

P

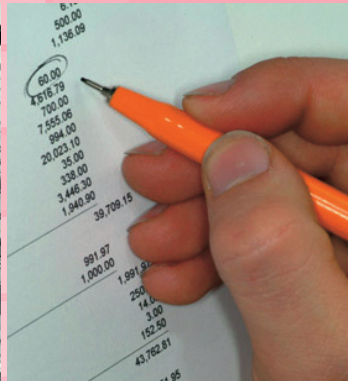
M

Q

A

คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

ระดับความสำเร็จ  
ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษา



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

P

M

Q

A

คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด  
การพัฒนาศูนย์ภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ปีงบประมาณ พ.ศ.2550

ระดับความสำเร็จ  
ของการพัฒนาศูนย์ภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษา



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

**คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด  
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550  
ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษา**

**พิมพ์ครั้งที่ 1**

พฤศจิกายน 2549

**จำนวนพิมพ์**

1,000 เล่ม

**จัดพิมพ์โดย**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

โทรสาร 0-2281-8169

ISBN : 974-9871-85-5

**ออกแบบและจัดพิมพ์ที่**

บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

481/561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทรศัพท์ 0-2864-5698

โทรสาร 0-2864-5889

**สงวนลิขสิทธิ์โดย**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

**ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา**

นายโยธิน นรินทร์มงคล

พฤศจิกายน 2549

## คำนำ

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

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ได้กำหนดตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" เป็นตัวชี้วัดเลือกในมิติด้านการพัฒนาองค์กร สำหรับกรม จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้กำหนดตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" เป็นตัวชี้วัดบังคับในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 16 ในระดับกรม และเป็นตัวชี้วัดเลือกในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 21 ในสถาบันอุดมศึกษา

ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มีแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละระดับชั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำคู่มือนี้ขึ้นเพื่อให้ส่วนราชการดังกล่าวได้นำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการต่อไป

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ ขอให้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจากหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 และคู่มือการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ให้ส่วนราชการไปแล้วด้วย

ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม  
สำนักงาน ก.พ.ร.  
พฤศจิกายน 2549



## สารบัญ

	หน้า
1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ	1
2. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2
3. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	5
3.1 ระดับกรม	5
3.1.1 ขอบเขตดำเนินการ	5
3.1.2 เกณฑ์การให้คะแนน	5
3.2 สถาบันอุดมศึกษา	7
3.2.1 ขอบเขตดำเนินการ	7
3.2.2 เกณฑ์การให้คะแนน	7
4. การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	8
4.1 การเตรียมความพร้อมเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ	9
4.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ	9
4.1.2 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (Roadmap)	13
4.1.3 จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้	17
4.1.4 เตรียมความพร้อมคณะทำงาน	18
4.2 ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	19
4.2.1 จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	19
4.2.2 จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร	22
4.2.3 ประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment)	36
4.2.4 จัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร	40
4.2.5 จัดทำแผนปรับปรุงองค์กร	50

4.2.6	ดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร และการวัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุง องค์กร	หน้า 57
5.	การดำเนินการตามขั้นตอนของเกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัด และแนวทางการ ประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด	59
5.1	ระดับกรม	59
5.1.1	ส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549	59
5.1.2	ส่วนราชการที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก	65
5.2	สถาบันอุดมศึกษา	69
6.	การรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ"	75
6.1	เอกสารที่ต้องส่งมอบ	75
6.2	การส่งมอบงาน	76
7.	ภาคผนวก	
แบบฟอร์มที่ 1 :	แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	78
แบบฟอร์มที่ 2 :	แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการขององค์กร	92
แบบฟอร์มที่ 3 :	แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report)	153
แบบฟอร์มที่ 4 :	แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของ โอกาสในการปรับปรุงองค์กร	161
แบบฟอร์มที่ 5 :	รายละเอียดแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	163
แบบฟอร์มที่ 6 :	แบบฟอร์มรายงานผลความสำเร็จในการดำเนินการตาม แผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	166
แบบฟอร์มที่ 7 :	แบบฟอร์มรายงานผลระดับความสำเร็จของการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	168

**แนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัด**  
**ระดับความสำเร็จของ**  
**การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**  
**ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550**

-----

**1. ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

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

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



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการ ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance)

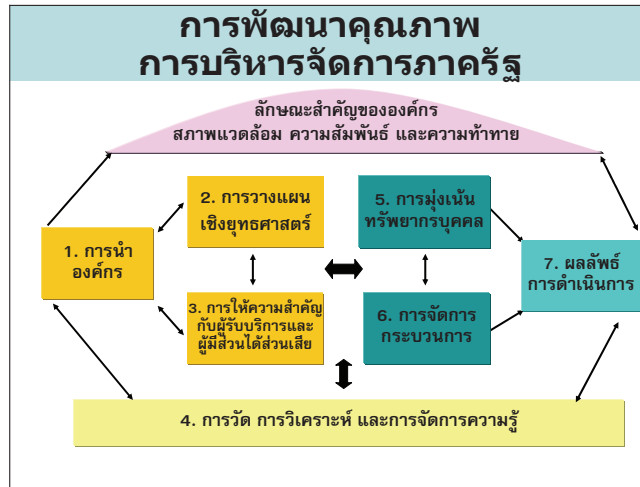
สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและ เครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐาน ของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่ง คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.

## 2. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัล คุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการ ปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของ หน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



### 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)** เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) **กลุ่มการนำองค์กร** ประกอบด้วย
  - หมวด 1 การนำองค์กร
  - หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
  - หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) **กลุ่มพื้นฐานของระบบ** ประกอบด้วย
  - หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และจัดการความรู้
- 3) **กลุ่มปฏิบัติการ** ประกอบด้วย
  - หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
  - หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

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

- มิติด้านประสิทธิผล
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

### 3. ตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับในส่วนราชการระดับกรม และเป็นตัวชี้วัดเลือกในสถาบันอุดมศึกษา

#### 3.1 ระดับกรม

**"ตัวชี้วัดที่ 16 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)"**

##### 3.1.1 ขอบเขตดำเนินการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับกรม ให้ส่วนราชการเสนอเป็นภาพรวมของกรม โดยมีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมงานของทุกหน่วยงานในสังกัดที่เป็นราชการส่วนกลาง โดยรวมถึงราชการส่วนกลางที่ไปตั้งอยู่ในภูมิภาคด้วย

##### 3.1.2 เกณฑ์การให้คะแนน

1) ส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

เกณฑ์การให้คะแนน	รายละเอียดดำเนินการ
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ที่ได้ดำเนินการแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พร้อมจัดทำรายงานสรุปผล ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดได้แล้วเสร็จ</li></ul>

เกณฑ์ การให้คะแนน	รายละเอียดดำเนินการ
ระดับ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้น ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ได้ดำเนินการแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พร้อมจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน</li> </ul>
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้แล้วเสร็จครบถ้วน</li> </ul>
ระดับ 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำรายงานผลการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรในระดับ 3 ได้แล้วเสร็จอย่างน้อย 2 แผน โดยจัดส่งไปยังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550</li> </ul>
ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแผนปรับปรุงองค์กรในระดับ 4 และมีรายงานสรุปผลการดำเนินงาน</li> </ul>

## 2) ส่วนราชการที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก

เกณฑ์ การให้คะแนน	รายละเอียดดำเนินการ
ระดับ 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ และจัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ (Roadmap) ที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร</li> <li>จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการให้กับบุคลากรและคณะทำงานของส่วนราชการ</li> </ul>
ระดับ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แล้วเสร็จครบถ้วน</li> </ul>
ระดับ 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน</li> </ul>
ระดับ 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ได้แล้วเสร็จครบถ้วน</li> </ul>
ระดับ 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำรายงานการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้แล้วเสร็จครบถ้วน</li> </ul>

### 3.2 สถาบันอุดมศึกษา

**"ตัวชี้วัดที่ 21 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 2)"**

#### 3.2.1 ขอบเขตดำเนินการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในสถาบันอุดมศึกษา ให้สถาบันอุดมศึกษาเสนอเป็นภาพรวมของสถาบันฯ โดยมีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมงานของทุกหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันอุดมศึกษา โดยไม่รวมถึงวิทยาเขต ยกเว้นกรณีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ให้ครอบคลุมถึงวิทยาเขตต่าง ๆ ภายใต้สังกัดด้วย

#### 3.2.2 เกณฑ์การให้คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนน	รายละเอียดดำเนินการ
ระดับ 1	▪ จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 2	▪ จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 3	▪ จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้แล้วเสร็จครบถ้วน
ระดับ 4	▪ จัดทำรายงานผลการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 3 อย่างน้อย 2 แผน ได้แล้วเสร็จ โดยจัดส่งไปยังการกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550
ระดับ 5	▪ ดำเนินการได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแผนปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 4 และมีรายงานสรุปผลการดำเนินงาน

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ได้เลือกตัวชี้วัดนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 แล้ว ในการดำเนินการขั้นตอนที่ 1 และ 2 ให้ทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรและรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นที่ได้จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และรายงานผลการทบทวนดังกล่าวตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

#### 4. การดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เนื่องจากตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้แบ่งส่วนราชการเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กรมที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 กรมที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก และสถาบันอุดมศึกษา ในแต่ละประเภทได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับไว้แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม เกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับของแต่ละประเภทเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการตามขั้นตอนของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้กำหนดไว้เป็นการทั่วไปอยู่แล้ว

หากผู้ดำเนินการตามตัวชี้วัดมีความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ครอบคลุมในทุกขั้นตอนตั้งแต่แรกแล้ว จะทำให้การดำเนินการตามตัวชี้วัดได้ง่ายขึ้น ดังนั้น จึงได้นำเสนอในทุกขั้นตอนไว้ในที่นี้ ส่วนในกรณีใด ระดับใด จะต้องดำเนินการในขั้นตอนและกิจกรรมใดจะได้กำหนดรายละเอียดไว้ในหัวข้อที่ 5 "การดำเนินการตามขั้นตอนของเกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัด และแนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด" ต่อไป

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีขั้นตอนและกิจกรรมดำเนินการในภาพรวม ดังนี้

## 4.1 การเตรียมความพร้อมเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### 4.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของการดำเนินการ ให้ส่วนราชการระดับกรม/สถาบันอุดมศึกษา จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการขึ้น ซึ่งควรประกอบด้วย 2 คณะ คือ 1) คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) 2) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยมีแนวทางการจัดตั้ง ดังนี้

#### 1) คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee)

##### บทบาทหน้าที่ :

- 1) กำหนดนโยบาย กรอบแนวทางและทิศทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ของคณะทำงาน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกรอบทิศทางและแนวทางที่กำหนด
- 3) ติดตาม เร่งรัด ให้การดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรบังเกิดผลทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

**องค์ประกอบ :** ประกอบไปด้วยผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของส่วนราชการ ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานในระดับกอง หรือ สำนัก เป็นต้น



*ระดับกรม อาจประกอบด้วย*

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1) อธิบดี                                 | ประธานกรรมการ       |
| 2) รองอธิบดีที่ได้รับมอบหมาย<br>จากอธิบดี | รองประธานกรรมการ    |
| 3) รองอธิบดี (ทุกท่าน)                    | กรรมการ             |
| 4) หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับ<br>มอบหมาย    | กรรมการ             |
| 5) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบ<br>บริหาร        | กรรมการและเลขานุการ |

*ระดับสถาบันอุดมศึกษา อาจประกอบด้วย*

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1) อธิการบดี                                    | ประธานกรรมการ       |
| 2) รองอธิการบดีที่ได้รับ<br>มอบหมายจากอธิการบดี | รองประธานกรรมการ    |
| 3) รองอธิการบดี (ทุกท่าน)                       | กรรมการ             |
| 4) หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับ<br>มอบหมาย          | กรรมการ             |
| 5) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย                  | กรรมการและเลขานุการ |

**2) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team)**

**บทบาทหน้าที่ :**

- 1) จัดเตรียมข้อมูลและสนับสนุนองค์กรในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประกอบการดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- 2) ดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3) ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินเพื่อหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

4) ดำเนินการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร และติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงตามแผน

5) จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ และเสนอแผนปรับปรุงองค์กรต่อคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ

**องค์ประกอบ :** ประกอบด้วยรองหัวหน้าส่วนราชการที่ทำหน้าที่รองประธานของ Steering Committee ทำหน้าที่ประธานใน Working Team เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในแต่ละหมวด (Category Champion) (หมวด 1-6) และทีมงานในแต่ละหมวดทั้ง 6 หมวด ซึ่งคณะทำงานของทั้ง 6 หมวด ต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้เป็นอย่างดีในงานขององค์กร และงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละหมวดที่มีหน้าที่รับผิดชอบ สำหรับการดำเนินการในหมวด 7 จะเป็นการประเมินโดยความร่วมมือกันของทีมงานทั้ง 6 หมวดในการประเมิน

*ระดับกรม/สถาบันอุดมศึกษา อาจประกอบด้วย*

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1) รองอธิบดี/รองอธิการบดี<br>(ที่ได้รับมอบหมาย)   | หัวหน้าคณะทำงาน          |
| 2) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เป็น<br>เจ้าภาพในแต่ละหมวด หมวด 1-6<br>(Category Champion) | คณะทำงาน                 |
| 3) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เป็น<br>ทีมงานในแต่ละหมวด (หมวด 1-6)                       | คณะทำงาน                 |
| 4) หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร<br>หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย                                   | คณะทำงานและ<br>เลขานุการ |

### ข้อควรคำนึงในการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Team)

- คณะทำงานฯ ไม่ควรมีจำนวนมากเกินความจำเป็น รวมแล้วไม่ควรเกิน 20 คน โดยคณะทำงานในแต่ละหมวดควรจะมีประมาณไม่เกิน 3-4 คน และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจงานขององค์กรที่ครอบคลุมการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นอย่างดี
- ความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานในแต่ละบทบาทของคณะทำงานฯ ควรเป็นดังนี้
  - เจ้าภาพที่รับผิดชอบในแต่ละหมวด (Category Champion) ควรมีความรู้รอบรู้เรื่องงานในหมวดที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี
  - คณะทำงานฯ ในแต่ละหมวด ควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ระบบบริหารจัดการทราบถึงแหล่งข้อมูลที่จะนำมาสนับสนุนในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในงานของหมวดที่ตนเองรับผิดชอบเป็นอย่างดี รวมทั้ง ควรมีความเข้าใจในระบบบริหารจัดการขององค์กรในหมวดอื่น ๆ ที่เชื่อมโยงกันด้วย ซึ่งคณะทำงานในแต่ละหมวด ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้
    - ❖ หมวด 1 (การนำองค์กร) เจ้าภาพที่เป็นผู้รับผิดชอบควรเป็นระดับบริหารสำหรับคณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กร
    - ❖ หมวด 2 (การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานด้านยุทธศาสตร์และจัดทำแผนขององค์กร
    - ❖ หมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักขององค์กร และเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการให้บริการผู้รับบริการขององค์กรโดยตรง
    - ❖ หมวด 4 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร และงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้ขององค์กร
    - ❖ หมวด 5 (การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร
    - ❖ หมวด 6 (การจัดการกระบวนการ) คณะทำงานฯ ควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงานหลัก และกระบวนการงานสนับสนุนที่สำคัญขององค์กร

#### **4.1.2 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Roadmap)**

เมื่อส่วนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษา จัดตั้งคณะทำงาน ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเรียบร้อยแล้ว ควรร่วมกันจัดทำแผน ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ ซึ่งแผนนี้เป็นแผนระยะยาว ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนถึงจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรตามลำดับความสำคัญ ตลอดจนนำ ผลดังกล่าวไปปรับปรุงเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป โดย รายละเอียดของแผนดำเนินการ อย่างน้อยจะต้องประกอบด้วย

- กิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ
- เป้าหมายที่จะได้รับของแต่ละกิจกรรม
- ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม
- ระยะเวลาในการดำเนินการ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินการตามแผนให้ประสบ ผลสำเร็จ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรในการจัดทำแผน และควรได้รับความ เห็นชอบจากฝ่ายบริหารในการสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว และเมื่อจัดทำแผน ดำเนินการแล้วเสร็จ ให้ขออนุมัติแผนดำเนินการต่อหัวหน้าส่วนราชการ

**ตัวอย่างการจัดทำ**  
**แผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

**แผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**  
**ของส่วนราชการ .....**  
**(ปี พ.ศ. 2550-2552)**

**หลักการและเหตุผล**

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

**วัตถุประสงค์**

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

กิจกรรม	เป้าหมายที่จะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ปี พ.ศ.		
				2550	2551	2552
1. จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่	▪ ข้าราชการของส่วนราชการมีความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพฯ	.....	1 วัน	▶		
2. แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลฯ และคณะทำงานฯ	▪ มีเจ้าภาพรับผิดชอบในการดำเนินการ	.....	1 สัปดาห์	▶		
3. จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ	▪ มีแผนดำเนินการที่เป็นไปตามทิศทางของส่วนราชการ และ	.....	1 สัปดาห์	▶		

กิจกรรม	เป้าหมายที่จะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ปี พ.ศ.		
				2550	2551	2552
	ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ					
4. อบรมคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการประเมินองค์กร	▪ คณะทำงานมีความเข้าใจในแนวทางการประเมินองค์กร	.....	4 วัน	➔		
5. จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรของส่วนราชการ	▪ ลักษณะสำคัญขององค์กรที่ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	.....	2 สัปดาห์	➔		
6. จัดเตรียมข้อมูลเพื่อประเมินองค์กรตามเกณฑ์	▪ ข้อมูลครบถ้วนเพื่อใช้ในการประเมินองค์กร	.....	2 สัปดาห์	➔		
7. ดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์	▪ รายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	.....	3 สัปดาห์	➔		
8. วิเคราะห์หาโอกาสในการปรับปรุงของส่วนราชการ	▪ โอกาสในการปรับปรุงเรียงตามลำดับความสำคัญ	.....	1 สัปดาห์		➔	
9. จัดทำแผนปรับปรุงองค์กรของส่วนราชการ	▪ แผนปรับปรุงองค์กรของส่วนราชการที่ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	.....	2 สัปดาห์		➔	
10. ดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร	▪ การปรับปรุงการบริหารจัดการของส่วนราชการเป็นไปตามแผน	.....	6 เดือน		➔	
11. ติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร	▪ ผลการติดตามการดำเนินการ	.....	ทุก 3 เดือน		➔	

กิจกรรม	เป้าหมายที่จะได้รับ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ปี พ.ศ.		
				2550	2551	2552
12. ประเมินองค์กรตามเกณฑ์รอบ 2	▪ ส่วนราชการมีระดับการบริหารจัดการที่ดีขึ้นเมื่อเทียบตามแนวทางการประเมิน	.....	3 สัปดาห์		→	
13. จัดทำรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ (Application Report) เพื่อเสนอขอรับรางวัล	▪ รายงานผลการดำเนินการที่ฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบ	.....	2 สัปดาห์		→	

เห็นชอบให้ดำเนินการตามแผนฯ

ลงนาม .....

