**หมวด 1 การนำองค์กร**

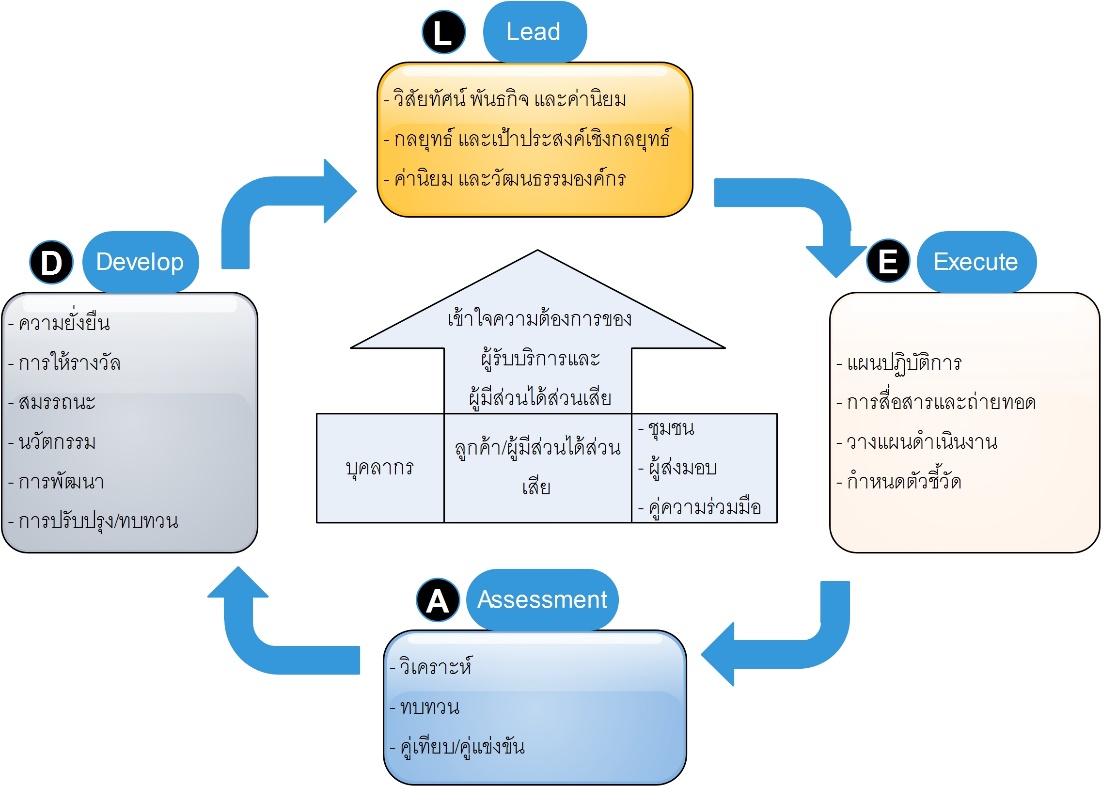
**1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง**

