถาบันและนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ แนวทางในการค้นหา อาจเกิดจากกลไกดังต่อไปนี้

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

2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งสิ้นคือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ

3) จัดทีมงานปรับปรุง ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ทีมปรับปรุงงานควรประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา (ผู้ที่ต้องการเห็นปัญหานั้นถูกแก้ไข) ในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงงานนั้นให้พิจารณาธรรมชาติของทีม และระดับการพัฒนาการของทีมด้วย รวมทั้งพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการอบรมเชิงปฏิบัติการในเทคนิคและขั้นตอนของการแก้ปัญหาและเครื่องมือพื้นฐานต่าง ๆ การอบรมนี้ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาคณาจารย์

4) จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5) ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ

**ความเชื่อมโยงของการพัฒนาองค์กรในหมวด 6 ตามเกณฑ์ ฯ ชั้นพื้นฐาน**

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

เพื่อให้การดำเนินการในหมวด 6 เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สถาบันควรให้ความสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยอาจกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือกำหนดให้มีกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ โดยต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรให้รับทราบและมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Early Deployment) เช่น

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

ทั้งนี้ การดำเนินการในหมวด 6 จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 (หัวข้อ 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ) โดยควรมีผลลัพธ์การดำเนินการเบื้องต้น (Early Results) ระหว่างการพัฒนาองค์กร เช่น ระยะเวลาในการดำเนินการ/การให้บริการ อัตราผิดพลาด ต้นทุนต่อหน่วย การใช้จ่ายงบประมาณตามแผน อัตราการประหยัดงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ สถาบันจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์กร

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์หมวด 7 (RM1- RM13) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน เป็นผลลัพธ์การดำเนินงานเบื้องต้น (Early Results) ของสถาบันอุดมศึกษา และเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงกระบวนการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกกระบวนการ ตั้งแต่หมวด 1 – หมวด 6 โดยตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นทุกตัว จะมีค่าน้ำหนักเท่ากัน

### มิติด้านประสิทธิผล

#### **RM 1 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย**

- แผนปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึงแผนปฏิบัติการประจำปีของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาพรวมทั้งหมดของสถาบัน รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบัน

- การวัดผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการที่สถาบันดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริง ตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของสถาบัน เปรียบเทียบกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมทั้งหมด ที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมิติที่ 1 : มิติประสิทธิผล ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

- การดำเนินการตาม RM1 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM1 จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ย ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการของสถาบัน ตามมิติที่ 1 : มิติประสิทธิผล ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย	Le* (0.07)	60	65	70	75	80
	T* (0.03)	ไม่มีข้อมูล		-		+

\* Le หมายถึง ระดับของผลการดำเนินการ (Level)

T หมายถึงแนวโน้มของผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา (Trend)

**RM 2 : ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุ มาตรฐาน  
สถาบันอุดมศึกษาตามจุดเน้นของสถาบัน**

สถาบันอุดมศึกษาจะใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินการตามพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาที่จำแนกกลุ่มไว้ทั้ง 4 ด้าน คือ

1. ด้านการผลิตบัณฑิต
2. ด้านการวิจัย
3. ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดเพื่อวัดระดับความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาในการบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานคุณภาพ สมศ. หรือ มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาที่อาจกำหนดขึ้นในอนาคต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุ มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามจุดเน้นของสถาบัน	Le* (0.07)	60	65	70	75	80
	T* (0.03)	ไม่มี ข้อมูล		-		+

**RM 3 : ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุมาตรฐานว่าด้วย  
ศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา**

สถาบันอุดมศึกษาจะใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินการตามศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่จำแนกกลุ่มไว้ทั้ง 4 ด้าน คือ

1. ด้านกายภาพ
2. ด้านวิชาการ
3. ด้านการเงิน
4. ด้านการบริหารจัดการ

ตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดเพื่อวัดระดับความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาในการบรรลุมาตรฐานว่าด้วยศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา มาตรฐานคุณภาพ สมศ. หรือ มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาที่อาจกำหนดขึ้นในอนาคต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุมาตรฐานว่าด้วยศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา	Le (0.1)	60	65	70	75	80

## มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

### **RM 4 : ร้อยละความพึงพอใจต่อบัณฑิตและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา**

ความพึงพอใจต่อบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง ความพึงพอใจต่อบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อสังคมใน 3 ด้าน ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นผู้เตือนสติให้กับสังคม บทบาทด้านการชี้นำสังคม และบทบาทด้านการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในการปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาพื้นฐาน 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการบำรูงศิลปะและวัฒนธรรม

การดำเนินการตาม RM4 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM4 จะพิจารณาจากร้อยละความพึงพอใจต่อบัณฑิตและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละความพึงพอใจต่อบัณฑิตและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา	Le (0.07)	65	70	75	80	85
	T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล		-		+

หมายเหตุ ใช้การคำนวณค่าเฉลี่ยร้อยละความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

### **RM 5 : ร้อยละความพึงพอใจต่อสถาบันอุดมศึกษาของนิสิต นักศึกษา**

ความพึงพอใจต่อสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง ความพึงพอใจของนิสิต นักศึกษาที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอย่างน้อยการสำรวจความพึงพอใจควรครอบคลุมความพึงพอใจในด้านกายภาพ ด้านวิชาการ และด้านการบริหารจัดการ

เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM5 จะพิจารณาจากร้อยละความพึงพอใจต่อสถาบันอุดมศึกษาของนิสิต นักศึกษา ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละความพึงพอใจต่อสถาบันอุดมศึกษาของนิสิต นักศึกษา	Le (0.1)	65	70	75	80	85

หมายเหตุ ใช้การคำนวณค่าเฉลี่ยร้อยละความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

### มิตดำนประสิทธิภพของการปฏิบัติราชการ

#### **RM 6 : ระดับคุณภาพของสถาบันจากผลการประเมินภายใน**

ความสำเร็จของการดำเนินการตามขั้นตอนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในการกำหนดให้มีระบบกลไกในการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องกำหนดระเบียบ วิธีการ ขั้นตอน บุคลากร งบประมาณ และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังพิจารณาผลที่ได้จากการดำเนินงานของการประกันคุณภาพภายในที่ได้นำมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM 6 จะพิจารณาจากระดับคุณภาพของสถาบันจากผลการประเมินภายใน ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ระดับคุณภาพของสถาบันจากผลการประเมินภายใน	Le (0.1)	1	2	3	4	5