(นาย/นาง/นางสาว.....)

อธิบดี/อธิการบดี .....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

หมายเหตุ

1. สำหรับการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ (Application Report) เพื่อเสนอขอรับรางวัลตามขั้นตอนที่ 13 นั้น ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้ หลังจากได้มีการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1-12 จนมีการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการในระดับที่เหมาะสมแล้ว

2. การกำหนดระยะเวลาตามกิจกรรม ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ให้ส่วนราชการกำหนดเดือนที่จะดำเนินการให้ชัดเจน

### 4.1.3 จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้

เมื่อแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสวนราชการ และจัดทำแผน เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันความสำเร็จอย่างหนึ่งของการดำเนินการของสวนราชการ คือ การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดของสวนราชการต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว โดยจะต้องจัดให้มีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทิศทางขององค์กร และบทบาทการมีส่วนร่วมของแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญและเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินการดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าสวนราชการระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย ซึ่งจะมียุทธศาสตร์สำคัญในการผลักดันการบริหารคุณภาพการบริหารจัดการของสวนราชการ

ในการดำเนินการเพื่อให้ความรู้ดังกล่าว ให้สวนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษาจัดประชุมชี้แจงแก่บุคลากรในสังกัด ทั้งที่ประจำอยู่ในสวนกลางและที่สวนกลางส่งไปประจำอยู่ในภูมิภาค (ถ้ามี) สำหรับสถาบันอุดมศึกษาให้จัดประชุมชี้แจงแก่บุคลากรทุกหน่วยงานภายใต้กำกับดูแลของสถาบันอุดมศึกษา โดยไม่รวมถึงวิทยาเขต ยกเว้นกรณีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ให้ครอบคลุมถึงวิทยาเขตต่าง ๆ ในสังกัดด้วย

ในการดำเนินการดังกล่าว สวนราชการระดับกรมและสถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดหาวิทยากรได้จากบุคลากรในสังกัดสวนราชการของท่าน หรือจากสวนราชการอื่นที่เคยเข้ารับการอบรมหลักสูตรวิทยากรตัวคุณหรือวิทยากรที่ปรึกษาด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากสำนักงาน ก.พ.ร. โดยดูรายชื่อวิทยากรเหล่านี้ได้ทางเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ.ร. [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th) หัวข้อ "โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"



#### **4.1.4 เตรียมความพร้อมคณะทำงาน**

ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กร ส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างความพร้อมให้กับคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้คณะทำงานฯ มีความรู้ ความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเทคนิคในการประเมินองค์กรเป็นอย่างดี

ส่วนราชการอาจเตรียมความพร้อมคณะทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- **เข้ารับการฝึกอบรมจากสำนักงาน ก.พ.ร.**

สำนักงาน ก.พ.ร. จะจัดฝึกอบรมคณะทำงานฯ ในหลักสูตรการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2550 ให้แก่ส่วนราชการที่ต้องดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้ โดยให้ส่วนราชการคัดเลือกตัวแทนจากคณะทำงานฯ จำนวน 6 คน (ตัวแทนหมวดละ 1 คน) เข้ารับการฝึกอบรมตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดขึ้น และภายหลังจากการได้รับการฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว ตัวแทน 6 คนดังกล่าวจะกลับไปถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมให้กับคณะทำงานฯ ที่เหลือต่อไป เพื่อให้คณะทำงานฯ ทุกคนมีความพร้อมพอที่จะดำเนินการต่อไปได้

สำหรับส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ควรพิจารณาส่งตัวแทนที่เคยเข้ารับการอบรมเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 หรืออาจส่งผู้ที่เคยร่วมอยู่ในคณะทำงาน (Working Team) ที่ดำเนินการเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ก็ได้ เพื่อให้สามารถต่อยอดความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้รวดเร็วขึ้น

- **ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการจริงตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานควรมีการฝึกปฏิบัติเพื่อทำให้มั่นใจว่าคณะทำงานมีความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร การจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การประเมินองค์กรด้วยตนเอง การลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง และการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร เพื่อเป็นการปรับมุมมองของคณะทำงานให้ใกล้เคียงกัน

▪ **เตรียมหาข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการประเมินองค์กร**

คณะทำงานที่รับผิดชอบแต่ละหมวดควรทำความเข้าใจเกณฑ์ในหมวดที่ตนเองรับผิดชอบ และเตรียมหาข้อมูลที่ต้องใช้ในการประเมินองค์กร โดยระบุถึงข้อมูล แหล่งข้อมูล ตลอดจนวิธีการรวบรวมข้อมูล เช่น ใช้การสัมภาษณ์ การทบทวนเอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้ ระยะเวลาที่ใช้ในการหาข้อมูลขึ้นกับปริมาณข้อมูลที่คณะทำงานทราบอยู่แล้ว ขนาดขององค์กร และความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร

## **4.2 ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

### **4.2.1 จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร**

#### **1) ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร**

ก่อนเริ่มดำเนินการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานฯ (Working Team) ต้องร่วมกันจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร เพื่อให้เข้าใจและเห็นภาพรวมขององค์กรตรงกัน และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ลักษณะสำคัญขององค์กร จะทำให้คณะทำงานฯ เห็นถึงภาพรวมของส่วนราชการ เห็นถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งเน้น สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ หากคณะทำงานฯ พบว่าเรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือข้อมูลขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ จำเป็นที่คณะทำงานฯ ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือดำเนินการเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้สามารถจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด

ลักษณะสำคัญขององค์กรประกอบด้วย 15 คำถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่

1) ลักษณะองค์กร ซึ่งจะเป็นการถามถึงข้อมูลพื้นฐานของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ของส่วนราชการกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ความท้าทายต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นการถามถึงความท้าทายที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรนับว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการประเมินองค์กร นอกจากจะทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรตรงกันแล้ว ลักษณะสำคัญขององค์กรยังมีความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ในหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงบริบทขององค์กรที่มีความเชื่อมโยงต่อกัน ดังนั้น การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลฯ (Steering Committee) ควรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมากในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจุดหมายที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปด้วย เพราะหากคณะทำงานฯ ไม่เข้าใจภาพรวมขององค์กรตั้งแต่ต้นแล้ว ก็จะไม่สามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงาน รวมทั้งไม่สามารถสร้างความเชื่อมโยงในเกณฑ์แต่ละหมวดได้

## 2) แนวทางการตอบคำถาม

การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามตัวชี้วัดนี้ ให้คณะทำงานฯ ตอบคำถามทั้ง 15 คำถาม โดยอ่านเกณฑ์แล้วเริ่มอธิบายตามแบบฟอร์มที่ 1: แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งปรากฏอยู่ในภาคผนวก คณะทำงานฯ จำเป็นที่จะต้องอ่านคำถามทุกข้อ และพยายามตอบคำถามทุกข้อ ตอบในสิ่งที่ในปัจจุบัน

สำหรับกรณีคำถามใดที่ไม่สามารถตอบได้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ตอบคำถามดังนี้ "ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก ..... (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)"

และสำหรับคำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า "ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้"

ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นคำตอบประเด็นสำคัญต่าง ๆ ของลักษณะสำคัญ  
ขององค์กร ตามแบบฟอร์มที่ 1

คำถาม

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง

คำตอบ

<b>พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย</b>	ศึกษา วิจัย พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพด้านสุขภาพจิต
------------------------------------	---

คำถาม

- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

คำตอบ

<b>ผู้รับบริการ</b>	<b>แนวทางและวิธีการให้บริการ</b>
1. หน่วยงานภาครัฐ	ผ่านทางการประชุมวิชาการ และเอกสาร
2. องค์กรเอกชน	วิชาการ

#### 4.2.2 จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร

##### 1) ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร

เมื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรเพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กรตรงกันแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งก็คือการตอบคำถามตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ว่าในปัจจุบันส่วนราชการได้ดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กรที่เป็นเลิศควรจะต้องปฏิบัติไปได้มากน้อยเพียงใด

สำหรับการดำเนินการตามตัวชี้วัด สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามแบบฟอร์มที่ 2: แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เห็นถึงผลการดำเนินการของส่วนราชการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องตอบคำถามตามเกณฑ์ ครบทั้ง 7 หมวด 30 ประเด็น 90 คำถาม จึงจะถือว่าได้จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบถ้วนตามขั้นตอนนี้

การตอบคำถามตามเกณฑ์ ทั้ง 7 หมวด เป็นการรายงานผลการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

##### หมวด 1 การนำองค์กร

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อชุมชนอย่างไร

## **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

เป็นการรายงานผลการดำเนินการในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

## **หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

## **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

## **หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**

เป็นการรายงานผลการดำเนินการว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการ อย่างไรก็ตามทั้งรายงานถึงความใส่ใจในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

เป็นการรายงานผลการดำเนินการแ่งมุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ โดยหมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงานทั้งหมด

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการรายงานผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนางองค์กร นอกจากนี้ ยังรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

### 2) แนวทางการตอบคำถาม

สำหรับแนวทางการตอบคำถามในหมวด 1-6 ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงจากลักษณะสำคัญขององค์กรไปสู่การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์ในหมวด 1-6 และความเชื่อมโยงระหว่างหมวด ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของเกณฑ์ที่จะแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการของการบริหารจัดการที่ดี เช่น

- ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางและนำองค์กร (หมวด 1) ด้วยวิสัยทัศน์ที่ยุทธศาสตร์ (หมวด 2) ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งต้องมีปฏิสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลาแบบสองทาง เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันเวลา (หมวด 3) ด้วยการใช้ข้อมูลจริงในการตัดสินใจ และการทบทวนผลการดำเนินงาน (หมวด 4)
- เมื่อส่วนราชการมีความชัดเจนในทิศทางและแผนการปฏิบัติงานแล้ว ส่วนราชการต้องมีระบบงานและบุคลากรที่มีความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (หมวด 5) พร้อมกับจัดกระบวนการการให้บริการและกระบวนการสนับสนุนที่

สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ (หมวด 6) ทั้งนี้การบริหารงานบุคคลและกระบวนการก็ต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาจากเกณฑ์ในหมวด 4 เช่นเดียวกัน

ถ้าส่วนราชการดำเนินการตามเกณฑ์หมวด 1 ถึงหมวด 6 อย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว ส่วนราชการนั้นจะบรรลุความสำเร็จในทุกมิติที่กำหนดไว้ในหมวด 7

คำถามในหมวด 1-6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการได้รวดเร็วและส่งผลต่อผลการดำเนินการ การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบของคำถามนั้น ๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น การให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญในการตอบคำถามเหล่านี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งคำถามในหมวด 1-6 มี 2 ลักษณะ คือ คำถามที่ถามว่า "อะไร" และคำถามที่ถามว่า "อย่างไร" โดยมีแนวทางการตอบ ดังนี้

### **1) การตอบคำถาม "อะไร"**

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

- แบบที่ 1 เป็นคำถามเพียงเพื่อต้องการทราบว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดสำคัญของส่วนราชการคืออะไร เช่น ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง คำตอบ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น

- แบบที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ซึ่งคำถามนี้ต้องการคำตอบที่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยและสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้ หากคำตอบตอบเพียงว่า "ใคร" ก็ไม่เพียงพอควรจะต้องตอบถึงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานด้วย เช่น กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง คำถามนี้หากตอบเพียงแค่ชื่อกระบวนการ ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัย ควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้นพอสังเขป



## 2) การตอบคำถาม "อย่างไร"

ในการตอบคำถามในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม "อย่างไร" ควรให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- *แนวทาง (Approach - A)* หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล ซึ่งแนวทางนั้นต้องสามารถนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

- *การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)* หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่ควรนำไปใช้

- *การเรียนรู้ (Learning - L)* หมายถึง การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการภายในส่วนราชการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

- *การบูรณาการ (Integration - I)* หมายถึง ความสอดคล้องทั้งการใช้แนวทาง ตัวชี้วัด สารสนเทศ การวิเคราะห์ ระบบการปรับปรุงที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กร และช่วยเสริมกระบวนการทั่วทั้งส่วนราชการ

คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างจะถูกประเมินว่า "มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนในระบบการบริหารจัดการ"

สำหรับการตอบคำถามในหมวด 7 นั้น เน้นการแสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและสมบูรณ์ ดังนี้

- มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วิกฤตที่สุด การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในลักษณะสำคัญขององค์กร หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งหมวดการจัดการกระบวนการ

- ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดของแนวทางการให้คะแนนที่สำคัญ 4 ประการ เพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล คือ

1) ผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level - Le) ควรรายงานในมาตรวัดที่ชัดเจน เช่น คะแนน จำนวนความผิดพลาด จำนวนความถูกต้อง ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

2) แนวโน้มของผลการดำเนินงาน (Trend - T) เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลง ตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ นั้นไม่มีการกำหนดเวลาของข้อมูลว่าจะต้องมีมากกว่าหรือน้อยกว่ากี่ปี เนื่องจากช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

3) ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ (Comparison - C) เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน หรือที่เลือกมาอย่างเหมาะสม

4) ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ (Linkage - Li) เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จัดไว้ เช่น ตามความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ

- ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง ควรแสดงข้อมูลรายละเอียดของกราฟและตาราง เพื่อความสะดวกในการตีความ

- บูรณาการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา ควรนำเสนอผลลัพธ์ไว้พร้อมกับคำอธิบายของผลลัพธ์นั้น ๆ หากแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม ส่วนราชการควรมีคำชี้แจง

- อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน การประเมินคำตอบของคำถาม ในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดตามนัยสำคัญของคำถามและแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการที่แท้จริง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สัมพันธ์กัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงที่สัมพันธ์กับแนวทางการให้คะแนน

### 3) แนวทางการตอบตามตัวชี้วัด

ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร คณะทำงานฯ จำเป็นต้องตอบคำถามทุกข้อ (90 คำถาม) และตอบเป็นรายข้อ ไม่อาจตอบรวมข้อได้ แต่โดยที่คำถามแต่ละข้อ อาจมีคำถามหลายหัวข้อย่อย ในการตอบคำถามอาจตอบรวมหัวข้อย่อยไว้ด้วยกันได้

#### ▪ การตอบคำถามในหมวด 1-6

ในการตอบคำถามแต่ละข้อคำถามในหมวด 1-6 ส่วนราชการสามารถเลือกตอบได้ 3 รูปแบบหลัก ๆ ได้แก่

1) ตอบโดยใช้ตาราง ซึ่งส่วนราชการสามารถใช้ตารางตาม Template ที่ระบุในคู่มือตัวชี้วัดปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบตารางให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นด้วยก็ได้ การตอบคำถามโดยใช้ตารางนั้น มักนิยมใช้กับคำถามที่ต้องการคำตอบในรูปของตัวเลข หรือต้องการอธิบายเหตุผลในแต่ละช่องต่อเนื่องกัน แต่การตอบในรูปแบบนี้อาจไม่เหมาะสมกับคำถามประเภทที่มีรายละเอียดมาก หรือต้องการเห็นข้อมูลในภาพรวม

2) ตอบโดยใช้แผนภาพหรือแผนผัง การตอบคำถามโดยใช้รูปแบบนี้ มักนิยมกับคำถามที่ต้องการอธิบายภาพรวม ความเชื่อมโยงของแต่ละขั้นตอน ข้อต่อของการตอบคำถามในรูปแบบนี้ คือ ผู้อ่านไม่เข้าใจแผนภาพหรือแผนผังที่แสดง จึงต้องอธิบายแผนภาพประกอบด้วย

3) ตอบแบบพรรณนา เหมาะสำหรับคำถามที่ต้องการให้รายละเอียดที่ครบถ้วน วิธีการทำงาน ข้อต่อของการตอบแบบพรรณนา คือ ใช้เนื้อที่บรรยายมาก และผู้เขียนต้องมีทักษะในการเขียนบรรยาย

คณะทำงานฯ สามารถใช้การตอบคำถามแบบใด ๆ ก็ได้ ตามแต่ความเหมาะสมในแต่ละคำถาม อย่างไรก็ตาม คณะทำงานฯ ต้องมั่นใจว่ารูปแบบการตอบคำถามใด ๆ ที่ใช้ สามารถให้ข้อมูลที่ตอบสนองต่อคำถามหรือข้อกำหนดของเกณฑ์ และเป็นสิ่งที่ผู้อื่นสามารถอ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย

### ตัวอย่างแต่ละวิธีการตอบในรูปแบบต่าง ๆ มีดังนี้

#### หมวด 1: การนำองค์การ

##### 1.1 การนำองค์การ

##### ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

###### คำถาม

(1)

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ

###### คำตอบ

###### 1) รูปแบบตาราง

- ตารางจาก Template คู่มือตัวชี้วัดของปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

เรื่อง	วิธีดำเนินการในการกำหนดของผู้บริหาร	วิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
วิสัยทัศน์	ใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์การ	คณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว	ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากเพิ่งทราบว่าต้องดำเนินการในเรื่องนี้ ในขั้นต่อไปจะดำเนินการโดยประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์แล้วนำมากำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว	

เรื่อง	วิธีดำเนินการในการกำหนดของผู้บริหาร	วิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
ค่านิยมของส่วนราชการ	ใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร	
ผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้	ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากเพิ่งทราบว่าต้องดำเนินการในเรื่องนี้ ในขั้นต่อไปจะดำเนินการโดยประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์แล้วนำมากำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้	

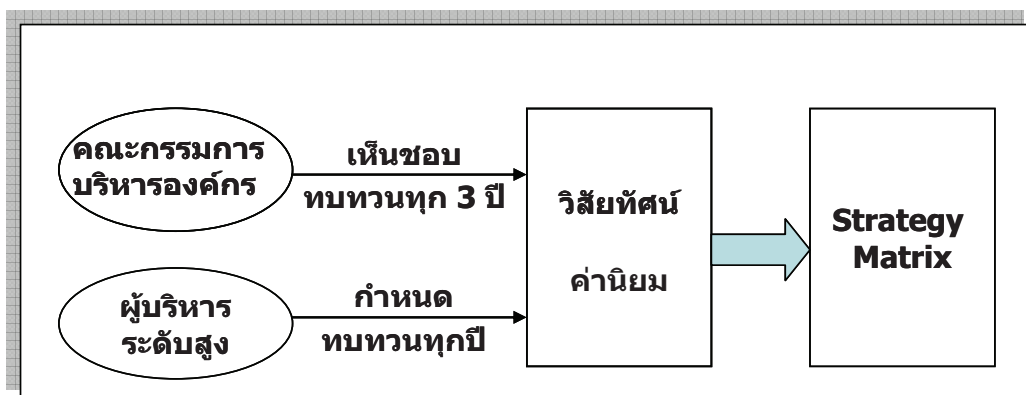
- ตารางที่มีการปรับเปลี่ยนให้รูปแบบเหมาะสมกับข้อมูล

ขั้นตอนสำคัญ	ผู้เกี่ยวข้องสำคัญ	วิธีการ	เมื่อไร
1. จัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารองค์กร	Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติ	ปี พ.ศ. 2543
2. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารระดับสูง	จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	ทุกครั้ง หลังจากจัดทำ/ทบทวนวิสัยทัศน์และค่านิยม
3. ทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยม	คณะผู้บริหารระดับสูง	นำผลการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มาใช้ในการทบทวน	ทุกปี ระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี
	ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารองค์กร	Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติ	ทุก 3 ปี

ขั้นตอนสำคัญ	ผู้เกี่ยวข้องสำคัญ	วิธีการ	เมื่อไร
4.กำหนด Strategy Matrix	ผู้บริหารระดับสูง	นำไปจัดเรียงความสำเร็จและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เชื่อมโยงไปสู่วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัด	ทุกปี ระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี

2) รูปแบบแผนภาพหรือแผนผัง พร้อมคำอธิบาย

*การจัดทำวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ*



เมื่อปี พ.ศ. 2543 องค์กรจัดทำวิสัยทัศน์ และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร

เมื่อได้วิสัยทัศน์และค่านิยมแล้ว คณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กร เมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการเพิ่มเติมค่านิยมขึ้นอีก 1 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อชุมชน

วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรจะบรรจุอยู่ใน Strategy Matrix ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และค่านิยม ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

### 3) รูปแบบพรรณนา

เมื่อปี พ.ศ. 2543 องค์กรจัดทำวิสัยทัศน์ และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus เพื่อให้ได้ฉันทามติจากคณะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารองค์กร

เมื่อได้วิสัยทัศน์และค่านิยมแล้ว คณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้ง การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กร เมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการเพิ่มเติมค่านิยมขึ้นอีก 1 ประการ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อชุมชน

วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรจะบรรจุอยู่ใน Strategy Matrix ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และค่านิยม ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

#### ▪ การตอบคำถามในหมวด 7

ในการตอบคำถามในหมวด 7 ให้ส่วนราชการตอบในรูปแบบที่กะทัดรัด โดยใช้ตารางตามแบบฟอร์มที่ 2 (หมวด 7) หรือปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ซึ่งในการตอบคำถามต้องแสดงครบทั้ง 4 ประเด็นที่สำคัญ คือ ผลการดำเนินการในปัจจุบัน แนวโน้มของผลการดำเนินการ การแสดงผลการเปรียบเทียบ ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถแสดงผลเพิ่มเติมโดยใช้กราฟพร้อมอธิบายประกอบด้วย เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย

**ตัวอย่างการแสดงผลลัพธ์หมวด 7 ดังนี้**

**หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ**

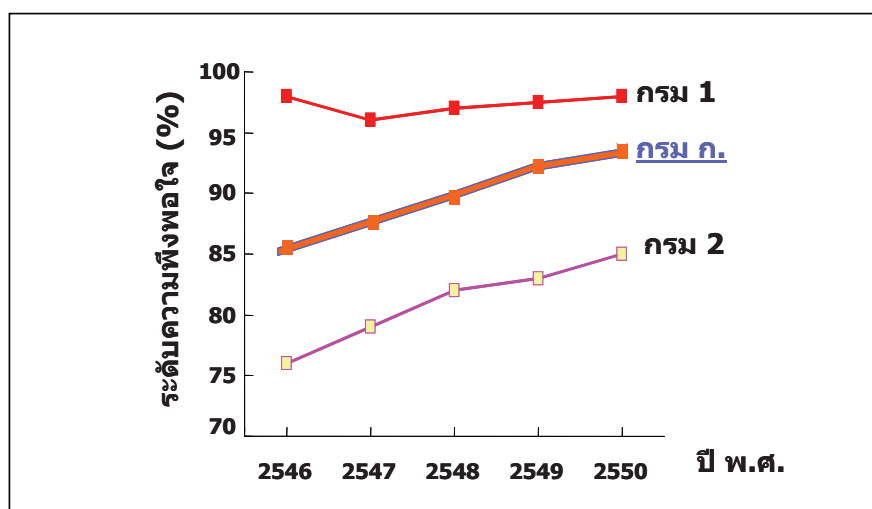
**หัวข้อ 7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ**

**คำถาม**

(3) ผลการดำเนินการด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**คำตอบ**

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมาย (+/-)	ผลลัพธ์ในช่วง 3 ปี			ลักษณะแนวโน้ม (+/-)	องค์กร/กระบวนการที่เปรียบเทียบ	ผลการเปรียบเทียบ (+/-)
				2548	2549	2550			
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	94%	94 %	+ (ตามเป้าหมาย)	88%	93%	94%	+	กรม 1 กรม 2	- +



รูป 7.2-1 แสดงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการของส่วนราชการ



เพื่อช่วยในการตีความตามแนวทางการให้คะแนน ควรอธิบายกราฟ ดังนี้

- กรม ก. มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 94% มีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปี 2546 - 2550
- ระดับเทียบเคียง กรม 1 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันดีที่สุด อยู่ที่เกือบ 100% และรักษาระดับไว้ได้อย่างคงที่
- ระดับเทียบเคียง กรม 2 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการในปัจจุบันอยู่ที่ 85% แม้จะมีแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีขึ้นทุกปี แต่ยังต่ำกว่ากรม ก.

การแสดงผลที่ทำให้การรายงานผลมีความชัดเจนและมีประสิทธิผล ควรใช้กราฟที่มีข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

- ระบุตัวเลขกำกับกราฟในแต่ละภาพ สำหรับการอ้างอิงถึงกราฟในเนื้อหาการตอบคำถามตามเกณฑ์
- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนของกราฟและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีเส้นแสดงแนวโน้มข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- แสดงผลลัพธ์หลาย ๆ ปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงให้เห็นว่าตัววัดมีแนวโน้มดี
- แสดงการเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน

การแสดงผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7 ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้ ซึ่งตัวชี้วัดที่คัดเลือกมานั้น ควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์เชิงปริมาณ ทั้งนี้ การจะนำไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นั้น ส่วนราชการควรกำหนดตัวชี้วัดที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมด้วย

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่นำมาแสดงต้องมีความเชื่อมโยงกับกับผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และในหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 และมีการแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้ เช่น กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มบุคลากร เป็นต้น

สำหรับการดำเนินการตามตัวชี้วัด ส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ให้บททวนการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร และรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้จัดทำไว้แล้ว ทั้งนี้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการได้มีประสบการณ์ และเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางและวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากขึ้น จึงเป็นโอกาสที่จะได้มีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งเหตุผลอื่น ๆ ได้แก่

1. การทบทวนการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร อาจเกิดจากการที่มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ขององค์กร กฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ความต้องการของผู้รับบริการ และความท้าทายขององค์กร เป็นต้น

2. การทบทวนผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.1 หมวด 1-6 ได้มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการตอบคำถาม โดยเปิดโอกาสให้ส่วนราชการเลือกแนวทางการตอบที่เหมาะสมกับแต่ละคำถาม ซึ่งจะช่วยให้ตอบคำถามในเชิงลึกได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อีกทั้ง ส่วนราชการได้ดำเนินการปรับปรุงองค์กรในบางเรื่องไปบ้างแล้ว สมควรที่จะนำมาเพิ่มเติมเพื่อให้การตอบคำถามเป็นไปตามความจริงที่เป็นปัจจุบัน

2.2 หมวด 7 ได้มีการปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดนี้ อีกทั้ง ส่วนราชการมีโอกาสที่จะรวบรวมผลการดำเนินการและกำหนดตัวชี้วัดได้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น ประกอบกับการที่ต้องมีการรายงานผลการดำเนินการในปี 2550 เพิ่มขึ้น

### 4.2.3 ประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-assessment)

การประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการทบทวนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยนำสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันตามที่ได้รายงานผลการดำเนินการขององค์กรไว้ในข้อ 4.2.2 มาเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้องค์กรเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างชัดเจน

ในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ได้แบ่งการประเมินเป็น 2 มิติ คือ มิติกระบวนการ และมิติผลลัพธ์

**มิติกระบวนการ (หมวด 1-6)** ให้ส่วนราชการประเมินเนื้อหา รายงานผลการดำเนินการขององค์กร ในแต่ละประเด็นคำถาม โดยพิจารณาถึงปัจจัยในการตรวจประเมิน 4 ปัจจัย ได้แก่

- แนวทาง (Approach - A)
- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)
- การเรียนรู้ (Learning - L)
- การบูรณาการ (Integration - I)

และให้เชื่อมโยงการประเมินกับ “ลักษณะสำคัญขององค์กร” และความเชื่อมโยงระหว่างหมวด เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่

**มิติผลลัพธ์ (หมวด 7)** ให้ส่วนราชการประเมินเนื้อหา รายงานผลการดำเนินการขององค์กร ในแต่ละประเด็นคำถาม โดยพิจารณาถึงปัจจัยในการตรวจประเมิน ผลลัพธ์ 4 ปัจจัย ได้แก่

- ผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level - Le)
- แนวโน้มของผลการดำเนินการ (แสดงข้อมูลอย่างน้อย 3 ปี) (Trend - T)
- ผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการขององค์กรที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (Comparison - C)
- การเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ กับเกณฑ์หมวดต่าง ๆ และแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้ (Linkage - Li)

หากพบว่าส่วนราชการมีการตอบสนองต่อข้อกำหนดของเกณฑ์ ให้  
ระบุว่าเป็น “จุดแข็ง” ซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้

หมวด 1-6 มีการดำเนินการที่มีแนวทางที่เป็นระบบ (ทำซ้ำได้) มีการ  
ถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันความรู้ และ  
หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หากพบปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็  
ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรได้

หมวด 7 มีการดำเนินการที่มีการแสดงระดับของผลการดำเนินการที่ดี  
มีการแสดงแนวโน้มของผลการดำเนินการ มีการแสดงตัวเปรียบเทียบและ/หรือระดับ  
เทียบเคียง และมีการเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการ  
บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร หากพบปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรได้

ในทางตรงกันข้าม หากพบว่า ในหมวด 1-6 ผลการดำเนินการของ  
องค์กรมีประเด็นตกหล่น ไม่ครอบคลุมตามเกณฑ์ แนวทางไม่เป็นระบบ (ทำซ้ำไม่ได้เพราะ  
ไม่ได้เป็นกระบวนการ) ปัจจัย ทิศทาง หรือ เป้าประสงค์ที่ระบุไว้ใน “ลักษณะสำคัญของ  
องค์กร” ไม่ได้ถูกนำมารายงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่าง ๆ หรือสำหรับหมวด 7  
ส่วนราชการมีผลลัพธ์การดำเนินการไม่ดี ไม่แสดงแนวโน้ม การเปรียบเทียบ ความเชื่อมโยง  
ซึ่งอาจขัดขวางความสำเร็จขององค์กร ให้ระบุว่าเป็น “โอกาสในการปรับปรุง” เพราะเป็น  
โอกาสที่ส่วนราชการจะได้รับข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุงองค์กร ซึ่งข้อมูล “โอกาสในการ  
ปรับปรุง” เหล่านี้ จะถูกนำไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดการจัดทำแผนปรับปรุงต่อไป

### ข้อพึงปฏิบัติสำหรับการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

- คณะผู้ทำหน้าที่ประเมินทุกคนมีความเข้าใจถึงเป้าประสงค์ของการประเมินตรงกันว่าเป็นกระบวนการทบทวนสิ่งที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เป็นความจริงมาพัฒนาองค์กร
- ประเมินสิ่งที่ส่วนราชการได้วางระบบไว้ และปฏิบัติไปแล้วในอดีตจนถึง ณ วันที่ทำการประเมินองค์กร ไม่ใช่สิ่งที่ส่วนราชการตั้งใจจะทำในอนาคต
- ประเมินว่าได้มีอะไร ทำอะไร อย่างไร เป็น "จุดแข็ง" หรือ "โอกาสในการปรับปรุง" เรื่องอะไรบ้าง
- ไม่มีการตัดสิน ผิด ถูก ไม่มีการหาตัวคนผิด ไม่มีการกล่าวโทษกันว่าเพราะใครทำหรือไม่ทำอะไร จึงทำให้ส่วนราชการขาดสิ่งนั้น
- ยังไม่กำหนดวิธีการแก้ไขในขั้นตอนการประเมินนี้ (ขั้นตอนการหาวิธีการแก้ไขจะอยู่ในขั้นตอนของการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร)
- อาจแบ่งการอภิปรายเป็นครั้งละหมวด เพื่อไม่ให้เกิดความเหนื่อยล้าจนเกินไป และเกิดการประเมินให้ผ่าน ๆ ไป โดยไม่มีรายละเอียดและไม่เกิดประโยชน์
- จะปิดการอภิปรายในแต่ละหัวข้อ เมื่อได้ข้อตกลงในเรื่องสิ่งที่จำเป็นต้องปรับปรุงและมีการให้คำมั่นที่จะสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

**ตัวอย่างการจัดทำรายงาน ตามแบบฟอร์มที่ 3 :  
แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report)**

จากตัวอย่างการตอบคำถามของหมวด 1 การนำองค์กร หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

**คำถาม**

(1)

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ

**หมวด 1**

จากตัวอย่างการตอบคำถาม หมวด 1 หัวข้อ 1.1 การนำองค์กร ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ คำถาม (1) (ข้อ 4.2.2) สามารถสรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ดังนี้

อ้างอิง	จุดแข็ง
ก(1)	ส่วนราชการจัดทำวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยใช้กระบวนการ Consensus มีการทบทวนวิสัยทัศน์ และค่านิยมระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และทุก 3 ปีจะมีการทบทวนร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์กรวิสัยทัศน์ และค่านิยมนี้บรรจุอยู่ใน Strategy Matrix
ก(1)	ส่วนราชการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงได้จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกส่วนในองค์กร รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง
ก(1)	ไม่พบว่าส่วนราชการมีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้
ก(1)	ไม่พบว่าผู้บริหารของส่วนราชการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

#### 4.2.4 จัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

“โอกาสในการปรับปรุง” ที่พบจากการประเมินองค์กรอาจกระจายกระจายในประเด็นที่หลากหลาย เมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ส่วนราชการอาจไม่สามารถแก้ไขทุกประเด็นปัญหาได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น ส่วนราชการควรจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง โดยใช้เทคนิค Vital Few เพื่อให้ส่วนราชการสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรตามลำดับความสำคัญและความจำเป็นได้

Vital Few คือ โอกาสในการปรับปรุงที่ทำให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงที่สุด ซึ่งก็คือ การมุ่งความสนใจไปที่สาเหตุจำนวนน้อยที่ก่อให้เกิดปัญหาจำนวนมาก

**1) จัดลำดับความสำคัญจากตารางการจัดลำดับความสำคัญแบบ 2 ปีจจัย** มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

**ขั้นแรก** กำหนดเกณฑ์ที่เป็นปีจจัยในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่เห็นว่าเหมาะสมกับสภาพของแต่ละส่วนราชการ รวม 2 ปีจจัย เช่น “ความยากง่ายในการปรับปรุง” และ “ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการปรับปรุง”