**1.1.ก วิสัยทัศน์ ค่านิยม และ พันธกิจ**

**1.1.ก (1) วิสัยทัศน์ และค่านิยม**

ผู้นำระดับสูงของสำนักฯ หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ เลขานุการสำนัก หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน ได้กำหนด**วิสัยทัศน์และค่านิยม**ที่ชัดเจน โดยร่วมกันจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา มช. ระยะที่ 12 (พ.ศ.2561–2564) โดยคำนึงถึงสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์กร และข้อมูลสารสนเทศ ดังตาราง 2.1-2 มาประกอบการวิเคราะห์/ทบทวน ทั้งนี้ ในวาระการบริหารงานของผู้อำนวยการสำนักฯ วาระใหม่นี้ ผู้นำระดับสูงได้ทบทวนวิสัยทัศน์และค่านิยมในปีงบ 2562 และผู้อำนวยการสำนักฯ ได้นำเสนอนโยบายและแผนการบริหารงานตามยุทธศาสตร์สำนักฯ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562-2565) ต่อสภามหาวิทยาลัย และได้รับความเห็นชอบเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2562 โดยมีวิสัยทัศน์ของแผนฯ คือ **พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนากลางแจ้ง แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาชั้นนำสู่นานาชาติ** ตลอดจนได้ร่วมกันหาข้อสรุปในการนิยามค่านิยมของสำนักฯ CPAC ให้เน้นการเชื่อมโยงพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ ร่วมกันสร้างความเข้าใจคำนิยามของค่านิยมของสำนักฯ คือ **CPAC** (Creativity คิดอย่างสร้างสรรค์, Passion รักในงานอย่างลึกซึ้ง, Affection อยู่อย่างชื่นชอบ, Classic ดำรงตนเป็นแบบฉบับ) **ดังแผน**ภาพ OP-1 เพื่อจะได้นำไปสู่กระบวนการถ่ายทอดให้บุคลากรขับเคลื่อนสำนักฯ ให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงได้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และแผนกลยุทธ์ที่สำคัญแก่บุคลากรผ่านระบบการนำองค์กร **LEAD Model** ดังแผนภาพ 1.1-1 เริ่มจาก **L** **Lead** ผู้นำระดับสูงได้นำปัจจัยนำเข้าสำคัญ ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขีดความสามารถของบุคลากร รวมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรมากำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ทิศทางและนโยบายของสำนักฯ โดยผู้นำระดับสูงร่วมกันตั้งเป้าหมายที่สอดรับกับแผนกลยุทธ์ และเป็นผู้นำค่านิยมองค์กร แปลงให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับนิยมแต่ละข้อ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร **E Execute** ผู้บริหารทุกระดับถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้อง นำไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์ และสามารถคาดการณ์และวางแผนปฏิบัติการได้ **A Assessment** วิเคราะห์ ทบทวน และเทียบผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้ และ **D Deploy** หลังจากทบทวน ผู้นำระดับสูงวิเคราะห์และปรับปรุง นำไปสู่นวัตกรรม (บริการและกระบวนการ) กำหนดการฝึกอบรมที่เหมาะสมรายบุคคลเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น นำไปสู่ความยั่งยืนของสำนักฯ ขั้นตอนนี้เชื่อมโยงสู่การเริ่มต้นกระบวนการ LEAD ใหม่ในปีถัดไป การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยม ดังตาราง 1.1-1 รวมทั้งมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงานประจำวัน และยังกำหนดให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบแผนการปฏิบัติการสำคัญ รายงานผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานของสำนักฯ นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงยังส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมตามค่านิยมขององค์กรผ่านการประชุมกับบุคลากรในสำนักฯ เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2562 และวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะร่วมกัน มีการติดข้อความสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมตามจุดต่างๆ ที่บุคลากรเห็นได้ชัดเจน เช่น โถงบันไดอาคารสำนักงานสำนักฯ หน้าจอคอมพิวเตอร์ของผู้บริหารและบุคลากรทุกเครื่อง หน้าปกรายงานประจำปี โลโก้กลุ่มไลน์ และภาพ Facebook profile ของสำนักฯ รวมทั้งผู้นำระดับสูงได้สื่อสารเป็นประจำในวาระการประชุมต่างๆ อาทิ การประชุม คกก.อำนวยการสำนักฯ การประชุม คกก.บริหารสำนักฯ การประชุมสำนักงานสำนัก การประชุมฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และการประชุม คกก.ดำเนินงานพิพิธภัณฑ์ฯ สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และค่านิยม มีการสื่อสารแบบสองทางผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การพูดคุยสนทนาโดยทั่วไประหว่างผู้บริหารและบุคลากร และสื่อสารถึงคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการผ่านการประชุม ผู้นำระดับสูงได้นำเสนอวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรในทุกเวทีที่มีการประชุมชี้แจงในเรื่องต่างๆ และมอบหมายให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจ ทบทวนและนำเสนอผลการดำเนินงานในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ดังตาราง 4.1-2 และนำข้อเสนอจากที่ประชุมเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงในเรื่องที่เกี่ยวข้อง และใช้เป็นข้อมูลเพื่อการทบทวนค่านิยมองค์กรในการจัดทำหรือทบทวนแผนกลยุทธ์ในครั้งต่อไป