#### **RM 7 : ระดับคุณภาพของสถาบันจากผลการประเมินภายนอก**

คุณภาพของสถาบันจากผลการประเมินภายนอก หมายถึง การที่สถาบันอุดมศึกษาผ่านการประเมินของผู้ประเมินภายนอก และได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษา

เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM 7 จะพิจารณาจากระดับคุณภาพของสถาบันจากผลการประเมินภายนอก ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ระดับคุณภาพของสถาบันจากผลการประเมินภายนอก	Le (0.1)	1	2	3	4	5

**RM 8 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ**

- รอบระยะเวลามาตรฐาน หมายถึง ระยะเวลาเฉลี่ยที่สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้จริง และได้แจ้งระยะเวลาเฉลี่ยดังกล่าวเป็นผลการปฏิบัติราชการ ณ สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 แล้วแต่กรณี
- กระบวนการที่นำมาประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่สถาบันอุดมศึกษาคัดเลือกมาดำเนินการ จำนวน 5 กระบวนการ ตามตัวชี้วัดที่ 10 ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
- การพิจารณาผลการดำเนินงาน ให้พิจารณาเฉพาะในส่วนของร้อยละของผู้รับบริการที่ได้รับบริการตามมาตรฐานระยะเวลา (ค่าระดับคะแนน 1-4)
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM8 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ	Le (0.07)	60	70	80	90	100
	T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล		-		+

**RM 9 : ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน****(กรณีสถาบันอุดมศึกษามีงบประมาณรายจ่ายลงทุน)**

- รายจ่ายลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่รัฐบาลจ่ายเพื่อจัดหาทรัพย์สินประเภททุน ทั้งที่มีตัวตนและทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน ตลอดจนรายจ่ายที่รัฐบาลอุดหนุนหรือโอนให้แก่บุคคล องค์กร หรือรัฐวิสาหกิจโดยผู้รับไม่ต้องจ่ายเงินคืนให้รัฐบาลและผู้รับนำไปใช้จัดหาทรัพย์สินประเภททุน เป็นต้น ทั้งนี้ สถาบันสามารถตรวจสอบได้จากรหัสงบประมาณรายจ่าย รหัสลักษณะงานตำแหน่งที่ 5 แสดงถึงลักษณะเศรษฐกิจที่สำนักงบประมาณกำหนดให้
- การพิจารณาผลสำเร็จของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน จะใช้อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุนของสถาบันของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทั้งที่เบิกจ่ายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินของสถาบัน ทั้งนี้ ไม่รวมงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)
- แนวทางการประเมินผลตาม RM9 จะยึดแนวทางการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา (ร้อยละอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน) โดยให้สถาบันนำผลที่ได้จากการดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ มารายงานผลใน RM 9



- การดำเนินการตาม RM9 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM9 (กรณีสถาบันอุดมศึกษาที่มีงบลงทุน) จะพิจารณาจากร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสถาบัน เมื่อเทียบกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับ ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	Le (0.07)	68	71	74	77	80
	T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล		-		+

#### RM 9 : ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน

(กรณีสถาบันอุดมศึกษาไม่มีงบประมาณรายจ่ายลงทุน จะพิจารณาจาก  
งบประมาณรายจ่ายในภาพรวม)

- งบประมาณรายจ่ายในภาพรวม หมายถึง รายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผนงานโครงการ กิจกรรม ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณ ตามที่ปรากฏในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสถาบัน โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)

- การพิจารณาผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายในภาพรวม จะใช้อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายในภาพรวมของสถาบันในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทั้งที่เบิกจ่ายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินของสถาบัน ทั้งนี้ ไม่รวมงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)

- การดำเนินการตาม RM9 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM9 (กรณีสถาบันอุดมศึกษาไม่มีงบลงทุน) จะพิจารณาจากร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา เมื่อเทียบกับวงเงินงบประมาณที่ได้รับ ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่าย ในภาพรวม	Le (0.07)	92	93	94	95	96
	T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล		-		+

### RM 10 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

- แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่สถาบันฯ กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

- การบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์และนโยบาย แล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินการตามแผน

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM10 จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันที่ปฏิบัติได้จริง เปรียบเทียบกับแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการตาม แผนบริหารความเสี่ยง	Le (0.1)	60	65	70	75	80

### มิติด้านการพัฒนาองค์กร

#### RM 11 : ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีด

##### สมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร

- แผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร เป็นแผนที่สถาบันฯ กำหนดขึ้นเพื่อกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้

- ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.2 ก การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ มาแสดง

- การพิจารณาดำเนินการตาม RM11 จะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร

- การดำเนินการตาม RM11 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM11 จะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	Le (0.07)	60	65	70	75	80
	T (0.03)	ไม่มี ข้อมูล		-		+

**RM 12 : ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์**

- การพิจารณาดำเนินการตาม RM12 กรณีของสถาบันอุดมศึกษา ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการขั้นพื้นฐาน หมวด 4 (IT1) มาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
- การพิจารณาความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์นั้น ให้สถาบันอุดมศึกษา พิจารณาคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันมาอย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ และจัดทำระบบฐานข้อมูลรองรับให้ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย เพื่อใช้วางแผนการดำเนินการ และใช้ในการตัดสินใจการบริหารงาน
- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM12 จะพิจารณาจากร้อยละของความครบถ้วน ถูกต้องและทันสมัยของฐานข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	Le (0.1)	60	65	70	75	80

**RM 13 : ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้**

- แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

- สถาบันเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้) มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

- การพิจารณาร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ จะมีค่าน้ำหนักเท่ากันทุกกิจกรรม

- การดำเนินการตาม RM13 สอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ (PART) ในคำถาม (จ1) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และในคำถาม (จ2) โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

- เกณฑ์การให้คะแนนตาม RM13 จะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลการดำเนินกิจกรรม ที่ส่วนราชการดำเนินการได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้ของส่วนราชการที่กำหนดไว้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ดังนี้