**ขั้นที่ 2** สร้างตาราง โดยกำหนดให้ ระดับการปรับปรุงง่าย-ยาก แสดงไว้ในแนวตั้งด้านซ้ายมือสุด และระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ มาก-น้อย แสดงด้านบนตารางแนวนอน

#### ตัวอย่างตารางการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงแบบ 2 ปีจจัย

		ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ	
		น้อย	มาก
ระดับการปรับปรุง	ง่าย	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ง่าย</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>
	ยาก	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>น้อย</u>	ปรับปรุง <u>ยาก</u> ผลกระทบ <u>มาก</u>

**ขั้นที่ 3** จัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาโอกาสในการปรับปรุง แต่ละประเด็นว่าควรตกอยู่ในช่องใด เช่น การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องที่มีระดับ การปรับปรุงยาก แต่ระดับผลกระทบมากหากไม่ดำเนินการ และทำเช่นเดียวกันกับประเด็นการ ปรับปรุงอื่น ๆ ซึ่งในที่สุด โอกาสในการปรับปรุงแต่ละประเด็นจะอยู่ในช่องต่าง ๆ จากนั้น ให้ ส่วนราชการพิจารณาว่าจะเลือกกลุ่มช่องใดมาดำเนินการก่อน เช่น ส่วนราชการอาจเลือก โอกาสในการปรับปรุงที่ตกอยู่ในช่อง “ปรับปรุงง่ายและผลกระทบมาก” มาดำเนินการเป็น ลำดับที่หนึ่ง ลำดับที่สอง คือ “ปรับปรุงง่ายและผลกระทบน้อย” ลำดับที่สาม “ปรับปรุงยาก ผลกระทบมาก” ส่วนจะเลือกดำเนินการกับทุกช่องหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมของ ส่วนราชการ

หากจัดลำดับความสำคัญแล้ว พบว่าโอกาสในการปรับปรุงบาง ประเด็นสามารถรวมกันเป็นกลุ่มได้ ควรนำมารวมกันเป็นแผนปรับปรุงองค์กรแผนเดียวกัน เพื่อให้การปรับปรุงองค์กรนั้น ๆ สามารถส่งผลกระทบต่อส่วนราชการได้อย่างชัดเจน

## **2) จัดลำดับความสำคัญจากตารางการถ่วงน้ำหนักโอกาสใน การปรับปรุง** มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

**ขั้นแรก** กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง โดย หากมีผู้ร่วมตัดสินใจหลายคน ให้ใช้เทคนิคการระดมสมอง โดยตั้งคำถามว่า “มีเกณฑ์ อะไรบ้างที่เราจะใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง” เช่น

- ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์
- ผลลัพธ์ต่อองค์กร
- งบประมาณในการดำเนินการ
- ระยะเวลาดำเนินการ
- ความพร้อมของทรัพยากร
- ความพร้อมของข้อมูล
- ฯลฯ

หากประเด็นที่ได้จากการระดมสมองมีความหมายซ้ำ ๆ กัน ให้ อภิปรายเพื่อจัดกลุ่มเกณฑ์เหล่านั้น และกำหนดความหมายของเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ เพื่อ ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน



**ขั้นที่ 2** กำหนดน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ โดยอาจใช้วิธีการอภิปรายหรือการระดมสมอง การให้น้ำหนักมาก หมายความว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะสนับสนุนให้ทางเลือกนั้นบรรลุผลสำเร็จ แต่ถ้าให้น้ำหนักน้อย หมายความว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญรองลงมา เช่น

- องค์กรมีงบประมาณเพียงพอ ไม่ต้องกังวลมากนัก ดังนั้นเกณฑ์เรื่องงบประมาณ มีน้ำหนัก 0.2
- องค์กรต้องการให้การปรับปรุงนี้เห็นผลโดยเร็ว ภายในระยะเวลา 1 ปี จึงให้น้ำหนัก 0.3
- ผู้บริหารขององค์กร ต้องการให้ผลของการปรับปรุงนี้แสดงถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงขององค์กร ต้องการให้มีผลลัพธ์ต่อองค์กรมาก จึงให้น้ำหนัก 0.5

**ขั้นที่ 3** การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์และน้ำหนักในรูปแบบตาราง โดยให้

- โอกาสในการปรับปรุง แสดงไว้ในแนวตั้งด้านซ้ายมือสุด
- เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก แสดงด้านบนตารางแนวนอน
- น้ำหนักรวมของโอกาสในการปรับปรุง แสดงด้านบนตารางแนวนอน คอลัมน์ขวาสุด

**ตารางตัวอย่างการสร้างตารางหาความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเกณฑ์**

โอกาสในการปรับปรุง	เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก			
	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์ต่อองค์กร	คะแนนรวมตามน้ำหนัก
	0.2	0.3	0.5	1.0
...				
...				
...				

**ขั้นที่ 4** การจัดลำดับความสำคัญ ในที่นี้เลือกเกณฑ์มาเพียง 3 เกณฑ์เท่านั้น คือ งบประมาณ น้ำหนัก 0.2 ระยะเวลา น้ำหนัก 0.3 และผลลัพธ์ต่อองค์กร น้ำหนัก 0.5 จากนั้นใช้วิธีการอภิปรายหรือระดมสมองเพื่อกำหนดระดับคะแนนสำหรับโอกาส ในการปรับปรุงแต่ละแผนงานหรือโครงการ โดยอาจกำหนดให้มีระดับคะแนน 1-5 ดังนี้

- 1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีความสำคัญน้อย
- 3 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง
- 4 หมายถึง มีความสำคัญมาก
- 5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด

หากต้องการให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นในการให้ระดับคะแนน องค์กร อาจจะกำหนดความหมายของเกณฑ์ในการเลือกและระดับคะแนนดังนี้

**ตาราง ตัวอย่างการกำหนดระดับคะแนนของแต่ละเกณฑ์**

ระดับคะแนน	งบประมาณ (บาท)	ระยะเวลา (เดือน)	ผลลัพธ์ ต่อองค์กร
ความหมาย	ยิ่งต่ำยิ่งดี	ยิ่งสั้นยิ่งดี	ยิ่งมากยิ่งดี
1	>200,000	>24 เดือนขึ้นไป	เกิดขึ้นเป็นบางพื้นที่ เล็ก ๆ น้อย ๆ
2	50,001-200,000	>12-24 เดือน	เกิดขึ้นเฉพาะ บางหน่วยงาน
3	20,001-50,000	>6-12 เดือน	เกิดกับหน่วยงานส่วนมาก
4	5,001-20,000	>2-6 เดือน	เกิดการพัฒนา ทั่วทั้งองค์กร
5	< 5,000	< 2 เดือน	เกิดการพัฒนา ทั่วทั้งองค์กร และมีผลต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ข้อควรระวัง !** การกำหนดระดับคะแนนของบางเกณฑ์ยิ่งมากยิ่งดี บางเกณฑ์ยิ่งน้อย ยิ่งดี เช่น งบประมาณที่จะต้องใช้ - ยิ่งต่ำยิ่งดี ระยะเวลา - ยิ่งสั้นยิ่งดี ผลลัพธ์ต่อองค์กร - ยิ่งมากยิ่งดี ดังนั้น การกำหนดคะแนนจะต้องดูว่า เกณฑ์นั้น ๆ ต้องการคะแนนที่มากที่สุด หรือน้อยที่สุด ให้กำหนดระดับคะแนนให้ถูกต้องด้วย

จากนั้น นำระดับคะแนน มาคูณกับน้ำหนักของเกณฑ์ และใส่ผลรวมของคะแนนรวมในช่องคะแนนรวมตามน้ำหนัก เรื่องที่มีน้ำหนักคะแนนรวมมากที่สุด เป็นเรื่องที่มีลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสูงสุดที่องค์กรควรนำมาดำเนินการก่อน

**ตารางตัวอย่างการสร้างตารางหาความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเกณฑ์**

โอกาสในการปรับปรุง	เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก			
	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์ต่อองค์กร	คะแนนรวมตามน้ำหนัก
	0.2	0.3	0.5	1.0
การกำหนดวิสัยทัศน์	3	4	4	3.8
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	3	2	3	2.7
การพัฒนาบุคลากร	2	2	4	3.0

จากตัวอย่าง โอกาสในการปรับปรุงที่มีคะแนนรวมเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนั้น หากส่วนราชการมีทรัพยากรจำกัด จะเลือกทำเรื่องนี้ก่อน หากส่วนราชการยังมีทรัพยากรเหลือเพียงพอ จึงเลือกปรับปรุงเรื่องที่มีคะแนนรวมเป็นอันดับถัดมา ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

หากจัดลำดับความสำคัญแล้ว พบว่าโอกาสในการปรับปรุงบางประเด็นสามารถรวมกันเป็นกลุ่มได้ ควรนำมารวมกันเป็นแผนปรับปรุงองค์กรแผนเดียวกัน เพื่อให้การปรับปรุงองค์กรนั้น ๆ สามารถส่งผลกระทบต่อส่วนราชการได้อย่างชัดเจน

**3) จัดลำดับความสำคัญโดยใช้เครื่องมือ Affinity Diagram**

เครื่องมือ Affinity Diagram ใช้ในการรวบรวมความคิดเห็นที่ยังไม่สามารถจับประเด็นได้ หรืออยู่อย่างกระจัดกระจายมาเขียนรวมกัน โดยใช้กระบวนการของการอภิปรายหรือการระดมสมอง การออกเสียงให้คะแนน จนได้รับผลการจัดลำดับความสำคัญ

วิธีการนี้เหมาะสำหรับการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ระบุบุคคล และทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมสมอง โดยจะจำแนกแยกแยะออกมาให้เห็นถึงข้อมูลที่รวบรวมได้ซึ่งอยู่ภายใต้หัวข้อเหล่านั้น

**ขั้นแรก** พิจารณาโอกาสในการปรับปรุงของผลการประเมินองค์กร ในหมวด 1-6 โดยให้สมาชิกแต่ละคนในแต่ละหมวดที่รับผิดชอบอยู่ ระบุ "ข้อปรับปรุง" ที่สำคัญที่สุด 5 ข้อที่แต่ละคนเห็นว่าองค์กรควรนำไปดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผลสูงขึ้น หลังจากนั้นให้เขียนใส่กระดาษ (หรือ Post-It Notes) ด้วยลายมือที่อ่านง่ายและชัดเจน 1 แผ่น ต่อ 1 ข้อปรับปรุง โดยเขียนด้วยประโยคที่บ่งบอกการปฏิบัติในประเด็นที่สำคัญเพียงหนึ่งเดียว เช่น "จัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการเป็นประจำ" เป็นต้น เมื่อเขียนเสร็จแล้ว ให้แต่ละคนนำกระดาษนั้นไปติดบนกระดานหรือผนังตามความสะดวก

**ขั้นที่ 2** นำ "ข้อปรับปรุง" ที่แต่ละคนเขียนไว้บนกระดาษมาจัดกลุ่มที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกันรวมกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน ในขั้นตอนนี้ไม่ควรมีการอภิปราย ควรปล่อยให้กลุ่มแนวคิดที่คล้ายคลึงกันปรากฏขึ้นโดยธรรมชาติ

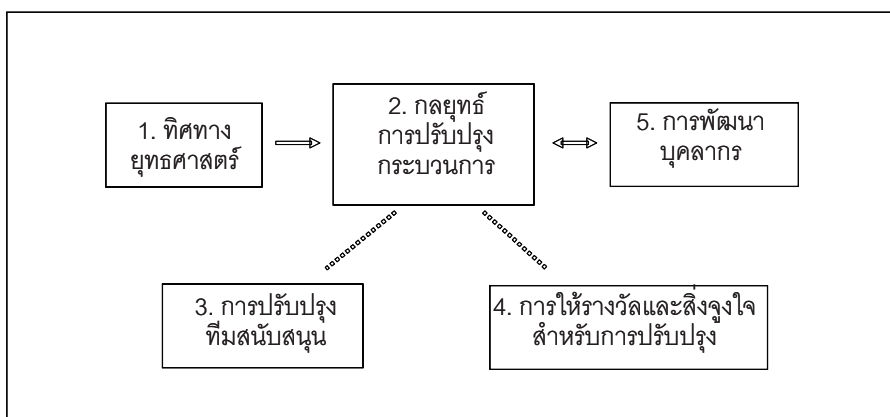
**ขั้นที่ 3** กำหนดแนวคิดหลัก (Theme) และคำจำกัดความที่เหมาะสมของกลุ่มคลัสเตอร์แต่ละกลุ่ม

**ขั้นที่ 4** หลังจากจัดหมวดหมู่เรียบร้อยแล้ว ให้แต่ละกลุ่มอภิปรายความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างเหตุและผลของทุกกลุ่มต่างหมวดให้สัมพันธ์กันทุกด้านทุกมุม โดยมีความอิสระในการเชื่อมโยง การเขียนแผนผังความสัมพันธ์นี้จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของสมาชิกในกลุ่ม และทำให้เห็นสถานการณ์โดยรวมที่เป็นเหตุเป็นผลกันได้อย่างชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจสุดท้ายว่ากลุ่มคลัสเตอร์ใดได้รับการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง แผนข้อปรับปรุงที่ไม่เข้าพวกมักจะถูกกำจัดออกในขั้นนี้

### ตัวอย่างโอกาสในการปรับปรุงที่เป็นกลุ่ม

- ทิศทางยุทธศาสตร์: กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน ภายในคณะผู้บริหารระดับสูง และสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับ
- กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการ: สร้างวิธีการเลือกกระบวนการที่สำคัญมาเข้าโครงการปรับปรุง ยกตัวอย่างเช่น พิจารณาจากข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชัดความสามารถ (Capabilities) ของกระบวนการที่มีอยู่ในปัจจุบัน และความจำเป็นทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในอนาคต
- การสนับสนุนทีมปรับปรุง: ปรับเปลี่ยนการดำเนินโครงการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าทีมปรับปรุงจะได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย: นำเอาแผนการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยมาปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ โดยเฉพาะ สำหรับโครงการปรับปรุงที่สำเร็จตามเป้าหมาย
- การพัฒนาบุคลากร: สร้างกระบวนการที่เป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะบุคลากรที่เข้ามาใหม่

### ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ



### **ตัวอย่างแนวทางในการนำไปดำเนินการปฏิบัติจริง**

คณะทำงานได้ระบุแนวความคิดในการนำไปปฏิบัติในระหว่างกา  
กำหนดโอกาสในการปรับปรุง ดังนี้

#### **“โอกาสในการปรับปรุง: ทิศทางยุทธศาสตร์”**

กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนภายในคณะผู้บริหารระดับสูง  
และสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับทิศทางของยุทธศาสตร์

- ใช้ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เคยใช้ในปี 2549 แต่ให้ม  
ความละเอียดมากขึ้นและจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลก่อนการสัมมนา
- จัดทำสไลด์นำเสนอทิศทางยุทธศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้วสำหรับ  
การสื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์กรรับทราบด้วย ไม่ใช่รับทราบเฉพาะคณะผู้บริหารเท่านั้น
- จัดให้มีการประชุมใหญ่ประจำปี ซึ่งมีกำหนดการที่เฉพาะเจาะจง  
(ปีที่ผ่านมาเป็นการจัดประชุมวางแผนยุทธศาสตร์แบบเร่งรีบ ขาดการเตรียมตัว)
- มอบหมายให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างทุกคนชี้แจงทำ  
ความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์หลังจากการประชุมใหญ่ประจำปี และ  
รวบรวมประเด็นที่ยังขาดตกบกพร่อง

**ข้อควรคำนึง !**

การจะเลือกใช้วิธีจัดลำดับความสำคัญวิธีใดขึ้นอยู่กับโอกาสในการปรับปรุงที่พบ  
กรณีที่โอกาสในการปรับปรุงมีไม่มาก อาจเลือกใช้วิธีการที่ 1 และ 2 หากมีโอกาสในการ  
ปรับปรุงจำนวนมากและกระจัดกระจาย ควรใช้วิธีการที่ 3

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ โอกาสในการปรับปรุงองค์กรที่ได้รับการเลือก  
จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์หลัก (Goals) ขององค์กร และต้องผ่านการเห็นชอบ  
จากคณะผู้บริหารด้วย นั่นคือ โอกาสในการปรับปรุงองค์กรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นความ  
รับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องทำการตัดสินใจในครั้งสุดท้าย เพื่อให้กระบวนการวางแผน  
ปรับปรุงองค์กรเกิดขึ้นและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนได้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้  
เกิดความมั่นใจว่าโอกาสในการปรับปรุงที่ได้รับการคัดเลือกทั้งหมดจะได้รับการแก้ไข  
ปรับปรุง ทั้งนี้ สว่นราชการอาจนำโอกาสในการปรับปรุงดังกล่าวมาสร้างความเชื่อมโยงให้  
เห็นภาพรวมทั้งหมดที่ได้

**ตัวอย่างรายงานผลการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร  
(ตามแบบฟอร์มที่ 4)**

เกณฑ์ที่ส่วนราชการใช้ในการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุง  
องค์กร ได้แก่

1. ระดับความยาก-ง่ายในการปรับปรุง

2. ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการ

ลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร 3 ลำดับแรกของแต่ละหมวด  
มีดังนี้

หมวด 1	ลำดับ 1.1	ไม่มีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้
	ลำดับ 1.2	ไม่มีการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
	ลำดับ 1.3	.....
หมวด 2	ลำดับ 2.1	.....
	ลำดับ 2.2	.....
	ลำดับ 2.3	.....
หมวด 3	ลำดับ 3.1	ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
	ลำดับ 3.2	ไม่มีวิธีการรับฟังความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	ลำดับ 3.3	ไม่มีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