**แผนภาพ 1.1-1 ระบบการนำองค์กรของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม**

**ตาราง 1.1-1 ตัวอย่างการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง และการส่งเสริมการนำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ**

| **ค่านิยม** | **พฤติกรรมที่พึงประสงค์** | **การปฏิบัติตนของผู้นำ และวิธีการส่งเสริมการนำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ** |
| --- | --- | --- |
| **คิดอย่างสร้างสรรค์ (Creativity)** | ปฏิบัติงานด้วยความคิดเชิงบวก ในมุมมองแห่งความสรรค์ สุนทรียะแห่งศิลปะ วัฒนธรรม ทั้งของท้องถิ่นและชาติ | - ผู้นำระดับสูง โดย คกก.บริหารสำนักฯ จัดประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ เพื่อไปกำหนดกลยุทธ์ และจัดทำแผนปฏิบัติการที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลร่วมกันหลายครั้งจนเกิดความเข้าใจร่วมกัน  - ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์สู่บุคลากรตามโครงสร้างองค์กร ผ่านการประชุมหน่วยงาน พร้อมทั้งรับฟังข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพื่อให้มีการสื่อสารสองทาง และวางแผนปฏิบัติการร่วมกัน |
| **รักในงานอย่างลึกซึ้ง**  **(Passion)** | มีความสุขและรักในงานที่ตนเองทำอย่างลึกซึ้ง รับผิดชอบ ตอบสนองในการบริการผู้อื่นและผู้ร่วมงาน | - ผู้นำระดับสูงใช้ระบบและกลไกกำกับดูแลองค์กร โดยกำหนดทิศทางเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักฯ ทั้งในระยะสั้น-ระยะยาว และการหาแนวทางสร้างบรรยากาศของการบริการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความผูกพันกับสำนักฯ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งการคิดหากระบวนการปฏิบัติงานให้มีแผนปฏิบัติการโครงการที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อชุมชน เพื่อจะได้ถ่ายทอดสู่บุคลากรเพื่อสามารถนำไปใช้วางแผนการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละงานที่รับผิดชอบได้ต่อเนื่อง ปีงบ 2562-2565 ในลักษณะแผนปฏิบัติการรายบุคคลประจำไตรมาส/ปี และตามแผนปฏิบัติการระยะยาว 4 ปี |
| **ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ**  **(Classic)** | ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ให้เป็นต้นแบบที่ดีของการดำรงตน โดยเฉพาะในเรื่องศิลปวัฒนธรรม | - ผู้นำระดับสูงบริหารบริหารจัดการองค์กร โดยมุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน  - ผู้นำระดับสูงมีการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ทำให้บุคลากรในองค์กรต้องถือปฏิบัติร่วมกันในด้านความถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม  - ผู้นำระดับสูงปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม โดยผู้อำนวยการแสดงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้านของความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน โดยถือปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเคร่งครัด มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้เกิดระบบการบริหารงานแบบไม่รวบอำนาจในการปฏิบัติงาน สร้างความเป็นธรรมและความคล่องตัว เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล |
| **อยู่อย่างชื่นชอบ**  **(Affection)** | ปฏิบัติงานในองค์กรของตนเองด้วยความยินดี ชื่นชอบ สมานสามัคคี ปกป้องและรักองค์กร | - ผู้นำระดับสูงมีระบบการนำและสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกคนที่ร่วมกันกำกับดูแล และผลักดันวิสัยทัศน์ ค่านิยม แผนกลยุทธ์ มีระบบและกลไกการบริหารงานองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ยึดหลักปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร มุ่งการเป็นผู้นำความสำเร็จด้านศิลปวัฒนธรรมชั้นนำในระดับนานาชาติ |