ระดับคะแนน		1	2	3	4	5
ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	Le (0.07)	60	70	80	90	100
	T (0.03) ข้อมูล	ไม่มี		-		+

### ส่วนที่ 3

#### หลักเกณฑ์การพิจารณาความครบถ้วนของการดำเนินการ เพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการครบถ้วนถือเป็นการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ดำเนินการครบถ้วนตามประเด็นขอบเขตที่ระบุไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน

อย่างไรก็ตาม เกณฑ์การผ่านที่กำหนดขึ้นนี้เป็นเพียงแนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดเท่านั้น การบริหารจัดการตามแนวทาง ADLI ยังมีวิธีการหรือรูปแบบต่าง ๆ ที่สถาบันฯ จะนำมาใช้ได้ ตามความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะสำคัญขององค์กร

สำหรับเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือบริหารจัดการที่สถาบันฯนำมาใช้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละข้อของเกณฑ์ในแต่ละหมวด สถาบันฯต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามบริบทขององค์กร ซึ่งสามารถใช้คำอธิบายเกณฑ์ในแต่ละหมวดข้างต้นเป็นแนวทางประกอบในการดำเนินการได้ด้วย เพื่อส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป

## หมวด 1 การนำองค์การ

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

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	ดีของสถาบันอุดมศึกษา		เหมาะสมของการกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร
		I	▪ แสดงประโยชน์ ที่ได้รับการกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ
LD 3	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบัน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	A	▪ แนวทาง/วิธีการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบันฯ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		D	▪ ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในสถาบันฯ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
		L	▪ ผลการติดตามและทบทวนแนวทาง/วิธีการ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในสถาบัน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง
		I	▪ แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมที่กำหนดขึ้น ทำให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในสถาบันฯ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายความร่วมมือของ และส่งเสริมการดำเนินงานของ สถาบันฯ
LD 4	สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา ต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ สำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำ	A	▪ แนวทาง/วิธีการในการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญควรประกอบด้วย

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	ผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันให้ดีขึ้น		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์</li> <li>- ตัวชี้วัดในการบรรลุพันธกิจหลัก</li> <li>- ตัวชี้วัดเกี่ยวกับกระบวนการที่สร้างคุณค่า</li> <li>- ตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์</li> <li>- ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ</li> <li>▪ แผนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวทางในการประเมิน</li> <li>- กรอบระยะเวลา</li> <li>- ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล</li> <li>- ตัวชี้วัดที่สำคัญ</li> </ul> </li> <li>▪ แนวทาง/ปัจจัยที่ใช้ในการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันให้ดีขึ้น</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการติดตามประเมินผล</li> <li>▪ รายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ</li> <li>▪ รายงานผลการจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวนที่จะนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและแผนการประเมินเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น</li> </ul>
		I	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอันเกิดจากการทบทวนผลการดำเนินงาน</li> </ul>
LD5	สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา (Organizational Governance) หรือ อดตาทิบบาล (Self Governance) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบัน และเพื่อให้การดำเนินการ	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แนวทาง/วิธีการในการกำหนดหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดีและการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา</li> <li>▪ มีระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีที่ทำให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบ</li> <li>▪ แนวทาง/ช่องทางในการสื่อสารนโยบายในการกำกับดูแลองค์กร</li> </ul>



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	บรรลุผล		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการแต่งตั้งหรือปรับปรุงบทบาทของคณะกรรมการดำเนินการตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ประจำของสถาบัน</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แสดงรายละเอียดการดำเนินการตามระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี</li> <li>▪ มีการจัดทำคู่มือจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์และประกาศใช้อย่างเป็นทางการเพื่อให้คณาจารย์และผู้เกี่ยวข้องรับทราบ</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ผลการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อนำผลไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินการดังกล่าว</li> </ul>
		I	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบันฯ</li> </ul>
LD6	ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดให้มีวิธีการหรือมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม อันเป็นผลมาจากการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งต้องนำวิธีการหรือมาตรการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มาตรการ/วิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคมอาจจัดทำเป็นแผนภาพ (Flow Chart) ของกระบวนการ</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รายงานผลการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นกับสังคม</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการทบทวนวิธีการในการจัดการผลกระทบทางลบ เพื่อปรับปรุงแนวทาง/มาตรการ/วิธีการดำเนินการ</li> </ul>
		I	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แสดงประโยชน์ของการจัดการผลกระทบทางลบของสถาบันฯ ที่ส่งผลต่อสถาบันฯ</li> </ul>