#### 4.2.5 จัดทำแผนปรับปรุงองค์กร

หลังจากที่ได้ตัดสินใจคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงที่ต้องการดำเนินการ รวมทั้งจัดลำดับก่อน-หลังแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรสำหรับการดำเนินการตามตัวชี้วัดในบึงบรพระมาณ พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้ส่วนราชการเลือกจัดทำรายละเอียดของแผนปรับปรุงองค์กร จำนวน 2 แผน เพื่อนำมาดำเนินการให้สำเร็จภายในบึงบรพระมาณ พ.ศ. 2550 ดังนั้น ส่วนราชการอาจมีแนวทางคัดเลือกแผนปรับปรุงที่จะมาดำเนินการ โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา เช่น เป็นเรื่องเร่งด่วนในการปรับปรุง บึงบรพระมาณรองรับในการดำเนินการ สอดคล้องกับแผนอื่น ๆ ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการอยู่แล้ว (แผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง หรือแผนการจัดการความรู้) หรือผู้บริหารเห็นชอบให้ดำเนินการ เป็นต้น

ทั้งนี้ การบูรณาการแผนงานที่มีอยู่ทั้งหมดให้มีความเชื่อมโยง สอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยรวมเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการ จะทำให้การพัฒนาองค์กรบรรลุผลได้โดยเร็ว

ดังนั้น แผนปรับปรุงองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ส่วนราชการคัดเลือกจำนวน 2 แผน อาจเป็นแผนงานที่ส่วนราชการได้กำหนดไว้แล้วตามแผนปฏิบัติการประจำปี หรือแผนงานตามการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงหรือการจัดการความรู้ หรือแผนงานที่กำหนดขึ้นใหม่ก็ได้

ในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรนั้น อาจใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt chart) มาเป็นแนวทางในการดำเนินการ เรียกว่าแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งมีรูปแบบเดียวกันกับแผนปฏิบัติการที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอยู่แล้ว

ในขั้นตอนการทำแผนปรับปรุงองค์กร ส่วนราชการต้องกำหนดสิ่งต่อไปนี้ให้ชัดเจน

- ชื่อแผนปรับปรุงองค์กร
- วัตถุประสงค์ของแผนปรับปรุงองค์กร
- ตัวชี้วัดหลักของแผนปรับปรุงองค์กร
- งบประมาณ
- รายละเอียดโดยย่อ (การสรุปแผนปรับปรุงองค์กรโดยย่อ

เพื่อให้เข้าใจว่าเป็นการดำเนินการเรื่องอะไร มีผลผลิตอะไรจากการดำเนินการ)

- กิจกรรม หรือขั้นตอนดำเนินการ
- ระยะเวลาดำเนินการ
- อ้างอิงถึงโอกาสในการปรับปรุงมาจากหมวดใด ลำดับที่ และเรื่องอะไร
- ผู้รับผิดชอบหลักของแผนปรับปรุงองค์กร (ชื่อบุคคล และ หน่วยงาน)
- อื่น ๆ (ถ้ามี)

หลังจากมอบหมายผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรแล้ว ควรมีการนำแผนปรับปรุงองค์กรทั้งหมดมาประชุมร่วมกัน เพื่อเปรียบเทียบให้แผนสอดคล้องประสานกัน เนื่องจากในขั้นตอนของแผนต่าง ๆ อาจมีความต้องการใช้ทรัพยากรหรือกลุ่มคนกลุ่มเดียวกันในบางประเด็น หรือมีการออกแบบระบบงานที่จะปรับปรุงขัดแย้งกัน หรือมีงานบางส่วนที่สามารถปรับปรุงเพียงครั้งเดียวแต่ให้ผลในการแก้ไขได้หลายปัญหา

ในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร ส่วนราชการจำเป็นต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการปรับปรุง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกำหนดให้ชัดเจน และต้องเข้าใจว่าการปรับปรุงองค์กรนั้นต้องการทั้งการจัดการปัญหา (Fix) เพื่อบรรเทาปัญหาระยะสั้น และต้องการการปรับปรุงที่แท้จริง (Improvement) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในระยะยาว และหากต้องการให้การปรับปรุงนั้นส่งผลอย่างยั่งยืน จำเป็นที่จะต้องมีการมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ (Process Owner) และกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่แสดงถึงประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนด้วย

ภายหลังจากที่ทราบวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรแล้ว แนวทางในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่ใช้กันทั่วไปมี 3 เทคนิควิธีการ ที่ช่วยในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร ได้แก่

- จัดทำกระบวนการทำงานแบบใหม่ (Process Design)
- ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีอยู่ (Process Redesign)
- แก้ไขปัญหา (Problem Solving)

**ตัวอย่างกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปรับปรุงด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ**

วัตถุประสงค์ของการปรับปรุง	เทคนิควิธีการ	วิธีการและเครื่องมือการบริหารจัดการ
เพื่อจัดทำระบบการจัดการข้อร้องเรียนซึ่งมีการจัดหมวดหมู่วิเคราะห์ และตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของผู้รับบริการในลักษณะที่ควบคุมได้และทันเวลา	จัดทำกระบวนการทำงานแบบใหม่ (Process Design)	ออกแบบระบบฐานข้อมูลการร้องเรียน (Database Design)
เพื่อออกแบบกระบวนการ 'แนะนำบริการใหม่ให้ผู้รับบริการ' ให้สามารถลดรอบเวลา (Cycle Time) ได้ 30% ถึง 50%	ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีอยู่ (Process Redesign)	วิเคราะห์กระบวนการโดยเรียงตามลำดับเวลา (Time-based Process Analysis)
เพื่อลดความถี่ของความบกพร่องขณะให้บริการ xyz ตามลำดับความสำคัญ	แก้ไขปัญหา (Problem Solving)	วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis)

สำหรับการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรตามตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 หากเป็นแผนระยะยาว ผลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ต้องเป็นกิจกรรมที่มีผลผลิต/ผลลัพธ์ที่บ่งชี้ถึงความก้าวหน้าที่สำคัญของแผน กิจกรรมที่มีความชัดเจน และสอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงขององค์กรตามที่ได้จัดทำไว้

**ตัวอย่างแผนปรับปรุงองค์กร (ตามแบบฟอร์มที่ 5)**

**แผนปรับปรุงองค์กร**

**กรม/สถาบันอุดมศึกษา:** กรม ก.  
**กระทรวง:** กระทรวงพาณิชย์  
**ชื่อแผนปรับปรุง:** การสำรวจความพร้อมของศูนย์รับบริการ  
**วัตถุประสงค์:** จัดทำแบบสำรวจความพร้อมของศูนย์รับบริการ  
**ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน:** พึ่งพอใจของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มและสร้างความพึงพอใจ  
**รายละเอียดโดยย่อ:** มีข้อมูลพร้อมความพร้อมของศูนย์รับบริการ  
 สำรวจความพร้อมของข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการทุกกลุ่ม  
 เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการทุกกลุ่ม

**โอกาสในการปรับปรุง :** หมวด 3  
 ลำดับที่ 1.1  
**ผู้รับผิดชอบหลัก:** นางสร้อยเพชร โภกาส  
**งบประมาณ:** 200,000 บาท  
**ระยะเวลาดำเนินการ:** ตุลาคม 2549 - กันยายน 2550  
**หน่วยงาน :** สลก. (กจ.)  
**วันที่จัดทำ:** 1 สิงหาคม 2549

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2550												ผลลัพธ์ / ด้ขมี ความก้าวหน้า	ผู้รับ ผิดชอบ	ผู้ เกี่ยวข้อง	งบ ประมาณ
				ด.ค. 49	พ.ย. 49	ธ.ค. 49	ม.ค. 50	ก.พ. 50	มี.ค. 50	เม.ย. 50	พ.ย. 50	มิ.ย. 50	ก.ค. 50	ส.ค. 50	ก.ย. 50				
1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำแบบสำรวจ	2 เดือน	ด.ค.	พ.ย.														ทุกกอง	200,000	
2. จัดจ้างที่ปรึกษาสำรวจ	1 เดือน	ธ.ค.	ธ.ค.														สลก.(กจ.)		
3. สำรวจและประมวลผลความพึงพอใจ	4 เดือน	ก.พ.	เม.ย.														สลก.(กจ.)		
4. จัดทำแผนสร้างความพึงพอใจ	1 เดือน	พ.ค.	พ.ค.														สลก.(กจ.)		
5. ดำเนินกิจกรรมตามแผน	3 เดือน	มิ.ย.	ส.ค.														สลก.(กจ.)		
6. สรุปผลการดำเนินงานตามกิจกรรม	1 เดือน	ก.ย.	ก.ย.														สลก.(กจ.)		

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2550												ผลสัมฤทธิ์/ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
				ม.ค. 50			ก.พ. 50			มี.ค. 50			ก.ย. 50					
				ม.ค. 49	ก.พ. 49	มี.ค. 49	ก.ย. 49	ม.ค. 50	ก.พ. 50	มี.ค. 50	ก.ย. 50	ม.ค. 50	ก.พ. 50	มี.ค. 50	ก.ย. 50			
<b>กรม/สถาบันอุดมศึกษา:</b> กระทรวง <b>ชื่อแผนปรับปรุง:</b> วัตถุประสงค์: วัตถุประสงค์ของแผนงาน: รายละเอียดโดยย่อ:	1 เดือน  2 เดือน  3 เดือน  3 เดือน	1. ค.ค. 2549  พ.ย. 2549  ม.ค. 2550  พ.ย. 2550	1. ค.ค. 2549  2. ค.ค. 2549  3. ม.ค. 2550  4. พ.ย. 2550	[Red Bar]														
1. จัดตั้งคณะทำงาน และ จัดจ้างที่ปรึกษา																		500,000
2. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีดำเนินงานในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย																		
3. จัดทำและปรับปรุงฐานข้อมูลของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มเป้าหมาย																		
4. กำหนดรูปแบบ/ออกแบบสำรวจความคิดเห็น ประเมินผล กำหนด เครื่องมือและผู้รับผิดชอบ																		

**แผนปรับปรุงองค์กร (พ.ศ. 2550-2552)**

**โอกาสในการปรับปรุง : หมวด 3**  
 ลำดับที่ 1.2 และ 1.3  
**ผู้รับผิดชอบหลัก:** นายเนชั่น สีลา  
 หน่วยงาน : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
 งบประมาณ: 1,500,000 บาท  
 ระยะเวลาดำเนินการ: ตุลาคม 2549 - กันยายน 2552  
 วันที่จัดทำ: 1 สิงหาคม 2549

**แผนปรับปรุงองค์กร (พ.ศ. 2550-2552)**

**กรม ก.**  
 กระทรวงพาณิชย์  
 พัฒนาระบบการรับฟังและสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ  
 และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
 สร้างระบบการรับรู้ถึงความเห็นและความสัมพันธ์  
 กับทุกกลุ่มเป้าหมาย  
 รู้จักและเข้าใจในภารกิจของกรม  
 ร้อยละของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย  
 จัดทำและปรับปรุงวิธีการ ขั้นตอนการติดต่อประสาน เชื่อมโยงติดต่อกับ  
 ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดความเข้าใจและร่วมมือ  
 ในการปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมาย

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2550												ผู้เกี่ยวข้อง	งบประมาณ						
				ต.ค. 49	พ.ย. 49	ธ.ค. 49	ก.ม. 50	ก.พ. 50	มี.ค. 50	เม.ย. 50	พ.ค. 50	มิ.ย. 50	ก.ค. 50	ส.ค. 50	ก.ย. 50								
5. สำนวนและกำหนดช่องทางติดต่อสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3 เดือน	ก.ค. 2550	ก.ย. 2550																	ผู้รับผิดชอบ คณะทำงานฯ			
6 จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มเป้าหมาย	3 เดือน	ต.ค. 2550	ธ.ค. 2550																		ผู้รับผิดชอบ คณะทำงานฯ	500,000	
7. พัฒนาและจัดสร้างช่องทางติดต่อสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มเป้าหมาย	3 เดือน	ม.ค. 2551	มี.ค. 2551																		ผู้รับผิดชอบ คณะทำงานฯ		
8. สำนวนและพิจารณาจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานและความต้องการจากกลุ่มเป้าหมาย	3 เดือน	เม.ย. 2551	มิ.ย. 2551																			ผู้รับผิดชอบ คณะทำงานฯ	
9. ประมวลผล สรุป และประเมินผลเบื้องต้น	3 เดือน	ก.ค. 2551	ก.ย. 2551																			ผู้รับผิดชอบ คณะทำงานฯ	

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2550												ปี 2551	ปี 2552	ผลสัมฤทธิ์/ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งบประมาณ				
				ก.ค. 49		พ.ย. 49		ธ.ค. 49		ก.พ. 50		มี.ค. 50		เม.ย. 50								พ.ค. 50		ก.ค. 50	
				ก.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	ก.ค.	ก.ค.	พ.ค.	เม.ย.	พ.ค.							ก.ค.	ก.ค.	พ.ค.	เม.ย.
10. ทดลองใช้	6 เดือน	ต.ค. 2550	มี.ค. 2552																มีแผนปฏิบัติงาน	คณะทำงานฯ	ทุกคน	500,000			
11. ทบทวนและปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3 เดือน	เม.ย. 2552	มี.ย. 2552																รายงานการทบทวนและวิธีการดำเนินการที่ปรับปรุงแล้ว	คณะทำงานฯ	ทุกคน				
12. สรุปผลการดำเนินงานตามกิจกรรม	1 เดือน	ก.ค. 2552	ก.ค. 2552																รายงานสรุปผล	คณะทำงานฯ					

#### **4.2.6 ดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร และการวัดระดับ**

##### **ความสำเร็จการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร**

หลังจากแผนปรับปรุงได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามแผนปรับปรุงองค์กรที่กำหนดไว้ และมีการติดตามผลการปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนตามความเหมาะสม

ในการติดตามและประเมินผลการปรับปรุงองค์กรนั้น ควรมีการกำหนดเป็นวาระประจำ เช่น ทุกเดือน หรือทุกไตรมาส เพื่อให้ทราบผลความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้งานบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากในบางกรณีอาจมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หลังจากนั้นควรมีการทบทวนหรือประเมินซ้ำว่าการปรับปรุงดังกล่าวส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของส่วนราชการมากน้อยเพียงใด และมีประเด็นใดที่ควรนำมาดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำระดับสูงที่ต้องให้การสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การสื่อสารแผนปรับปรุงองค์กรทั่วทั้งส่วนราชการให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน
- การส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรที่ช่วยในการดำเนินการ
- การติดตามความก้าวหน้าของแผนปรับปรุงองค์กร
- การให้ข้อเสนอแนะหรือข้อมูลป้อนกลับ
- การเฉลิมฉลอง ยกย่องชมเชยเมื่อประสบผลสำเร็จตามแผน

สำหรับการรายงานผลสำเร็จตามแผนระดับความสำเร็จของดำเนินการตามแผนปรับปรุงในปี 2550 ให้ส่วนราชการพิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของความสำเร็จของคืบหน้าของกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้เมื่อเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานที่จะต้องปฏิบัติทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยระบุถึงผลลัพธ์ของแผนปรับปรุง ร้อยละระดับความสำเร็จของดำเนินการ ซึ่งหากไม่เป็นไปตามแผนปรับปรุงให้ระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขด้วย (ตามแบบฟอร์มที่ 6)



รายงานผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในบึงประมาณ พ.ศ. 2550  
กรม/สถาบันอุดมศึกษา .....