**1.1.ก(2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม**



**แผนภาพ 1.1.2 พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม**

ผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อ**การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม**ตามกระบวนการ ดังแผนภาพ 1.1-2 เริ่มจาก 1 การกำหนดนโยบายการปฏิบัติตามกฎหมาย การปฏิบัติตนตามจริยธรรม ที่ระบุในตาราง OP1-6 ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมที่กำกับและสนับสนุนการประพฤติตน/ปฏิบัติตามกฎหมายผ่านค่านิยมองค์กร **Classic** : **ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ** *ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ให้เป็นต้นแบบที่ดีของการดำรงตน โดยเฉพาะในเรื่องศิลปวัฒนธรรม* และยกย่องผู้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยมอบรางวัลบุคลากรดีเด่นที่เป็นแบบอย่างที่ดีประจำทุกปี 2 กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามนโยบาย ดังตาราง OP1-6 จัดการฝึกอบรมให้ควรรู้และถ่ายทอดไปยังบุคลากร เช่น การอบรมปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การอบรมจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ การอบรมระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น 3 ผู้นำระดับสูงกำกับติดตามการดำเนินการของผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านในการดูแลติดตามควบคุมบุคลากร หากพบพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจะมีกระบวนการพิจารณาข้อเท็จจริงผ่านคณะกรรมการด้านต่างๆ เช่น การให้บริการที่ไม่ได้มาตรฐานหรือเกิดข้อร้องเรียน โดยในคณะกรรมการชุดต่างๆ จะมีผู้นำระดับสูงเป็นประธานและกรรมการ นอกจากนั้น ยังมีสำนักงานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ตรวจสอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสอีกด้วย 4 นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมาทบทวน ปรับปรุง จากการทบทวนและข้อมูลป้อนกลับจากหน่วยงานภายนอก ผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการการดำเนินการ เช่น การปรับปรุงคุณภาพกระบวนการบริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา กระบวนการประชุม/อบรม/สัมมนาวิชาการ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการการเงินและบัญชี และกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำนักฯ เป็นต้น

**1.1.ก(3) การสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จ**

ผู้นำระดับสูงสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนผ่าน**ระบบการนำองค์กร** (LEAD) ดังแผนภาพ 1.1-1 เพื่อให้ผู้นำทุกระดับทราบถึงบทบาทและพฤติกรรมที่จำเป็นที่พึงปฏิบัติ สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ และใช้เกณฑ์คุณภาพ CMU-EdPEx และเครื่องมือคุณภาพ เช่น Balanced scorecard ตัวชี้วัดกระบวนการ (Leading indicators) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Lagging indicators) ดังแผนภาพ OP2-1 ในการดำเนินการเพื่อประสบ**ความสำเร็จในระยะสั้น** สำนักฯ จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ โดยเน้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ ดังตาราง OP2-3 พร้อมกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จในขั้นตอนที่ 4 ของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ โดยได้มอบหมายให้หน่วยงานและบุคลากรจัดทำแผนปฏิบัติการที่สุดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร กระบวนการทั้งหมดถูกทบทวนทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง ดังแผนภาพ 4.1-3 กรณีที่เร่งด่วนจะถูกนำเข้าพิจารณาในที่ประชุม คกก.บริหารประจำสำนักฯ ประจำเดือน และเพื่อให้**การบริหารจัดการมีความคล่องตัว** ผู้อำนวยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารรับผิดชอบงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงแผนปฏิบัติการ มอบอำนาจในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานภายใน ในการดำเนินการเพื่อประสบ**ความสำเร็จในระยะยาว** สำนักฯ จัดให้มีการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและการสร้างนวัตกรรม ผ่าน คกก.จัดการความรู้ (KM) ซึ่งมีการดำเนินงาน ดังตาราง 4.2-2 ปีงบ 2562 สำนักฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งการศึกษาต่อ ฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงาน ดังข้อ 5.2.ข(3 ผู้นำระดับสูงสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามหมวด 5.2 พร้อมทั้งประกาศผลงานการกระทำที่น่ายกย่องชมเชยของบุคลากรที่ปฏิบัติงานสำเร็จหรือได้รับรางวัลจากองค์กรต่างๆ โดยใช้สื่อต่างๆ ภายในสำนักฯ เป็นการสร้างบรรยากาศให้การทำงานประสบความสำเร็จมากขึ้น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ในการเตรียมผู้บริหารในอนาคต ผู้นำระดับสูงได้สนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารยุทธศาสตร์ มช. ในวันที่ 12-16 ธันวาคม 2561 เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพสำหรับการเป็นผู้บริหารในอนาคต นอกจากนั้น ผู้นำระดับสูงยังให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมการทำงานเพื่อให้บุคลากรมุ่งเน้นผู้รับบริการ เช่น การสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ผ่าน YouTube และ Facebook การพัฒนาระบบลงทะเบียนผ่าน Google form และสร้างความผูกพันของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นผ่านการสร้างความสัมพันธ์ในกิจกรรมต่างๆ ตามรายละเอียดในหมวด 3.2