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
SP1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดทำแผนภาพ (Flowchart) ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>▪ ระบุแต่ละขั้นตอนของกระบวนการอย่างชัดเจน</li> <li>▪ ระบุกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน</li> <li>▪ ระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แสดงการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย (cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>▪ แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทุกระดับ</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการให้ดีขึ้นจากเดิม</li> <li>▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงการนำเรื่องเหล่านี้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายนอกองค์กร</li> <li>○ ผลการประเมินจากผู้ประเมินภายในองค์กร</li> </ul> </li> </ul>
		I	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กลยุทธ์หลักที่กำหนด ต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ปี 2551 ดังนี้               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่รองรับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร ครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคลากร</li> <li>○ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ</li> </ul> </li> </ul>
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษา (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้ อย่างชัดเจน</li> <li>▪ มีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ในแต่ละประเภทข้อมูลที่ใช้ อย่างชัดเจน</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้าง และจุดเน้นของสถาบัน และความเสียงในด้านต่าง ๆ	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่นำมาใช้ประกอบการวางแผนฯ อย่างน้อยประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>○ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักของสถาบัน</li> <li>○ ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>○ ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม</li> <li>○ กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างและจุดเน้นของสถาบัน</li> <li>○ ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสถาบัน</li> </ul> </li> <li>▪ แสดงประเภทข้อมูลในแต่ละปัจจัยภายในและภายนอกที่ใช้ประกอบการวางแผนฯ ได้อย่างชัดเจน</li> <li>▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เหมาะสม ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ข้อมูลที่นำมาใช้เป็นข้อมูลปัจจุบัน</li> <li>○ การรวบรวมข้อมูลต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>○ แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับประเภทข้อมูล</li> </ul> </li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมปัจจัย (ประเภทข้อมูล) ที่นำมาใช้ประกอบการวางแผน</li> </ul>
SP3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของสถาบัน รวมทั้ง มีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างน้อยต้องครอบคลุมในแต่ละด้าน ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ แผนการวางแผนและบริหารกำลังคน</li> <li>○ แผนพัฒนาบุคลากร</li> <li>○ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ในสายงานหลัก</li> <li>○ แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ul> </li> </ul>
SP4	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดนโยบายทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงแผนปฏิบัติราชการ และเป้าหมายของสถาบันให้กับบุคลากรใน	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผนให้กับบุคลากร</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผนต้องครอบคลุมประเด็น</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	ระดับต่าง ๆ เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ การถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ</li> <li>○ การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ</li> <li>○ ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ</li> <li>○ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่บุคลากรใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน</li> <li>▪ แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ภายในสถาบัน</li> </ul>
SP5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการถ่ายทอด (cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสถาบันลงสู่ระดับคณะ/สำนัก ( <b>ทุกคณะ/สำนัก</b> ) และระดับบุคคลอย่างน้อย 1 คณะ/สำนัก รวมทั้ง มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระดับสถาบัน</li> <li>▪ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก (ทุกคณะ/สำนัก) ที่แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับหน่วยงาน</li> <li>▪ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 คณะ/สำนัก) ที่แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับบุคคล</li> <li>▪ มีแนวทางการติดตามความก้าวหน้าและรายงานผล</li> <li>▪ มีแผนการจัดระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสถาบันสู่ระดับคณะ/สำนัก และระดับบุคคล (Gantt Chart)</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกๆระดับที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัด</li> <li>▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารตัวชี้วัดที่ทำการถ่ายทอดลงสู่ระดับคณะ/สำนัก และระดับบุคคล</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดทำระบบรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อติดตามผลเป้าหมายความสำเร็จของการดำเนินการ</li> </ul>
		I	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับระบบแรงจูงใจ</li> </ul>
SP6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการ	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ซึ่งต้องประกอบด้วย</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
	ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ โดยจัดทำเป็นรายงานผลการปฏิบัติราชการของคณะ/สำนัก และแสดงให้เห็นถึงกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม</li> <li>○ ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการ</li> <li>○ การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรด้านอื่น ๆ</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีรายงานผลการปฏิบัติราชการของคณะ/สำนัก หรือรายงานการประเมินตนเองที่มีสาระสำคัญครอบคลุมแผนและผลการปฏิบัติราชการ</li> <li>▪ มีรายงานการประชุมหรือบันทึกการประชุมสภามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง</li> <li>▪ มีหลักฐานที่แสดงรายละเอียดกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีเอกสาร/หลักฐานอื่นที่แสดงถึงกระบวนการทำงานในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดของสถาบัน/คณะ/สำนัก รวมทั้ง หลักฐานอื่นที่ยืนยันผลสำเร็จจากการปรับปรุงการดำเนินงานดังกล่าว</li> </ul>
SP7	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับสถาบันที่ชัดเจน และสามารถนำไปประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับคณะ/สำนักได้ โดยครอบคลุมสาระสำคัญเรื่องความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านธรรมาภิบาล และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ หลักฐานที่แสดงถึงกระบวนการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับสถาบันและระดับคณะ/สำนัก โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาที่ดีที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด</li> <li>▪ ประกาศหรือคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน หรือการมอบหมายบุคคลหรือคณะบุคคล ให้รับผิดชอบดำเนินการในการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รายงานผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสถาบัน/คณะ/สำนักเพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</li> <li>▪ แผนบริหารความเสี่ยงของสถาบัน/คณะ/สำนัก แผนการวิเคราะห์ความเสี่ยง หรือแผนการวิเคราะห์ผลกระทบ หรือแผนอื่นๆ ที่ครอบคลุมสาระสำคัญตามคำอธิบายข้างต้น ซึ่งได้รับความเห็นชอบหรือผ่านการพิจารณาจากผู้มีอำนาจ</li> <li>▪ มีการนำแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านที่กำหนดไปปฏิบัติ</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการ ที่ครบถ้วน	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สามารถแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และนำเสนอผู้บริหารของสถาบันไตรมาสละ 1 ครั้ง อย่างน้อย 2 ไตรมาส</li> <li>▪ มีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อสิ้นปีงบประมาณ</li> </ul>

## หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

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	สวนราชการนำข้อมูลที่ได้จากช่องทางต่างๆ มาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 1 กระบวนงาน หรือ 1 โครงการ
CS3	สถาบันอุดมศึกษา มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย ของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างทันท่วงที และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและหรือการปฏิบัติงานให้เหมาะสม	A / D	สถาบันอุดมศึกษา มีการระบุชื่อผู้รับผิดชอบ / หรือกลุ่มงานที่เป็นผู้รับผิดชอบไว้มากกว่า 80% ของงานในกลุ่มงานต่างๆ
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการทบทวนระบบการจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างทันท่วงที</li> <li>▪ สถาบันอุดมศึกษาสามารถระบุตัวอย่างงานที่นำข้อร้องเรียน/เสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น/ คำชมเชย จากการรับฟังในช่องทางต่างๆ มาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการหรือปฏิบัติงาน</li> </ul>
CS4	สถาบันอุดมศึกษา มีการสร้างเครือข่าย และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง	A /	สถาบันอุดมศึกษา มีข้อมูลของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งช่องทางการติดต่อกับนิสิต นักศึกษา