ชื่อแผนปรับปรุง	วัตถุประสงค์ของแผนปรับปรุง	ตัวชี้วัดหลักของแผนปรับปรุง	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		ระดับความสำเร็จในการดำเนินการ (%) หากไม่เป็นไปตามแผนปรับปรุง โปรดระบุปัญหา	ผลลัพธ์ของแผนปรับปรุง
			ตามแผน	ปฏิบัติจริง		
1. การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ	จัดทำแบบสำรวจเกี่ยวกับปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มและสำรวจความพึงพอใจ	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	12 เดือน	ปฏิบัติจริง 12 เดือน	เป็นไปตามแผน 100%	มีข้อมูลร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ
2. พัฒนาระบบการรับฟังและสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สร้างระบบการรับฟังความคิดเห็นและความสัมพันธ์กับทุกกลุ่มเป้าหมาย	ร้อยละของแต่ละกลุ่มเป้าหมายที่รู้จักและเข้าใจในการกิจของกรม	12 เดือน	12 เดือน	80% ของแผนปรับปรุงที่กำหนดไว้ในปี 2550 เนื่องจากความล่าช้าของงบประมาณในการจัดจ้างที่ปรึกษา จึงกำหนดแนวทางการลดขอบเขตในการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อลดงบประมาณ และแต่งตั้งคณะทำงานเพิ่ม เพื่อเร่งดำเนินการ	กำหนดรูปแบบ/ออกแบบสำรวจความคิดเห็น ประเมินผล กำหนดเครื่องมือและผู้รับผิดชอบแล้วเสร็จ และมีแผนปฏิบัติงานพร้อมดำเนินการในต่อไป

**5. การดำเนินการตามขั้นตอนของเกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัด และแนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด**

**5.1 ระดับกรม**

**"ตัวชี้วัดที่ 16 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)"**

**5.1.1 ส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549**

เกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

	<b>ขั้นตอนที่ 5</b>	<input type="checkbox"/> ดำเนินการได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแผนปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 4 และมีรายงานสรุปผลการดำเนินงาน	<b>ระดับ 5</b> (ตามข้อ 4.2.6)
	<b>ขั้นตอนที่ 4</b>	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 3 อย่างน้อย 2 แผน ได้แล้วเสร็จ โดยจัดส่งไปยังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550	<b>ระดับ 4</b> (ตามข้อ 4.2.5 )
	<b>ขั้นตอนที่ 3</b>	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้แล้วเสร็จครบถ้วน	<b>ระดับ 3</b> (ตามข้อ 4.2.3 และ 4.2.4)

<b>ขั้นตอน ที่ 2</b>	<input type="checkbox"/> มีการทบทวนรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นที่ได้ดำเนินการแล้ว ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พร้อมจัดทำรายงานผลการดำเนินการ ขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จ ครบถ้วน	<b>ระดับ 2</b> (ตามข้อ 4.2.2 )
<b>ขั้นตอน ที่ 1</b>	<input type="checkbox"/> มีการทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรที่ได้ดำเนินการแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พร้อมจัดทำรายงานสรุปผลตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดได้แล้วเสร็จครบถ้วน	<b>ระดับ 1</b> (ตามข้อ 4.2.1 )

**แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด**

แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดพิจารณาจากหลักฐาน เอกสารสำคัญที่แสดงถึงการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และเงื่อนไขเพิ่มเติมที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร**

นอกจากพิจารณาเอกสารที่มีเนื้อหาแสดงถึงการทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรที่สวนราชการได้ดำเนินการไว้แล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 แล้ว ยังพิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งหมายถึงความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่สวนราชการ สามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

<b>คะแนน ที่ได้รับ</b>	<b>0.2</b>	<b>0.4</b>	<b>0.6</b>	<b>0.8</b>	<b>1.0</b>
<b>จำนวนข้อ ที่ตอบคำถาม</b>	3	6	9	12	15

การพิจารณาให้คะแนน จะดูถึงความครบถ้วนของการตอบคำถามทั้งคำถามที่มีเครื่องหมาย (#) คำถามที่ไม่มีเครื่องหมาย (#) โดยมีแนวทางการพิจารณาว่า ส่วนราชการตอบคำถามนั้น ๆ แล้ว ดังนี้

- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับส่วนราชการให้ต้องตอบคำถาม โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆจึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีคุณสมบัติได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีนี้ที่คำถามใดส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ตอบว่า "ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก..... (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)"
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า "ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้"
- คำถามที่มีเครื่องหมายดอกจัน (\*) ที่ปรากฏอยู่ที่ท้ายของคำถาม หมายถึง ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการนั้น
- คำถามแต่ละข้ออาจมีคำถามหลายหัวข้อย่อย ส่วนราชการต้องตอบคำถามในแต่ละหัวข้อย่อยให้ครบถ้วน ซึ่งในการตอบคำถามอาจตอบรวมหัวข้อย่อยไว้ด้วยกันได้ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว ซึ่งจะนำไปคำนวณคะแนนต่อไปได้

ทั้งนี้ แนวทางการตอบคำถามดังกล่าว ให้ใช้ทั้งในการตอบคำถามสำหรับข้อ 4.2.2 "ขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ" ด้วย

## ขั้นตอนที่ 2 การทบทวนรายงานผลการดำเนินการ

นอกจากพิจารณาเอกสารที่มีเนื้อหาแสดงถึงการทบทวนรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ส่วนราชการได้ดำเนินการไว้แล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 แล้ว ยังพิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งหมายถึง ความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่ส่วนราชการ สามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนข้อที่ตอบคำถาม	30	45	60	75	90

แนวทางการพิจารณาให้คะแนน จะพิจารณาจากความครบถ้วนของการตอบคำถาม ตามที่อธิบายแล้วใน "ขั้นตอนการทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร"

## ขั้นตอนที่ 3 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง

พิจารณารายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ที่ส่วนราชการได้สรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงที่พบในแต่ละหมวด ตามแบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

และพิจารณาจากรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุง ตามแบบฟอร์มที่ 4: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ซึ่งระบุรายละเอียดได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

- เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
- ลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงหมวดละ 3 ลำดับ คือ ลำดับ 1 ลำดับ 2 และลำดับ 3

#### ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนปรับปรุง

การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรจะพิจารณาคะแนนจากจำนวนแผนที่จัดทำแล้วเสร็จซึ่งได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร และจัดส่งมายังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550 ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ	0.5	1.0
จำนวนแผนที่ปรับปรุง ที่จัดทำแล้วเสร็จ	1	2

แผนปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนนี้ หากเป็นแผนระยะยาว ผลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ต้องเป็นกิจกรรมที่มีผลผลิต/ผลลัพธ์ที่บ่งชี้ถึงความก้าวหน้าที่สำคัญของแผน หากแผนปรับปรุงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 กำหนดเฉพาะกิจกรรมที่มีสาระสำคัญของความก้าวหน้าของแผน หรือกำหนดกิจกรรมที่ไม่มีความชัดเจนหรือไม่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงขององค์กรตามที่จัดทำไว้ในขั้นตอนการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง **จะพิจารณาปรับลดคะแนนที่ได้รับของตัวชี้วัดลง 0.25 คะแนน**

แผนปรับปรุงองค์กรที่ส่วนราชการเสนอเพื่อประเมินผล ควรระบุรายละเอียดที่สำคัญ เช่น กิจกรรมที่ดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และเป้าหมายในการดำเนินการ เป็นต้น ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องแสดงสำเนาหนังสือ นำส่งแผนปรับปรุงองค์กรที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ด้วย

### ขั้นตอนที่ 5 การวัดผลความสำเร็จการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร

การวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของความสำเร็จของความสำเร็จของกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้เมื่อเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานที่จะต้องปฏิบัติทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ได้กำหนดไว้ในรายละเอียดของแผนปรับปรุง (ตามแบบฟอร์มที่ 6 : แบบฟอร์มรายงานผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550) โดยพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยของความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ตามตารางและสูตรการคำนวณดังต่อไปนี้

ลำดับที่(i)และชื่อแผนปรับปรุง	ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน
แผนที่ 1....	C <sub>1</sub>
แผนที่ 2 ....	C <sub>2</sub>
ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน	$\frac{C_1+C_2}{2}$

โดยที่ :

ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (C <sub>i</sub> )	หมายถึง ความสำเร็จหรือความสำเร็จในการดำเนินการของแต่ละกิจกรรม เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้งหมดที่ได้กำหนดไว้ตามรายละเอียดแผนปรับปรุง
i	หมายถึง ลำดับที่ของแผนปรับปรุง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

เกณฑ์การให้คะแนนพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน				
0.2 คะแนน	0.4 คะแนน	0.6 คะแนน	0.8 คะแนน	1.0 คะแนน
60	70	80	90	100

### 5.1.2 ส่วนราชการที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก

เกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป็นระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

		<b>ขั้นตอนที่ 5</b>	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ได้แล้วเสร็จครบถ้วน	<b>ระดับ 5</b> (ตามข้อ 4.2.4)
		<b>ขั้นตอนที่ 4</b>	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ได้แล้วเสร็จครบถ้วน	<b>ระดับ 4</b> (ตามข้อ 4.2.3)
	<b>ขั้นตอนที่ 3</b>	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน		<b>ระดับ 3</b> (ตามข้อ 4.2.2)
	<b>ขั้นตอนที่ 2</b>	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แล้วเสร็จครบถ้วน		<b>ระดับ 2</b> (ตามข้อ 4.2.1)
<b>ขั้นตอนที่ 1</b>		<input type="checkbox"/> จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ และจัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ (Roadmap) ที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร	<input type="checkbox"/> จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการให้กับบุคลากรและคณะทำงานของส่วนราชการ	<b>ระดับ 1</b> (ตามข้อ 4.1.1-4.1.4)



## แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด

แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดพิจารณาจากหลักฐานเอกสารสำคัญที่แสดงถึงการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และเงื่อนไขเพิ่มเติมที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

### **ขั้นตอนที่ 1 การแต่งตั้งคณะทำงาน การจัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการจัดประชุมชี้แจง**

พิจารณาจากหลักฐาน/เอกสารที่ส่วนราชการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี

1.1 แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ให้ส่วนราชการแสดงคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ ที่มีการระบุเจ้าภาพที่รับผิดชอบในแต่ละหมวด (Category Champion) ส่วนราชการสามารถดูแนวทางการแต่งตั้งคณะทำงานฯ ได้จากหัวข้อ 4.1.1

1.2 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ (Roadmap) ที่ระบุรายละเอียดที่สำคัญ เช่น หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กิจกรรม/ขั้นตอนที่จะดำเนินการ เป้าหมายในแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการแต่ละกิจกรรม เป็นต้น โดยแผนนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการ สามารถดูแนวทางการจัดทำแผนดำเนินการได้จากหัวข้อ 4.1.2

1.3 จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งควรมีหลักฐาน/เอกสารสำคัญประกอบ เช่น กำหนดการประชุม ใบลงทะเบียนผู้เข้าร่วมประชุม (บางส่วน) เป็นต้น

## ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

พิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งหมายถึง ความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่ส่วนราชการ สามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนข้อที่ตอบคำถาม	3	6	9	12	15

การพิจารณาให้คะแนน จะพิจารณาถึงความครบถ้วนของการตอบคำถาม ทั้งคำถามที่มีเครื่องหมาย (#) คำถามที่ไม่มีเครื่องหมาย (#) โดยมีแนวทางการพิจารณาว่าส่วนราชการตอบคำถามนั้น ๆ แล้ว ดังนี้

- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับส่วนราชการให้ต้องตอบคำถาม โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆจึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว

- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มี ความสมบูรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีนี้คำถามใดที่ส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ตอบว่า "ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก..... (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)

- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า "ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้"

- คำถามที่มีเครื่องหมายดอกจัน (\*) ที่ปรากฏอยู่ที่ท้ายของคำถาม หมายถึง ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการนั้น

- คำถามแต่ละข้ออาจมีคำถามหลายหัวข้อย่อย ส่วนราชการต้องตอบคำถามในแต่ละหัวข้อย่อยให้ครบถ้วน ซึ่งในการตอบคำถามอาจตอบรวมหัวข้อย่อยไว้ด้วยกันได้ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว ซึ่งจะนำไปคำนวณคะแนนต่อไปได้

ทั้งนี้ แนวทางการตอบคำถามดังกล่าว ให้ใช้ทั้งในการตอบคำถามสำหรับข้อที่ 4.2.2 "ขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ" ด้วย

### **ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร**

พิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งหมายถึง ความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่ส่วนราชการ สามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนข้อที่ตอบคำถาม	30	45	60	75	90

แนวทางการพิจารณาให้คะแนน จะพิจารณาจากความครบถ้วนของการตอบคำถามตามที่อธิบายแล้วใน "ขั้นตอนการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร"

### **ขั้นตอนที่ 4 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง**

พิจารณารายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ที่ส่วนราชการได้สรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงที่พบในแต่ละหมวด ตามแบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

## ขั้นตอนที่ 5 การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง

พิจารณาจากรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง ตามแบบฟอร์มที่ 4: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ซึ่งระบุรายละเอียดได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

- เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
- ลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงหมวดละ 3 ลำดับ คือ ลำดับ 1 ลำดับ 2 และลำดับ 3

### 5.2 สถาบันอุดมศึกษา

**"ตัวชี้วัดที่ 21 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 2)"**

เกณฑ์การให้คะแนนตามตัวชี้วัดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดเป็นระดับขั้นของความเร็จ (Milestone) แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 5	<input type="checkbox"/> ดำเนินการได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแผนปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 4 และมีรายงานสรุปผลการดำเนินงาน	ระดับ 5 (ตามข้อ 4.2.6)
ขั้นตอนที่ 4	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรที่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนที่ 3 อย่างน้อย 2 แผน ได้แล้วเสร็จ โดยจัดส่งไปยังภารกิจการบริหาร	ระดับ 4 (ตามข้อ 4.2.5)

		การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550	
	<b>ขั้นตอนที่ 3</b>	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กรได้แล้วเสร็จครบถ้วน	<b>ระดับ 3</b> (ตามข้อ 4.2.3 และ 4.2.4)
	<b>ขั้นตอนที่ 2</b>	<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ได้แล้วเสร็จครบถ้วน	<b>ระดับ 2</b> (ตามข้อ 4.2.2 )
<b>ขั้นตอนที่ 1</b>		<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางและแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดได้แล้วเสร็จครบถ้วน	<b>ระดับ 1</b> (ตามข้อ 4.2.1 )

### แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัด

แนวทางการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดพิจารณาจากหลักฐานเอกสารสำคัญที่แสดงถึงการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และเงื่อนไขเพิ่มเติมที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

นอกจากพิจารณาเอกสารที่มีเนื้อหาแสดงถึงการทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กรที่ได้ดำเนินการไว้แล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549) แล้ว ยังพิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งหมายถึง ความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่สวนราชการ สามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ ดังนี้

คะแนน	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
ที่ได้รับ					
จำนวนข้อ ที่ตอบคำถาม	3	6	9	12	15

การพิจารณาให้คะแนน จะดูถึงความครบถ้วนของการตอบคำถามทั้งคำถามที่มีเครื่องหมาย (#) คำถามที่ไม่มีเครื่องหมาย (#) โดยมีแนวทางการพิจารณาว่า ส่วนราชการตอบคำถามนั้น ๆ แล้ว ดังนี้

- คำถามที่มีเครื่องหมาย(#) เป็นคำถามบังคับส่วนราชการให้ต้องตอบคำถาม โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆจึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ไม่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจยังไม่มีความสำเร็จก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีคำถามใดที่ส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ตอบว่า "ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก ..... (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)"
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า "ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้ "
- คำถามที่มีเครื่องหมายดอกจัน (\*) ที่ปรากฏอยู่ที่ท้ายของคำถาม หมายถึง ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการนั้น
- คำถามแต่ละข้ออาจมีคำถามหลายหัวข้อย่อย ส่วนราชการต้องตอบคำถามในแต่ละหัวข้อย่อยให้ครบถ้วน ซึ่งในการตอบคำถามอาจตอบรวมหัวข้อย่อยไว้ด้วยกันได้ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว ซึ่งจะนำไปคำนวณคะแนนต่อไปได้

ทั้งนี้ แนวทางการตอบคำถามดังกล่าว ให้ใช้ทั้งในการตอบคำถามสำหรับหัวข้อที่ 4.2.2 "ขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการดำเนินการ" ด้วย

## ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ

นอกจากพิจารณาเอกสารที่มีเนื้อหาแสดงถึงการทบทวนรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ได้ดำเนินการไว้แล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549) แล้ว ยังพิจารณาจากความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินการขององค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งหมายถึง ความครบถ้วนของการตอบคำถามตามแบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยพิจารณาให้คะแนนจากจำนวนข้อที่ส่วนราชการสามารถตอบคำถามได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
จำนวนข้อที่ตอบคำถาม	30	45	60	75	90

แนวทางการพิจารณาให้คะแนน จะพิจารณาจากความครบถ้วนของการตอบคำถามตามที่อธิบายไว้ใน "ขั้นตอนการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร"

## ขั้นตอนที่ 3 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง

พิจารณารายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ที่ส่วนราชการได้สรุปจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงที่พบในแต่ละหมวด ตามแบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report) ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

และพิจารณาจากรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุง ตามแบบฟอร์มที่ 4: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ซึ่งระบุรายละเอียดได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

- เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
- ลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงหมวดละ 3 ลำดับ คือ ลำดับ 1 ลำดับ 2 และลำดับ 3

#### ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนปรับปรุง

การจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรจะพิจารณาคะแนนจากจำนวนแผนที่จัดทำแล้วเสร็จซึ่งได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร และจัดส่งมายังภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2550 ดังนี้

คะแนนที่ได้รับ	0.5	1.0
จำนวนแผนปรับปรุงที่จัดทำแล้วเสร็จ	1	2

แผนปรับปรุงองค์กรในขั้นตอนนี้ หากเป็นแผนระยะยาว ผลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ต้องเป็นกิจกรรมที่มีผลผลิต/ผลลัพธ์ที่บ่งชี้ถึงความก้าวหน้าที่สำคัญของแผน หากแผนปรับปรุงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 กำหนดเฉพาะกิจกรรมที่มีไขว่คว้าสำคัญของความก้าวหน้าของแผน หรือกำหนดกิจกรรมที่ไม่มีความชัดเจนหรือไม่สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงขององค์กรตามที่ได้ทำไว้ในขั้นตอนการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง **จะพิจารณาปรับลดคะแนนที่ได้รับของตัวชี้วัดลง 0.25 คะแนน**

แผนปรับปรุงองค์กรที่ส่วนราชการเสนอเพื่อประเมินผล ควรระบุรายละเอียดที่สำคัญ เช่น กิจกรรมที่ดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และเป้าหมายในการดำเนินการ เป็นต้น ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องแสดงสำเนาหนังสือแนส่งแผนปรับปรุงองค์กรที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ด้วย



### ขั้นตอนที่ 5 การวัดผลความสำเร็จการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร

การวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของความคืบหน้าของกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้เมื่อเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานที่จะต้องปฏิบัติทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ได้กำหนดไว้ในรายละเอียดของแผนปรับปรุง (ตามแบบฟอร์มที่ 6 : แบบฟอร์มรายงานผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550) โดยพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยของความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ตามตารางและสูตรการคำนวณดังต่อไปนี้

ลำดับที่(i)และชื่อแผนปรับปรุง	ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน
แผนที่ 1....	$C_1$
แผนที่ 2 ....	$C_2$
ร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน	$\frac{C_1+C_2}{2}$

โดยที่ :

ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ( $C_i$ )	หมายถึง ความคืบหน้าหรือความสำเร็จในการดำเนินการของแต่ละกิจกรรม เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้งหมดที่ได้กำหนดไว้ตามรายละเอียดแผนปรับปรุง
i	หมายถึง ลำดับที่ของแผนปรับปรุง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

เกณฑ์การให้คะแนนพิจารณาจากร้อยละเฉลี่ยความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน				
0.2 คะแนน	0.4 คะแนน	0.6 คะแนน	0.8 คะแนน	1.0 คะแนน
60	70	80	90	100