**1.1.ข. การสื่อสาร และผลการดำเนินการขององค์การ**

**1.1.ข(1) การสื่อสาร**

ผู้นำระดับสูงดำเนินการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านทางช่องทางต่างๆ ดังตาราง 1.1-2 โดยกำหนดช่องทางและเนื้อหาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบสองทิศทาง โดยมีรอบระยะเวลาสื่อสารที่ชัดเจน มีการนำผลการสื่อสารและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขและวางแผนในรอบถัดไป จากการทบทวนช่องทางการสื่อสารปีล่าสุด ผู้บริหารได้ปรับโดยส่งเสริมให้เกิดช่องทางการสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์/สื่อออนไลน์ เพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่ยุทธศาสตร์และนโยบายของสำนักฯ และจากการทบทวนพบว่าต้องมีการสอบถามด้านความเข้าใจยุทธศาสตร์เพิ่มเติม และอยู่ในระหว่างการประเมิน ผู้นำระดับสูงนำโดยผู้อำนวยการสำนักฯ สร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกระดับผ่านการสื่อสารอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง โดยจัดให้มีการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถาม/พูดคุยกับผู้บริหารในเรื่องต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ผลการสื่อสารจะถูกนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปี โดยผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับผิดชอบ อาทิ การมอบนโยบายให้หน่วยประชาสัมพันธ์ปรับปรุงช่องทางการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ข้อมูลที่ได้จากช่องทางการสื่อสารต่างๆ จะถูกนำมาใช้แก้ไขปัญหาของสำนักฯ ผู้นำระดับสูงยังใช้ช่องทางดังกล่าวในการตัดสินใจที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในเรื่องต่างๆ เช่น ปีงบ 2562 สำนักฯ ได้เร่งปรับปรุงระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นการดำเนินการใหม่และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ไปยังผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นผ่านช่องทางใหม่ๆ เช่น ป้ายประชาสัมพันธ์พิพิธภัณฑ์ฯ ผ่าน ขส.มช. ป้ายชี้ทางพิพิธภัณฑ์ (กรมทางหลวง) การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า ผู้นำระดับสูงได้เปิดช่องทางในการสื่อสารผ่านกลุ่มไลน์ เพื่อสนับสนุนหน่วยงาน/บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น เช่น โครงการมอบรางวัลบุคลากรดีเด่น ปีงบ 2562 ดังตาราง 1.1-3 โดยผู้อำนวยการจะเป็นผู้มอบรางวัลด้วยตนเอง