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
		และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 ช่องทาง
		D / I มีกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง
CS5	สถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ตามระดับการมีส่วนร่วม คือ การให้ข้อมูล ปรึกษาหารือร่วมกัน การให้เข้ามาเกี่ยวข้อง การร่วมมือกัน และการเสริมอำนาจประชาชน ผ่านกิจกรรมต่างๆอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และร่วมติดตามประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ	A สถาบันอุดมศึกษาสามารถแสดงระบบวิธีการ หรือกลไกที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม D/ สถาบันอุดมศึกษาสามารถให้ตัวอย่างกิจกรรม โครงการ เวที วาระต่างๆในการแสดงความคิดเห็นจากภาคประชาชน L/I สถาบันอุดมศึกษาจัดวิธีการ และช่องทางให้แก่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม ติดตามประเมินผลหรือตรวจสอบการบริหารจัดการของส่วนราชการ
CS6	สถาบันอุดมศึกษา มีการวัดความพึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา	A/ I หลักฐานการวัดความพึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง และผลที่ได้ D/ L แสดงให้เห็นว่าได้นำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา
CS7	สถาบันอุดมศึกษา มีการวัดความไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบัน	A/ I หลักฐานการวัดความไม่พึงพอใจของนิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง และผลที่ได้ D/ L แสดงให้เห็นว่าได้นำผลไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา
CS8	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐาน คู่มือแนวทาง การปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการ ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการในแต่ละงาน โดยมีการจัดทำแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการโดยประกาศให้นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ	A / D / I ตัวอย่างมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการที่ได้จัดทำไว้ รวมทั้งมีการจัดทำและประกาศให้ประชาชนได้ทราบแผนภูมิหรือคู่มือการติดต่อราชการที่ระบุระยะเวลาการให้บริการที่ชัดเจน ในภารกิจหลักของสถาบัน



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
IT1	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2552 และข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี (พ.ศ. 2549 – 2551)</li> <li>• ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติราชการที่สถาบันอุดมศึกษา จัดให้มีการเผยแพร่ในระบบฐานข้อมูล โดยกำหนดให้มี URL หรือการกำหนดสิทธิให้สามารถ เข้าไปตรวจสอบได้ โดยระบุชื่อ และ password เพื่อให้ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของข้อมูล และมีช่องทางในการให้คำแนะนำ เพื่อการพัฒนาได้ จากส่วนกลาง</li> <li>• Flowchart หรือ คู่มือการกำหนดสิทธิ การเข้าถึงข้อมูลในระบบฐานข้อมูลที่สถาบันกำหนด โดยให้แสดงข้อมูลในระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่ให้สามารถตรวจสอบได้จากส่วนกลาง</li> </ul>
IT2	สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต ตามรูปแบบมาตรฐานกลางที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนดทั้ง 5 ฐานข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิต ที่สถาบันอุดมศึกษาได้ รายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามรูปแบบมาตรฐานกลางที่กำหนด และสามารถนำไปใช้ได้</li> </ul>
IT3	สถาบันอุดมศึกษากำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า และจัดทำฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่สร้างคุณค่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าอย่างน้อย 1 กระบวนการ</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
	อย่างน้อย 1 กระบวนงาน	D <ul style="list-style-type: none"> <li>• ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกระบวนงานที่สร้างคุณค่าที่สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีการเผยแพร่ในระบบฐานข้อมูล โดยกำหนดให้มี URL หรือการกำหนดสิทธิให้สามารถเข้าไปตรวจสอบได้ โดยระบุชื่อ และ password เพื่อให้ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของข้อมูล และมีช่องทางในการให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาได้ จากส่วนกลาง</li> </ul>
IT 4	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดส่งข้อมูลรายบุคคล ด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงิน อุดมศึกษา และระบบฐานข้อมูลภาวะการปฏิบัติงานทำของบัณฑิต รวมทั้ง รายชื่อเว็บไซต์ที่เผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมรายชื่อคณะทำงานผู้รับผิดชอบจัดทำข้อมูล ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ให้ สกอ. ภายในเวลาที่กำหนด	A <ul style="list-style-type: none"> <li>• วันที่ / เวลา ที่สถาบันอุดมศึกษา ได้ป้อนข้อมูลเข้าระบบฐานข้อมูลของ สกอ.</li> <li>• การตรวจสอบข้อมูลตาม URL ของเว็บไซต์ที่สถาบันอุดมศึกษาแจ้งมายัง สกอ. ว่าเป็นช่องทางการเผยแพร่รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รายชื่อคณะทำงาน และช่องทางการติดต่อสื่อสาร</li> </ul>
IT4	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ นิสิต นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม ในด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร ภาวะการปฏิบัติงานทำของบัณฑิต และข้อมูลอื่น ๆ	A/ D <ul style="list-style-type: none"> <li>• ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ที่สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลได้สอดคล้องตามความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และสาธารณชน โดยกำหนดให้มี URL หรือการกำหนดสิทธิให้สามารถเข้าไปตรวจสอบได้ โดยระบุชื่อ และ password เพื่อให้ตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของข้อมูล และมีช่องทางในการให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาได้ จากส่วนกลาง</li> </ul>
IT5	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือตามแผนงาน/โครงการสำคัญ	A <ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System) ที่สถาบันจัดทำขึ้น และใช้ในการกำกับติดตามความก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือตามคำรับรอง</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
		<p>การปฏิบัติราชการ หรือตามแผนงาน/โครงการสำคัญ ที่สามารถรายงานต่อผู้รับผิดชอบ ผู้กำกับตัวชี้วัด หรือผู้มีอำนาจ ทั้งนี้ อาจรายงานในรูปแบบของเอกสาร หรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงข้อมูลความถี่ และความเสียหายของภัยที่เคยเกิดขึ้น</li> </ul> <p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงการรายงานหรือนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารผ่านระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) หรือระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS)</li> <li>• บันทึก คำสั่ง ความเห็น หรือการตอบกลับ ทางเอกสารหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ที่แสดงให้เห็นว่ามีการนำข้อมูลจากการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย ไปใช้ประโยชน์เพื่อการดำเนินการของผู้เกี่ยวข้องได้</li> </ul> <p>L</p> <p>แสดงรายละเอียดการปรับปรุงระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมที่เคยมีอยู่</p>
IT7	สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงแผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ตามแนวทางที่กำหนด และได้รับความเห็นชอบแล้ว</li> </ul> <p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รายงานผลการดำเนินงานตามแผน โดยดำเนิน กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้</li> </ul>