## 6. รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ"

### 6.1 เอกสารที่ต้องส่งมอบ

เอกสารที่ต้องส่งมอบ	ส่วนราชการ		
	กรมที่ดำเนินการ ต่อเนื่องจาก ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549	กรมที่เริ่ม ดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	สถาบัน อุดม ศึกษา
1. หลักฐานการจัดประชุมชี้แจง คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน และแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของส่วนราชการที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร		√	
2. หลักฐานหรือเอกสารที่แสดงถึงการทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร ที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 รายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นขององค์กร ที่ดำเนินการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (สำหรับสถาบันอุดมศึกษา เฉพาะที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549)	√		√
3. รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร (แบบฟอร์มที่ 1)	√	√	√
4. รายงานผลการดำเนินการขององค์กร (แบบฟอร์มที่ 2)	√	√	√
5. รายงานสรุปผลการประเมินองค์กร (Self-Assessment Report) (แบบฟอร์มที่ 3)	√	√	√
6. รายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง (แบบฟอร์มที่ 4)	√	√	√
7. สำเนาหนังสือการจัดส่งแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือก ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จำนวน 2 แผนมายัง สำนักงาน ก.พ.ร. ภายใน 30 มิถุนายน 2550	√		√
8. รายละเอียดแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จำนวน 2 แผน (แบบฟอร์มที่ 5)	√		√
9. รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผน (แบบฟอร์มที่ 6)	√		√

เอกสารที่ต้องส่งมอบ	ส่วนราชการ		
	กรมที่ดำเนินการ ต่อเนื่องจาก ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549	กรมที่เริ่ม ดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	สถาบัน อุดม ศึกษา
และหลักฐานเอกสารสำคัญที่แสดงถึงการดำเนินการตาม แผน			
10. รายงานผลการประเมินระดับความสำเร็จของการ ดำเนินการ (แบบฟอร์มที่ 7)	√	√	√

## 6.2 การส่งมอบงาน

6.2.1 ส่วนราชการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และสถาบันอุดมศึกษา ให้ส่งรายละเอียดแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มายังการกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2550

6.2.2 ส่วนราชการรายงานผลระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามข้อ 6.1 ไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวน 5 ชุด และ 1 disk ไปยังการกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 30 ตุลาคม 2550 ด้วย

\*\*\*\*\*

---

---

## ภาคผนวก

---

---

### แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการ

	หน้า
แบบฟอร์มที่ 1: แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	79
แบบฟอร์มที่ 2: แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ	93
แบบฟอร์มที่ 3: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment Report)	154
แบบฟอร์มที่ 4: แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร	162
แบบฟอร์มที่ 5: รายละเอียดแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	164
แบบฟอร์มที่ 6: แบบฟอร์มรายงานผลความสำเร็จในการดำเนินการตาม แผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550	167
แบบฟอร์มที่ 7: แบบฟอร์มรายงานผลระดับความสำเร็จของการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	169

\*\*\*\*\*

**แบบฟอร์มที่ 1**

**แบบฟอร์มรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร  
(กรม หรือสถาบันอุดมศึกษา แล้วแต่กรณี)**

**รายงานผลการจัดทำ**

**ลักษณะสำคัญขององค์กร**

**กรม/สถาบันอุดมศึกษา .....**

### คำอธิบายการตอบคำถาม รายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร

- ส่วนราชการในที่นี้ หมายถึง กรม หรือสถาบันอุดมศึกษา ที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้
- การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทหน้าที่ ผู้รับบริการ หรือการบริหารจัดการครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการ
- การตอบคำถามจะต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งในส่วนของลักษณะสำคัญขององค์กร และระหว่างหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีคุณสมบัติก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีคำถามใดส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ส่วนราชการตอบว่า “ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก.....” (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า “ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้ ”
- คำถามแต่ละข้ออาจมีคำถามย่อยหลายข้อ ส่วนราชการต้องตอบคำถามในแต่ละข้อคำถามให้ครบถ้วน จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว ซึ่งจะนำไปคำนวณคะแนนต่อไปได้

### **ลักษณะสำคัญขององค์กร**

**ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมในปัจจุบันของ  
ส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ  
และความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญ**

### ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงให้เห็นภาพรวมของส่วนราชการ บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการของส่วนราชการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญภายในและภายนอกส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

ลักษณะสำคัญขององค์กรแสดงบริบทเพื่อให้เข้าใจส่วนราชการมากขึ้น และเพื่อชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศที่ส่วนราชการควรนำเสนอในการอธิบายในหมวด 1-7 ต่อไป

#### กรุณาดอบคำถามตามแบบฟอร์มดังต่อไปนี้

ลักษณะสำคัญขององค์กรประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) ลักษณะองค์กร และ 2) ความท้าทายต่อองค์กร

#### 1. ลักษณะองค์กร

เป็นการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

#### ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ

(1)

คำถาม

- พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง (#)

คำตอบ

พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย	1. ....
	2. ....
	.....



**คำถาม**

- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ (#)

**คำตอบ**

ผู้รับบริการ	แนวทางและวิธีการให้บริการ
1. ....	1.1 ..... 1.2 .....
2. ....	2.1 ..... .....

(2)

**คำถาม**

- วิสัยทัศน์ของสวนราชการคืออะไร (#)
- เป้าประสงค์หลักของสวนราชการคืออะไร (#)
- วัฒนธรรมในสวนราชการคืออะไร
- ค่านิยมของสวนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร

**คำตอบ**

วิสัยทัศน์	
เป้าประสงค์หลัก	
วัฒนธรรม	
ค่านิยม	

(3)

คำถาม

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (#)

หมายเหตุ

- 1) ส่วนราชการอาจปรับเปลี่ยนรูปแบบตารางตามเกณฑ์ที่ส่วนราชการใช้ในการจัดกลุ่มบุคลากร
- 2) ให้ใช้ข้อมูลบุคลากรของส่วนราชการ ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2549

คำตอบ

สายงาน/อายุ/ วุฒิการศึกษา	ระดับตำแหน่ง/จำนวน						รวม (คน)	%
	1-3	4-6	7-8	9	10	11		
<b>สายงาน</b>								
1. ....								
2. ....								
.....								
<b>รวม</b>								
<b>อายุ</b>							<b>อายุเฉลี่ย โดยรวม</b>	
1. อายุตัวเฉลี่ย								
2. อายุราชการเฉลี่ย								
<b>วุฒิการศึกษา</b>							<b>รวม (คน)</b>	<b>%</b>
1. ต่ำกว่าตรี								
2. ป.ตรี								
3. ป.โท								
4. ป.เอก								
<b>รวม</b>								

ลูกจ้างประจำ/พนักงานราชการ			
สายงาน/อายุ/วุฒิการศึกษา	จำนวน	รวม (คน)	%
<b>สายงาน</b>			
1. ....			
2. ....			
.....			
<b>รวม</b>			
<b>อายุ</b>		<b>อายุเฉลี่ยโดยรวม</b>	
1. อายุตัวเฉลี่ย			
2. อายุราชการเฉลี่ย			
<b>วุฒิการศึกษา</b>		<b>รวม (คน)</b>	<b>%</b>
1. ต่ำกว่าตรี			
2. ป.ตรี			
3. ป.โท			
4. ป.เอก			
<b>รวม</b>			

<b>ข้อกำหนดพิเศษด้านการปฏิบัติงาน (โปรดระบุตำแหน่ง/สายงาน)</b>	
--	--

(4)

คำถาม

ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ  
อะไรบ้าง ในการให้บริการและการปฏิบัติงาน (#)

คำตอบ

เทคโนโลยี	
อุปกรณ์	
สิ่งอำนวยความสะดวก (สถานที่ให้บริการ สถานที่ ทำงาน)	

(5)

คำถาม

ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง  
(#)

คำตอบ

กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	เนื้อหา สำคัญของ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ส่วนราชการ ที่เป็นผู้รักษาการตามกฎหมาย
1. ....		
2. ....		

หมายเหตุ : ส่วนราชการที่เป็นผู้รักษาการตามกฎหมาย หมายถึง ส่วนราชการที่เป็นผู้วินิจฉัย  
หรือตีความ ในกรณีที่มีปัญหาในการดำเนินการตามกฎหมายนั้น ๆ”

**ข. ความสัมพันธ์ภายในภายนอกองค์กร**

(6)

คำถาม

โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด

คำตอบ

**ให้วาดแผนผังโครงสร้างองค์กร  
และเขียนบรรยายถึงวิธีการจัดการ ที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี**

(7)

คำถาม

ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน มีหน่วยงานใดบ้าง มีบทบาทอย่างไรในการปฏิบัติงานร่วมกัน (#)

- ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง
- มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร

คำตอบ

ส่วนราชการ / องค์กรที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ ในการปฏิบัติร่วมกัน	ข้อกำหนดที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน

(8)

คำถาม

- กลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของส่วนราชการคือใครบ้าง (#)
- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง (#)
- แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร (#)

คำตอบ

กลุ่มผู้รับบริการ	บริการที่ให้	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1. ....			
2. ....			
.....			
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บริการที่ให้	ความต้องการ/ ความคาดหวัง	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1. ....			
2. ....			
.....			

## 2. ความท้าทายต่อองค์กร

เป็นการตอบคำถาม เพื่ออธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### ก. สภาพการแข่งขัน

(9)

#### คำถาม

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)
- ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด
- ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

(10)

#### คำถาม

- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งคืออะไร
- ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร

**คำตอบ**

ประเภทการแข่งขัน	คู่แข่ง	ประเด็นการแข่งขัน	ผลการดำเนินงานในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ
1. การแข่งขันภายในประเทศ	1. .... 2. .... .....			
2. การแข่งขันภายนอกประเทศ	1. .... 2. .... .....			

ปัจจัยแต่ละด้าน	สิ่งที่เปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขัน
1. ปัจจัยภายใน	
2. ปัจจัยภายนอก	

(11)

**คำถาม**

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง

(12)

**คำถาม**

ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)



คำตอบ

ประเภทการแข่งขัน	คู่แข่ง	แหล่งข้อมูล เชิงเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขัน	ข้อจำกัด ในการได้มาซึ่งข้อมูล
1. การแข่งขันภายใน ประเทศ	1. .... 2. .... 3. ....		
2. การแข่งขันภายนอก ประเทศ	1. .... 2. .... 3. ....		

**ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์**

(13)

คำถาม

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร (#)

- ความท้าทายตามพันธกิจ
- ความท้าทายด้านปฏิบัติการ
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

คำตอบ

ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์	สิ่งที่ท้าทาย
ด้านพันธกิจ	
ด้านปฏิบัติการ	
ด้านทรัพยากรบุคคล	

**ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ**

(14)

คำถาม

แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการ เพื่อให้  
เกิดผลการดำเนินการที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่องมีอะไรบ้าง (#)

(15)

คำถาม

ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้  
อย่างไร (#)

คำตอบ

แนวทางและวิธีการปรับปรุง ประสิทธิภาพของส่วนราชการ	
แนวทางในการเรียนรู้ขององค์กร	

\*\*\*\*\*

**แบบฟอร์มที่ 2**

**แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ  
(กรม หรือสถาบันอุดมศึกษา แล้วแต่กรณี)**

**รายงานผลการดำเนินการของส่วนราชการ**

**กรม/สถาบันอุดมศึกษา .....**

**คำอธิบายการตอบคำถาม  
รายงานผลการดำเนินการขององค์กร**

- ส่วนราชการในที่นี้ หมายถึง กรม หรือสถาบันอุดมศึกษา ที่ดำเนินการตามตัวชี้วัดนี้
- การจัดทำรายงานผลการดำเนินการขององค์กร และการตอบคำถามตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ให้พิจารณาบทบาทหน้าที่ ผู้รับบริการ หรือการบริหารจัดการครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดของส่วนราชการ
- การตอบคำถามจะต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งในส่วนของลักษณะสำคัญขององค์กร และระหว่างหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ในการตอบคำถามแต่ละข้อคำถามในหมวด 1-6 ส่วนราชการสามารถเลือกตอบได้ 3 รูปแบบหลัก ๆ ได้แก่ 1) ตอบโดยใช้ตาราง 2) ตอบโดยใช้แผนภาพหรือแผนผัง พร้อมคำอธิบาย และ 3) ตอบโดยพรรณนา
- คำถามที่มีเครื่องหมาย (#) เป็นคำถามบังคับที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว
- คำถามที่ **ไม่มี** เครื่องหมาย (#) เป็นคำถามที่ส่วนราชการต้องตอบคำถาม แต่การตอบคำถามดังกล่าวอาจจะยังไม่มีคุณสมบัติก็ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ หรือด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม สำหรับกรณีคำถามใดส่วนราชการยังไม่ได้ดำเนินการ ให้ส่วนราชการตอบว่า "ยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจาก..." (ให้ระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)
- คำถามที่ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ให้ตอบว่า "ส่วนราชการมีลักษณะงานไม่เกี่ยวข้องกับคำถามในข้อนี้"
- คำถามแต่ละข้ออาจมีคำถามหลายหัวข้อย่อย ส่วนราชการต้องตอบคำถามในแต่ละหัวข้อย่อยให้ครบถ้วน ซึ่งในการตอบคำถามอาจตอบรวมหัวข้อย่อยไว้ด้วยกันได้ จึงจะถือว่าได้ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ แล้ว ซึ่งจะนำไปคำนวณคะแนนต่อไปได้

### **หมวด 1: การนำองค์กร**

**หมวดการนำองค์กรเป็นการตรวจประเมินว่า  
ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไร  
ในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม  
และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้  
ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย  
การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และ  
การเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการ  
มีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับ  
ความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร**

## หมวด 1: การนำองค์กร

### 1.1 การนำองค์กร

เป็นการตอบคำถามที่อธิบายถึงการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการในการ  
ชั้นนำองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และอธิบายว่าผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการ  
ดำเนินการอย่างไร

#### กรณาดอบคำถามต่อไปนี้

##### ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

(1)

##### คำถาม

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์  
เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้ง  
การถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
- ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้  
คำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย  
ยึดหลักความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารในเรื่องดังกล่าว  
แบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการ  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์กร

##### คำตอบ

.....  
.....

(2)

คำถาม

ผู้บริหารของสวนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ

- เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม และ  
ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับสวนราชการและผู้ปฏิบัติงาน
- เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและ  
หลักจริยธรรม

คำตอบ

.....  
.....

**ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี**

(3)

คำถาม

ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี สวนราชการและผู้บริหารดำเนินการอย่างไรใน  
เรื่องที่สำคัญต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสวนราชการ
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริต  
และประพฤติมิชอบ
- การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำตอบ

.....  
.....

**ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ**

(4)

คำถาม

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ (#)
- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการประเมินและทบทวนดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการอย่างไร (#)
- ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการประเมินและทบทวนนี้มาใช้ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการอย่างไร

คำตอบ

.....  
.....

(5)

คำถาม

- ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนเป็นประจำมีอะไรบ้าง (#)
- ผลการทบทวนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร (#)

คำตอบ

.....  
.....



(6)

คำถาม

- ผู้บริหารของส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนดังกล่าว มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

- ผู้บริหารของส่วนราชการใช้วิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนไปปรับปรุงและนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

คำตอบ

.....  
.....

(7)

คำถาม

- ผู้บริหารของส่วนราชการในแต่ละระดับได้รับการประเมินผลงานอย่างไร (#)  
- ส่วนราชการนำผลจากการประเมินผลงานของผู้บริหารไปปรับปรุงระบบการนำองค์กรของผู้บริหารทุกระดับอย่างไร

คำตอบ

.....  
.....

## 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

เป็นการตอบคำถามเพื่ออธิบายว่า ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์กรที่คำนึงถึงสังคม

### กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม

(8)

คำถาม

ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในทางลบต่อสังคม ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร

คำตอบ

.....  
.....

(9)

คำถาม

กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของส่วนราชการในการจัดการกับผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นคืออะไร

คำตอบ

.....  
.....

(10)

คำถาม

- ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร
- ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร

คำตอบ

.....  
.....

**ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม**

(11)

คำถาม

ผู้บริหารของส่วนราชการได้กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม อย่างไร

คำตอบ

.....  
.....

**ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ**

(12)

คำถาม

- ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อส่วนราชการ
- ชุมชนใดที่สำคัญกับส่วนราชการของท่าน และมีวิธีเลือกชุมชนดังกล่าวอย่างไร
- มีวิธีการอย่างไรในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน
- ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

คำตอบ

.....  
.....

## **หมวด 2: การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

**ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมิน  
วิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  
และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ  
และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก  
รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติ  
และการวัดผลความก้าวหน้า**

## หมวด 2: การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

เป็นการตอบคำถามที่อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคตอย่างไร

#### กรณาดอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

(1)

##### คำถาม

ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ (#)

- ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
- กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น
- โปรดแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้

##### คำตอบ

.....  
.....

(2)

คำถาม

ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร  
ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

- ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้รับบริการ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงาน  
เกี่ยวข้องกัน
- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการ  
(ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วน  
ราชการ)
- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยี และด้าน  
อื่นๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ
- นวัตกรรมและการและการดำเนินงานของส่วนราชการ
- จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ของ  
ส่วนราชการ
- การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไป  
ใช้กับบริการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และ  
ด้านอื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก
- ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการของท่าน
- จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงาน  
เกี่ยวข้องกัน (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจ  
ของส่วนราชการ)

คำตอบ

.....  
.....

**ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

(3)

คำถาม

- ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก มีอะไรบ้าง (#)
- ให้ระบุเป้าหมาย และระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น (#)
- ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น

คำตอบ

.....  
.....

(4)

คำถาม

- ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2 อย่างไร
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก
  - มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทาย ในระยะสั้นและระยะยาว
  - มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

คำตอบ

.....  
.....



## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นการตอบคำถามที่อธิบายว่าส่วนราชการสามารถแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร โดยให้ส่วนราชการสรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว

### กรณาดอบคำถามดังต่อไปนี้

#### ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

(5)

##### คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการ

- ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก (#)
- จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติการตามแผนได้สำเร็จ (#)
- ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน

##### คำตอบ

.....  
.....

(6)

คำถาม

- แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง (#)
- หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

คำตอบ

.....  
.....

(7)

คำถาม

แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง (#)

คำตอบ

.....  
.....

(8)

คำถาม

- ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง (#)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการโดยรวม เสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

คำตอบ

.....  
.....

**ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**

(9)

คำถาม

- เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่ระบุในข้อ 2.2 ก(8) มีอะไรบ้าง (#)
  - เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเป็นเช่นใด เมื่อเปรียบเทียบกับ
    - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (#)
    - ผลการดำเนินการที่ผ่านมา (#)
    - ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง
    - ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)
- (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)

คำตอบ

.....  
.....

**หมวด 3 : การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

**ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนด  
ความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของ  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการ  
มีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับ  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่  
ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ  
และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี**

### หมวด 3: การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการตอบคำถามเพื่อให้อธิบายว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### กรุณาตอบคำถามดังต่อไปนี้

#### ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1)

##### คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการได้คำนึงถึงผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร

##### คำตอบ

.....  
.....

(2)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังหลัก ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- ส่วนราชการได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานและการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาการบริการใหม่ ๆ อย่างไร

คำตอบ

.....  
.....

(3)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

คำตอบ

.....  
.....

### 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการตอบคำถามเพื่ออธิบายว่าส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี ให้อธิบายด้วยว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### กรุณาดอบคำถามดังต่อไปนี้

#### ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4)

##### คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)

##### คำตอบ

.....  
.....

(5)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอะไรบ้างที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อขอข้อมูล ขอรับบริการ หรือร้องเรียนต่อส่วนราชการ
- ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากรในส่วนราชการในการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้

คำตอบ

.....  
.....

(6)

คำถาม

- ส่วนราชการมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างไร
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่วงทีตามกระบวนการที่กำหนดไว้
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการของท่านและส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง

คำตอบ

.....  
.....



(7)

คำถาม

ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการติดต่อเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

คำตอบ

.....  
.....

**ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

(8)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้การวัดดังกล่าวได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้สร้างความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี
- ส่วนราชการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร

คำตอบ

.....  
.....

(9)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้

คำตอบ

.....  
.....

(10)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบใน  
ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำตอบ

.....  
.....

(11)

คำถาม

ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้วิธีการในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

คำตอบ

.....  
.....

**หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

**ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้  
เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์  
จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ  
และจัดการความรู้อย่างไร**

## หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับ และทุกส่วนของส่วนราชการ

กรุณาตอบคำถามดังต่อไปนี้

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1)

##### คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม (#)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

##### คำตอบ

.....  
.....

(2)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

คำตอบ

.....  
.....

(3)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสม และทันสมัยอยู่เสมอ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ

คำตอบ

.....  
.....

**ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ**

(4)

คำถาม

ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และนำไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

คำตอบ

.....  
.....

(5)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึง ผลการวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คำตอบ

.....  
.....

## 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

เป็นการตอบคำถาม เพื่อให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากร ส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้น มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน รวมทั้งให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างและจัดการองค์ความรู้

### กรุณาดำเนินการตามข้อต่อไปนี้

#### ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

(6)

##### คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว

##### คำตอบ

.....  
.....

(7)

##### คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) ที่ใช้ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย (#)

##### คำตอบ

.....  
.....

(8)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศดังกล่าว เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

คำตอบ

.....  
.....

**ข. การจัดการความรู้**

(9)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้เพื่อให้เรื่องต่อไปนี้มีบรรลุผล

- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ (#)
- การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น
- การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

คำตอบ

.....  
.....



(10)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของ  
ส่วนราชการ มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- ครอบคลุม
- ความรวดเร็ว
- ความถูกต้อง
- ความทันสมัย
- ความเชื่อมโยง
- ความน่าเชื่อถือ
- ความสามารถในการเข้าถึง
- ความสามารถในการตรวจสอบ
- การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล
- ความปลอดภัย
- การรักษาความลับ

คำตอบ

.....

.....

### **หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**

**ในหมวดของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนี้  
เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงาน และระบบการเรียนรู้  
ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนา  
ตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่  
เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และ  
แผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร  
รวมทั้ง ตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษา  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ  
การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการ  
ที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร  
และส่วนราชการ**

## หมวด 5: การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

### 5.1 ระบบงาน

ให้อธิบายการจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เพื่อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร

#### กรุณาตอบคำถามดังต่อไปนี้

##### ก. การจัดและบริหารงาน

(1)

##### คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการระบบงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ

##### คำตอบ

.....  
.....

(2)

คำถาม

ในการจัดระบบงานดังกล่าว ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิด  
ของบุคลากรและของชุมชนซึ่งส่วนราชการมีปฏิสัมพันธ์ด้วยมาพิจารณาอย่างไร (ให้  
ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)

คำตอบ

.....  
.....

(3)

คำถาม

ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะ  
ระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการมีประสิทธิภาพ (#)

คำตอบ

.....  
.....

**ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**

(4)

คำถาม

- ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลอย่างไร (#)
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกในการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (#)

คำตอบ

.....  
.....

**ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน**

(5)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร (#)

คำตอบ

.....  
.....

(6)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรไว้ได้อย่างไร
- ในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรม และความคิดของบุคลากรและของชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่อย่างไร (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)

คำตอบ

.....  
.....

(7)

คำถาม

- ส่วนราชการมีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของส่วนราชการอย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ

คำตอบ

.....  
.....

(8)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการปฏิบัติราชการ (ให้ตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)

คำตอบ

.....  
.....

## 5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

เป็นการตอบคำถามเพื่ออธิบายว่าการพัฒนาบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวม และส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรอย่างไร

### กรุณาดอบคำถามดังต่อไปนี้

#### ก. การพัฒนาบุคลากร

(9)

##### คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อ

- ให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้
- ให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ กับความต้องการของบุคลากร ในด้านการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

##### คำตอบ

.....  
.....



(10)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ การอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน

คำตอบ

.....  
.....

(11)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา (#)
- ส่วนราชการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมดังกล่าวมาประกอบการพัฒนานุเคราะห์อย่างไร
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนานุเคราะห์ (#)

คำตอบ

.....  
.....

(12)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ  
อย่างไร (#)

คำตอบ

.....  
.....

(13)

คำถาม

ส่วนราชการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษา  
และฝึกอบรม มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

คำตอบ

.....  
.....

(14)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของ  
บุคลากรอย่างไร ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการ  
ปฏิบัติงานของส่วนราชการโดยรวม

คำตอบ

.....  
.....

**ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน**

(15)

**คำถาม**

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทอย่างไรในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

**คำตอบ**

.....

.....

### 5.3 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร

เป็นการตอบคำถาม เพื่ออธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรักษา สภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### กรณาดอบคำถามดังต่อไปนี้

##### ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(16)

##### คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
- ส่วนราชการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องดังกล่าวอย่างไร
- บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร

##### คำตอบ

.....  
.....

(17)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีอย่างไรในการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะ  
ฉุกเฉินและภัยพิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง

คำตอบ

.....  
.....

**ข. การสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร**

(18)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความ  
พึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภทอย่างไร

คำตอบ

.....  
.....

(19)

คำถาม

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการมีการสนับสนุน  
บุคลากรอย่างไร ในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ โดยกำหนดให้ตรงกับ  
ความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท

คำตอบ

.....  
.....

(20)

คำถาม

- ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร

- ส่วนราชการได้ใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น การสูญเสียบุคลากร การหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อมาประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรอย่างไร

คำตอบ

.....  
.....

(21)

คำถาม

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

คำตอบ

.....  
.....

### **หมวด 6: การจัดการกระบวนการ**

**ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมิน  
แง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ  
การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่า  
แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของ  
ส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ  
หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด**

## หมวด 6: การจัดการกระบวนการ

### 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

#### กรุณาดอบคำถามดังต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

(1)

##### คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ (#)
- กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญมีอะไรบ้าง (#)

##### คำตอบ

.....  
.....



(2)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น
- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

คำตอบ

.....  
.....

(3)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร
  - องค์ความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
  - ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และ ปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
  - เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ
- ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น เพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)

คำตอบ

.....  
.....

(4)

คำถาม

- ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

คำตอบ

.....  
.....

(5)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

คำตอบ

.....  
.....

(6)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

คำตอบ

.....  
.....

## 6.2 กระบวนการสนับสนุน

ให้อธิบายวิธีที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า

### กรุณาตอบคำถามดังต่อไปนี้

#### ก. กระบวนการสนับสนุน

(7)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการสนับสนุน (#)
- กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง (#)

คำตอบ

.....  
.....

(8)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการภายในและภายนอกมาประกอบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น
- ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

คำตอบ

.....  
.....

(9)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน
- ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร
  - องค์ความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
  - ความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก
  - ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอื่น ๆ
  - เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ
- ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น (ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ)

คำตอบ

.....  
.....

(10)

คำถาม

- ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญนั้น

คำตอบ

.....  
.....

(11)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

คำตอบ

.....  
.....

(12)

คำถาม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

คำตอบ

.....  
.....

**หมวด 7: ผลลัพธ์การดำเนินงาน**

**ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินงาน เป็นการตรวจประเมิน  
ผลการดำเนินงานและ แนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพ  
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ  
และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินงาน  
ของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน**

**7.1 มิติด้านประสิทธิภาพ**

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการเปรียบเทียบระหว่างส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

**กรรณาวธิบายและตอบคำถามในรูปแบบฟอร์มนี้**

(1)

คำถาม

ตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

คำตอบ

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์ เทียบกับ เป้าหมาย (+/-)	ผลลัพธ์ในช่วง 3 ปี		ลักษณะ แนวโน้ม (+/-)	องค์กร/ กระบวนการ ที่เปรียบเทียบ	ผลการ เปรียบเทียบ (+/-)
				2548	2549			
1. ...								
2. ...								
3. ...								
...								



## 7.2 มิติด้านคุณภาพการใช้บริการ

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านคุณภาพการใช้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการเปรียบเทียบส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

### กรรณาอธิบายและตอบคำถามในแบบฟอร์มนี้

(2)

คำถาม

ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3)

คำถาม

ตัวชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่างานของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึง การที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4)

คำถาม

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น ( \* )

(5)

คำถาม

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินงานที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำตอบ

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมาย (+/-)	ผลลัพธ์ในช่วง 3 ปี			ลักษณะแนวโน้ม (+/-)	องค์กร/กระบวนการที่เปรียบเทียบ	ผลการเปรียบเทียบ (+/-)
				2548	2549	2550			
1. ...									
2. ...									
3. ...									
...									

### 7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และการผลการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน

#### กรณีอธิบายและตอบคำถามในแบบฟอร์มนี้

(6)

คำถาม

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการที่สร้างคุณค่า รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่น ๆ ที่เหมาะสม

(7)

คำถาม

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการสนับสนุน รวมทั้ง ผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่น ๆ ที่เหมาะสม

- (8) คำถาม  
ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน รวมถึงการควบคุมและการลดค่าใช้จ่าย
- (9) คำถาม  
ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก
- (10) คำถาม  
ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
- (11) คำถาม  
ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็นองค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

คำตอบ

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์ เทียบกับ เป้าหมาย (+/-)	ผลลัพธ์ในช่วง 3 ปี			ลักษณะ แนวโน้ม (+/-)	องค์กร/ กระบวนการ ที่เปรียบเทียบ	ผลการ เปรียบเทียบ (+/-)
				2548	2549	2550			
1. ...									
2. ...									
3. ...									
...									

#### 7.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบเข้ากับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการเปรียบเทียบเกี่ยวกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

##### กรุณาอธิบายและตอบคำถามในแบบฟอร์มนี้

(12)

คำถาม

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการและประสิทธิภาพผลดำเนินงาน

(13)

คำถาม

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร

(14)

คำถาม

ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านความผูกพัน ความพึงพอใจและเม็ดเงินของบุคลากร

(15)

คำถาม

ตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ตัวชี้วัดที่สำคัญของความรู้ทางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับสูงและการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วนราชการ และตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์ เทียบกับ เป้าหมาย (+/-)	ผลลัพธ์ในช่วง 3 ปี			ลักษณะ แนวโน้ม (+/-)	องค์กร/ กระบวนการ ที่เปรียบเทียบ	ผลการ เปรียบเทียบ (+/-)
				2548	2549	2550			
1. ...									
2. ...									
3. ...									
...									

**แบบฟอร์มที่ 3**

**แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง  
(Self-Assessment Report)**

**รายงานสรุปผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง**

**กรม/สถาบันอุดมศึกษา .....**



**หมวด 1**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง

**หมวด 2**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง

**หมวด 3**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง

**หมวด 4**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง

**หมวด 5**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง

**หมวด 6**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง

**หมวด 7**

อ้างอิง	จุดแข็ง

อ้างอิง	โอกาสในการปรับปรุง

**แบบฟอร์มที่ 4**

**แบบฟอร์มรายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ  
ของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร**

**รายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ  
ของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร**

**กรม/สถาบันอุดมศึกษา .....**



เกณฑ์ที่ส่วนราชการใช้ในการจัดลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ได้แก่

▪

ลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร 3 ลำดับแรกของแต่ละหมวด มีดังนี้

หมวด 1	ลำดับ 1.1	
	ลำดับ 1.2	
	ลำดับ 1.3	
หมวด 2	ลำดับ 2.1	
	ลำดับ 2.2	
	ลำดับ 2.3	
หมวด 3	ลำดับ 3.1	
	ลำดับ 3.2	
	ลำดับ 3.3	
หมวด 4	ลำดับ 4.1	
	ลำดับ 4.2	
	ลำดับ 4.3	
หมวด 5	ลำดับ 5.1	
	ลำดับ 5.2	
	ลำดับ 5.3	
หมวด 6	ลำดับ 6.1	
	ลำดับ 6.2	
	ลำดับ 6.3	
หมวด 7	ลำดับ 7.1	
	ลำดับ 7.2	
	ลำดับ 7.3	

**แบบฟอร์มที่ 5**

**รายละเอียดแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550**

**รายละเอียดแผนปรับปรุงองค์กร  
ที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550  
กรม/สถาบันอุดมศึกษา .....**

แผนปรับปรุงองค์กร

กรม/สถาบันอุดมศึกษา:  
 กระทรวง  
 ชื่อแผนปรับปรุง:  
 วัตถุประสงค์:  
 ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน:  
 รายละเอียดโดยย่อ:

โอกาสในการปรับปรุง :  
 ผู้รับผิดชอบหลัก:  
 งบประมาณ:  
 ระยะเวลาดำเนินการ:  
 หน่วยงาน :  
 วันที่จัดทำ:

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2550											ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งบประมาณ	
				ต.ค. 49	พ.ย. 49	ธ.ค. 49	ม.ค. 50	ก.พ. 50	มี.ค. 50	เม.ย. 50	พ.ค. 50	มิ.ย. 50	ก.ค. 50	ส.ค. 50				ก.ย. 50

แผนปรับปรุงองค์กร (พ.ศ. 2550-2552)

กรม/สถาบันอุดมศึกษา: \_\_\_\_\_

กระทรวง: \_\_\_\_\_

ชื่อแผนปรับปรุง: \_\_\_\_\_

วัตถุประสงค์: \_\_\_\_\_

ตัวชี้วัดหลักของแผนงาน: \_\_\_\_\_

รายละเอียดโดยย่อ: \_\_\_\_\_

โอกาสในการปรับปรุง : \_\_\_\_\_

ผู้รับผิดชอบหลัก: \_\_\_\_\_

หน่วยงาน : \_\_\_\_\_

งบประมาณ: \_\_\_\_\_

ระยะเวลาดำเนินการ: \_\_\_\_\_

วันที่จัดทำ: \_\_\_\_\_

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ปีงบประมาณ 2550												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งบประมาณ
				8.6-49	8.6-49	8.6-49	8.6-49	8.6-50	8.6-50	8.6-50	8.6-50	8.6-50	8.6-50	8.6-50	8.6-50			

**แบบฟอร์มที่ 6**

**แบบฟอร์มรายงานผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร  
ที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550**

**รายงานผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร**

**ที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550**

**กรม/สถาบันอุดมศึกษา .....**

รายงานผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรที่เลือกดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550  
กรม / สถาบันอุดมศึกษา .....

ชื่อแผนปรับปรุง	วัตถุประสงค์ของแผนปรับปรุง	ตัวชี้วัดหลักของแผนปรับปรุง	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		ระดับความสำเร็จในการดำเนินการ (%) หากไม่เข้าไปตามแผนปรับปรุง โปรดระบุปัญหาและแนวทางแก้ไข	ผลลัพธ์ของแผนปรับปรุง
			ตามแผน	ปฏิบัติจริง		

**แบบฟอร์มที่ 7**

**แบบฟอร์มรายงานผลระดับความสำเร็จ  
ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

-----

ระดับขั้นตอนการดำเนินการ	คะแนนที่ได้รับ
ขั้นตอนที่ 1	
ขั้นตอนที่ 2	
ขั้นตอนที่ 3	
ขั้นตอนที่ 4	
ขั้นตอนที่ 5	
คะแนนรวม	

\*\*\*\*\*







P

M

Q

A



PMQA

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0 2356 9999 สายด่วน 1785



[www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

ร่วมพัฒนาระบบ ยกระดับบริการเพื่อรอยยิ้มของประชาชน