**ตาราง 1.1-2 การสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

| **เรื่องที่สื่อสาร** | **กลุ่มที่ต้องการสื่อสาร** | **วิธีการสื่อสาร** | **ความถี่** | **ผู้รับผิดชอบ** | **การสื่อสาร** | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ทางเดียว** | **2 ทาง** |
| - วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม  - แผนกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และการตัดสินใจที่สำคัญ  - นโยบายและแผนปฏิบัติการขององค์กร  - กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ  - ข้อมูลทั่วไป | คกก.อำนวยการสำนักฯ | ประชุม | 2-3 ครั้ง/ปี | ผู้อำนวยการ |  | / |
| คกก.บริหารสำนักฯ | ประชุม | ทุกเดือน | กรรมการบริหาร |  | / |
| บุคลากรสำนักฯ | ประชุม | ทุก 2 เดือน | ผู้นำระดับสูง |  | / |
| โทรศัพท์/สนทนา | ตามโอกาส | ผู้นำระดับสูง |  | / |
| หนังสือ/อีเมล์ | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง |  | / |
| คู่ความร่วมมือ | หนังสือ/อีเมล์ | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง | / |  |
| โทรศัพท์/สนทนา | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง |  | / |
| ไลน์ | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง |  | / |
| ประชุม | ตามโอกาส | ผู้นำระดับสูง |  | / |
| ผู้รับบริการ | เว็บไซต์ | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง | / |  |
| - บริการของสำนักฯ  - กิจกรรมของสำนักฯ  - นโยบายสำนักฯ | นักเรียน นักศึกษา บุคลากร สถาบันการศึกษา และหน่วยงาน/องค์กร | หนังสือ/อีเมล์ | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง | / |  |
| e-Document | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง | / |  |
| Facebook | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง | / |  |
| Facebook messenger | ตามโอกาส | บุคลากร |  | / |
| เว็บไซต์ | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง | / |  |
| ป้าย/โปสเตอร์ | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง | / |  |
| นักท่องเที่ยว และประชาชนทั่วไป | เว็บไซต์ | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง | / |  |
| Facebook | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง | / |  |
| YouTube | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง | / |  |
| ป้าย/โปสเตอร์ | ตามโอกาส | บุคลากรที่เกี่ยวข้อง | / |  |

ตาราง 1.1-3 ตัวอย่างรางวัล/โครงการยกย่องชมเชย

| รางวัล | วัตถุประสงค์ | ความถี่ |
| --- | --- | --- |
| **โครงการมอบรางวัลบุคลากรดีเด่น** | **- เพื่อประกาศเกียรติคุณและยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่น**  **- เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้ได้รับการคัดเลือกเกิดความภาคภูมิใจ และบุคคลรอบข้างเกิดความภาคภูมิใจ**  **- เพื่อให้บุคลากรคนอื่นๆ ในส่วนงาน มีบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้ประพฤติปฏิบัติตาม** | **ปีละ 1 ครั้ง** |

**1.1.ข(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ**

ผู้นำระดับสูงดำเนินการเพื่อ**มุ่งเน้นการปฏิบัติ**ผ่านการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ทุกหน่วยงาน/บุคลากรเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร มีกระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (TOR) และโครงการพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ และมีการการทบทวนการปฏิบัติการในพันธกิจต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ดังตาราง 4.1-3 การวิเคราะห์และทบทวนทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ และสิ่งที่จำเป็นต้องปรับปรุงผลการดำเนินงาน หากผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย หน่วยงานจะมีกระบวนการปรับปรุงการดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือคุณภาพ โดยเฉพาะ PDSA รวมทั้งมีกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