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
HR 1	สถาบันอุดมศึกษามีการจัดระบบบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัว และการกระจายอำนาจการตัดสินใจ	A	มีระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือ ความคล่องตัว และการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
		D	มีการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานตามโครงสร้างระบบงานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
		L	มีการทบทวนการจัดระบบบริหารงานบุคคลบางกระบวนการให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ
HR 2	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัย ดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อสถาบัน	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีกระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจของบุคลากร ประกอบด้วย ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ และปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน</li> <li>▪ มีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจของบุคลากร</li> <li>▪ มีแผนการสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร ที่สอดคล้องกับปัจจัยที่กำหนด</li> </ul>
		D	มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจ
		L	มีระบบการประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การสำรวจความพึงพอใจ การกำหนดตัวชี้วัด
HR 3	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	A	▪ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>▪ มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร</li> </ul>
		I	มีการจัดสรรแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
HR 4	สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีแนวทางในการส่งเสริมให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ รู้เป้าหมายของการจัดการศึกษาและหลักสูตรการศึกษา</li> <li>▪ มีแนวทาง/มาตรการให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่ดำเนินการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียน</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ อาจารย์ประจำส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจที่จะดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด</li> <li>▪ มีการสำรวจหรือประเมินประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของอาจารย์ประจำของสถาบัน</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ อาจารย์ประจำส่วนใหญ่มีนำผลการวิเคราะห์ศักยภาพผู้เรียนมาปรับปรุงแผนการสอนให้มีความเหมาะสม</li> <li>▪ สถาบันฯ นำข้อมูลผลการสำรวจหรือประเมินประสิทธิภาพการสอนมาดำเนินการสนับสนุนให้อาจารย์ประจำส่วนใหญ่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและผู้เรียน</li> <li>▪ สถาบันฯ มีการวิเคราะห์และประเมินกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อสรุปผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันฯ</li> </ul>
		I	มีการประเมินประสิทธิภาพการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียน
HR 5	สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ มีการวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณฯ มีมาตรการกำกับดูแลและดำเนินการกับผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ รวมทั้ง มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีระบบและกลไกในการกำกับดูแลและส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์</li> <li>▪ มีมาตรการ/การวางแผนป้องกันการกระทำผิดจรรยาบรรณ</li> <li>▪ มีมาตรการการกำกับดูแลผู้ไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีช่องทางการติดต่อสื่อสาร เพื่อรับข้อมูลป้อนกลับ/ความคิดเห็น/ข้อร้องเรียนที่มีต่อคณาจารย์ของสถาบันในเรื่องจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์จากนิสิต นักศึกษา หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีแนวทางการให้รางวัลผู้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพที่เป็นแบบอย่างได้</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีระบบการติดตามความก้าวหน้าและมีการประเมินประสิทธิผลการดำเนินการตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์</li> </ul>
HR6	<p>สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติเพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2552</li> <li>▪ มีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552</li> <li>▪ มีแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือ แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2552</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคล</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร</li> </ul>
		I	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร</li> </ul>
HR 7	<p>สถาบันอุดมศึกษามีแผนการสร้าง ความก้าวหน้าในสายงานให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีแผนการสร้างความก้าวหน้าของบุคลากร</li> </ul>
		D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการดำเนินการตามแผนการสร้างความก้าวหน้าของบุคลากร</li> </ul>
		L	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการประเมินผลการดำเนินการตามแผนการสร้างความก้าวหน้าของบุคลากร</li> </ul>

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

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

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
		<p>D มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการและการนำไปปฏิบัติ</p> <p>L มีการตรวจสอบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อวิเคราะห์หาจุดที่ควรปรับปรุง โดยการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการ หรือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน</p>
PM 4	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการจัดการกระบวนการ เพื่อให้สถาบันจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	<p>A แสดงแผนสำรองฉุกเฉิน เพื่อป้องกันผลกระทบกับการจัดการกระบวนการในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน</p> <p>D สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนสำรองฉุกเฉินรับทราบถึงแนวทางปฏิบัติ</p> <p>L มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนสำรองฉุกเฉินให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ</p> <p>I แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่อการดำเนินการตามพันธกิจหลักของสถาบันว่าจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง</p>
PM 5	สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงรายชื่อกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหาร</li> <li>• คัดเลือกกระบวนการที่สร้างคุณค่าไม่น้อยกว่า 50% และกระบวนการสนับสนุนไม่น้อยกว่า 50% มาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน</li> <li>• มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างน้อยควรประกอบด้วย Work Flow และมาตรฐานคุณภาพงาน</li> </ul> <p>D แสดงวิธีการที่สถาบันนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติ โดยการเผยแพร่มาตรฐาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การมีระบบติดตามมาตรฐานงานเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด</p>



รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน
		<p>L มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ</p> <p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน</li> </ul> <p>หรือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีระบบต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามข้อกำหนดของกระบวนการ</li> </ul>
PM 6	สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวทาง/วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงกระบวนการ</li> <li>• แนวทาง/วิธีการในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และลดการสูญเสีย เช่นการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการ</li> </ul> <p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วิธีการสื่อสารมาตรฐานการปฏิบัติงานให้บุคลากรเกี่ยวข้องทราบ เช่น การประชุม บันทึกเว็บบอร์ด website</li> <li>• กิจกรรม/โครงการในการปรับปรุงกระบวนการ (ยกตัวอย่างกระบวนการที่ได้ปรับปรุง)</li> </ul> <p>L</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักฐานการทบทวนกระบวนการ เช่น การประชุมคณะทำงาน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทบทวนกระบวนการ</li> </ul>

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์
RM1	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการที่สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย	<p>Le</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การวัดผลความสำเร็จของแผนปฏิบัติการที่สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริง ตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของส่วนราชการ เปรียบเทียบกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งหมด ที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดมิติที่ 1 : มิติประสิทธิผล ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul> <p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง โดยสามารถแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
RM 2	ระดับความสำเร็จของร้อยละถ่วงน้ำหนักในการบรรลุมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามจุดเน้นของสถาบัน	<p>Le</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การวัดผลความสำเร็จของการบรรลุมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาตามจุดเน้นของสถาบัน จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริง ตามประเด็นการประเมินผล ตามตัวชี้วัดมาตรฐานคุณภาพ สมศ. หรือ มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาที่อาจกำหนดขึ้นในอนาคต</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์
		<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง โดยสามารถแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
RM3	ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุมาตรฐานว่าด้วยศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา	<p>Le</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การวัดผลความสำเร็จในการบรรลุมาตรฐานว่าด้วยศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษาจะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริง ตามประเด็นการประเมินผล ตามตัวชี้วัดมาตรฐานคุณภาพ สมศ. หรือ มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาที่อาจกำหนดขึ้นในอนาคต</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
RM4	ร้อยละความพึงพอใจต่อบัณฑิตและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา	<p>Le</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษาต้องแสดงผลตัวชี้วัดความก้าวหน้า การปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อบัณฑิตและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาและทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนเสียกล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษาในทางที่ดี</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul> <p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการ</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์
		<p>ดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง โดยสามารถแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
RM5	ร้อยละความพึงพอใจต่อสถาบันอุดมศึกษาของนิสิต นักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษาต้องแสดงผลตัวชี้วัดความก้าวหน้า การปรับปรุงและประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นนิสิต นักศึกษา และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสดงให้เห็นว่าบัณฑิตพึงพอใจต่อ สถาบันอุดมศึกษา และกล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษาในทางที่ดี</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
RM6	ระดับคุณภาพของสถาบันจากผลการประเมินภายใน	เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ตามเกณฑ์ระดับคะแนนของ สกอ.
RM7	ระดับคุณภาพของสถาบันจากผลการประเมินภายนอก	เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ตามเกณฑ์ระดับคะแนนของ สมศ.
RM8	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานและกระบวนการทำงาน โดยจะพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ(จำนวน 5 กระบวนการ)</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการ</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์
		<p>ดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง โดยสามารถแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
RM9	<p><u>กรณีสถาบันอุดมศึกษา มีงบประมาณรายจ่ายลงทุน</u></p> <p>- ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน</p>	<p>Le</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การพิจารณาผลสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน จะใช้อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุนของ สถาบันอุดมศึกษาของปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ ไม่รวมงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
	<p><u>กรณีสถาบันอุดมศึกษาไม่มีงบประมาณรายจ่ายลงทุน</u></p> <p>- ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายในภาพรวม</p>	<p>Le</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การพิจารณาผลสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ จะใช้อัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายในภาพรวมของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ ไม่รวมงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ โดยจะใช้ข้อมูลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดย</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์
		<p>การเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง โดยสามารถแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
RM10	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	<p>Le</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การพิจารณาผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง จะพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ปฏิบัติได้จริง เปรียบเทียบกับแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
RM11	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือแผนพัฒนาบุคลากร	<p>Le</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตัวชี้วัดของการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ให้นำผลจากหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หัวข้อ 5.2 ก การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจมาแสดง โดยจะพิจารณาจากร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาขีดสมรรถนะตามแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul> <p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง โดยสามารถแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
RM12	ร้อยละของความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การพิจารณาดำเนินการตาม RM12 ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 4 (IT1) มาประกอบการพิจารณาการดำเนินการ</li> <li>• การพิจารณาความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยของฐานข้อมูลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์นั้น ให้สถาบันอุดมศึกษาจัดทำระบบฐานข้อมูลรองรับอย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย เพื่อใช้วางแผนการดำเนินการ และใช้ในการตัดสินใจการบริหารงาน</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
RM13	ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การพิจารณาดำเนินการตาม RM13 ให้ยึดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน หมวด 4 (IT 7) มาประกอบการพิจารณาการดำเนินการ</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษาเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ได้ อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ (ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้) มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ</li> </ul>

รหัส	แนวทางการดำเนินการ	ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>
	T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง โดยสามารถแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</li> <li>• สถาบันอุดมศึกษามีการแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้*</li> </ul>

\* หมายถึง ในการดำเนินการขอให้สถาบันอุดมศึกษาพิจารณาความสอดคล้องตามระบบการวิเคราะห์การดำเนินการใช้งบประมาณ (PART) ด้วย แต่ในการพิจารณาการผ่านนั้น Le และ T จะเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนเท่านั้น

#### **หมายเหตุ**

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนตามหมวด 7 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐาน จะพิจารณาเฉพาะผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level : L) และอัตราการเปลี่ยนแปลงและความครอบคลุมของการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Trend : T) เท่านั้น

สำหรับผลการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และหรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (Compare : C) รวมทั้งการเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ (Linkage : Li) ยังไม่นำมาพิจารณาในการตรวจสอบการดำเนินการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานหมวด 7 ที่ได้กำหนดขึ้นดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาควรพิจารณาประเด็นดังกล่าวในการดำเนินการตามหมวด 7 ด้วย โดยเฉพาะเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขั้นพื้นฐานในหมวด 7 ในประเด็นการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการ (Compare : C) สถาบันอุดมศึกษาควรแสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ รวมทั้งในประเด็นการเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ (Linkage : Li) สถาบันอุดมศึกษาควรมีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาด้วย ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของสถาบันอุดมศึกษาที่จะพัฒนาเข้าสู่ระดับก้าวหน้า (Successful Level) และความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์ต่อไป



---

---

**ภาคผนวก ง**

---

---

**แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข)  
การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในงบประมาณ พ.ศ. 2552**

## แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในหมวด 4 (ข.) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งมั่นให้สถาบันอุดมศึกษามีการขยายผลการดำเนินงานการจัดการความรู้โดยส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาให้ต่อเนื่องจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งจะมุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะมีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในการนี้เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทางสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้กำหนดแนวทางการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ดังต่อไปนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ และองค์ความรู้ที่สามารถตอบรับประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เป็นปัจจุบันให้มากที่สุด

2. จัดทำแผนการจัดการความรู้

2.1 กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยสถาบันอุดมศึกษานำข้อมูลตามที่ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มาดำเนินการ ทั้งนี้ อาจนำ template แผนการจัดการความรู้ของปี 2550 (แบบฟอร์ม 1) มาใช้

2.2 สถาบันอุดมศึกษาเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นอย่างน้อย 3 องค์ความรู้จาก 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันมาจัดทำแผนการจัดการความรู้และไม่ควรซ้ำกับองค์ความรู้ที่สถาบันอุดมศึกษาได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ในปีที่ผ่านมาแล้ว พร้อมระบุเหตุผลที่เลือกองค์ความรู้นั้นด้วย

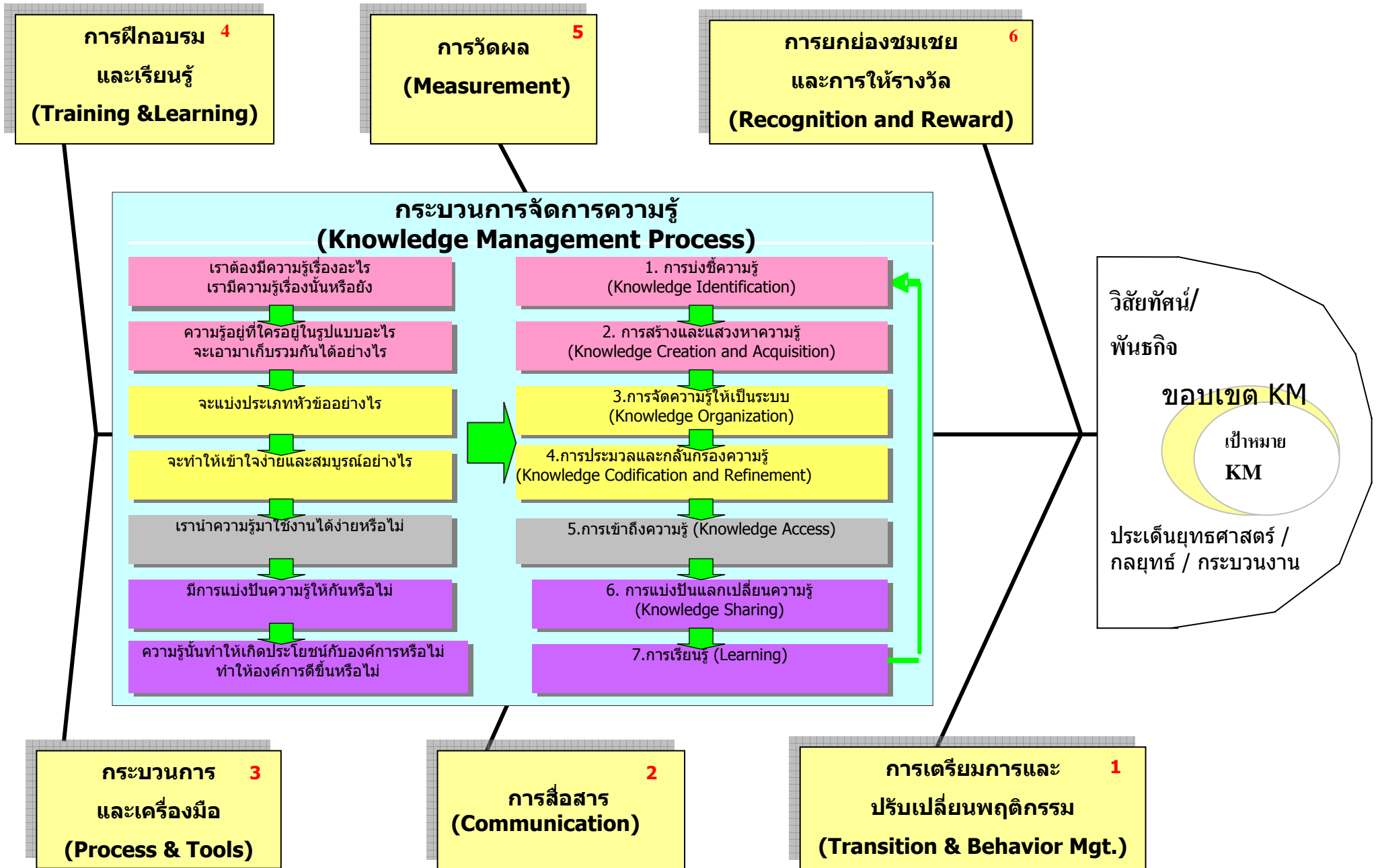
2.3 การเลือกตัวชี้วัด (KPI) เพื่อวัดผลการจัดการความรู้ สถาบันอุดมศึกษาพิจารณาเลือกตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองที่มีนัยสำคัญ อย่างน้อย 1 KPI ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จของการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

2.4 ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา (CEO) และผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ของสถาบันอุดมศึกษาทบทวนความถูกต้องและความเหมาะสมพร้อมลงนามรับรองเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ทราบและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

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)	

2.5 การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่างๆ ตามขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น (แบบฟอร์ม 2)

# การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



แบบฟอร์มที่ 2 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)								
ชื่อสถาบันอุดมศึกษา		: .....						
ประเด็นยุทธศาสตร์		: .....						
องค์ความรู้ที่จำเป็น		: .....						
ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง		: .....						
เป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรอง		: .....						
ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	หมายเหตุ
1	กิจกรรมที่ 1 - กิจกรรมที่ 1.1 - กิจกรรมที่ 1.2	ระบุเป็น ช่วงเวลา (ระยะเวลา เริ่มต้น – สิ้นสุด) หรือจุดของเวลา แล้วเสร็จ						
	..... .....							
ผู้ทบทวน : .....				ผู้อนุมัติ : .....				
ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO)				ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา (CEO)				

2.6 สถาบันอุดมศึกษาควรต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

2.7 สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ที่ได้จัดทำทั้ง 3 แผน พร้อมทั้งติดตามผลงานและความก้าวหน้าในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะ ๆ รวมถึงการเก็บข้อมูลหลักฐานการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของการจัดการความรู้ไว้ด้วย เพื่อเตรียมรับการตรวจประเมิน

**หมายเหตุ** แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ข้างต้น สถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้แนวทางดังกล่าวเป็นตัวอย่างหรืออาจปรับแผนการจัดการความรู้ข้างต้นให้เหมาะสมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. นางกมลฉัตร จันทร์ เขียวเจริญ โทร. 0 2356 9939 นางสาวปณิดา ปิยะพุทธิชัย โทร. 0 2356 9999 ต่อ 8838