ผู้นำระดับสูง**กำหนดเรื่องที่จำเป็นจะต้องทำ**โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการยุทธศาสตร์ของสำนักฯ โดยพิจารณาจากความท้าทาย ความได้เปรียบและโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างรอบคอบ และกำหนดเรื่องที่จำเป็นต้องทำในพันธกิจทุกด้าน อาทิ ด้านทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา ได้แก่ *โครงการส่งเสริมวันสำคัญทางศาสนา* *โครงการส่งเสริมประเพณีลอยกระทง และโครงการส่งเสริมประเพณีสงกรานต์* ด้านบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคมเพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม ได้แก่ *โครงการพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้เชิงประวัติศาสตร์ ศิลปะ วัฒนธรรม และวิถีชีวิตล้านนา* *โครงการเผยแพร่ข้อมูลศิลปวัฒนธรรมล้านนา โครงการอนุรักษ์และสืบสานประเพณีล้านนา โครงการจัดงานเสวนา "รู้ลิ้ม ชมรส" อาหารแอฟริกันอเมริกันและล้านนา โครงการมอบรางวัลภูมิแผ่นดินปิ่นล้านนา โครงการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา “เรือนฝาไหล” โครงการพัฒนาเรือนล้านนาทรงอาณานิคม (คิวริเปอล์) เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนายุคโคโลเนียลผ่านสื่อนวัตกรรมสร้างสรรค์ และโครงการฟื้นฟูและปรับสภาพแวดล้อมภูมิทัศน์ล้านนาสร้างสรรค์ "สวนข้างเฮือนล้านนา"* และ 3) ด้านบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ได้แก่ *โครงการ Happy CPAC: องค์กรแห่งความสุข โครงการพัฒนาสิ่งแวดล้อมสำนักฯ (ด้านพลังงานและการคัดแยกขยะ) โครงการมอบรางวัลบุคลากรดีเด่น โครงการฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินเพื่อป้องกันและระงับเหตุอัคคีภัยและแผ่นดินไหว เป็นต้น*

ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ คำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยผู้นำระดับสูงฯ ผลักดันให้เกิดความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการ ด้านศิลปวัฒนธรรม กำหนดให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องต้องรายงานความก้าวหน้าในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อเป็นการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน ปีงบ 2562 มีการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานกำหนดตัวชี้วัดซึ่งเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานของบุคลากร (TOR) เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงยังได้นำเรื่อง**การสร้างคุณค่า**ที่ให้ผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการนำเอาข้อมูลจากการสำรวจความต้องการและเสียงของผู้รับบริการ (VOC) เช่น การนำข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ ความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ ของผู้รับบริการวิชาการและผู้รับบริการพิพิธภัณฑ์มาเป็นปัจจัยนำเข้าในโครงการสำคัญต่างๆ และหน่วยงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดตัวชี้วัด ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญตามพันธกิจ เพื่อให้โครงการมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักฯ โดย คกก.บริหารสำนักฯ พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้โครงการที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์เป็นลำดับแรก ซึ่งต่างจากเดิมที่การขอเสนอโครงการยังไม่มีแนวทางจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจน

ผู้นำระดับสูงสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยการเป็นที่ปรึกษา คกก.จัดการความรู้ ปีงบ 2562 คกก.การจัดการความรู้ได้ดำเนินการ 1) อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ 2) กำหนดประเด็นความรู้ ทั้งของสำนักงานสำนักในด้านการพัฒนากระบวนการทำงาน และการถ่ายทอดองค์ความรู้ของฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และ 3) มีการถ่ายทอดความรู้ด้านการพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Kaizen การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงให้สำนักฯ ทำให้เป็นที่รู้จักในวงการศิลปวัฒนธรรมมากขึ้น เช่น สื่อออนไลน์หลายช่องทาง วารสารศิลปวัฒนธรรมร่มพะยอม เว็บไซต์และฐานข้อมูล เป็นต้น

ผู้นำระดับสูงสร้างวิธีดำเนินการทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ โดยกำหนดตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ฯ เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน มีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานที่สำคัญผ่านกระบวนการมอบหมายตัวชี้วัดที่สำคัญลงสู่ KPI and Data Owner เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และผู้นำระดับสูงทบทวนผลการดำเนินงานผ่านการประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ทุกไตรมาส เพื่อให้มีวาระการทบทวนวิเคราะห์ตัวชี้วัด จัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เกิดประสิทธิผล โดยการวิเคราะห์จุดบอด (Gap analysis) และทบทวนตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์

**1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม**

**1.2.ก การกำกับดูแลองค์การ**

**1.2.ก(1) การกำกับดูแล**

สำนักฯ ยึดหลัก**การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)** เพื่อถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใสสู่หน่วยงานภายใน เพื่อยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันครอบคลุมทุกมิติ ทั้งในระดับบริหารงานของผู้บริหารสำนักฯ ระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร ขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานของส่วนงาน วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจำแนกเป็น 5 ดัชนี ดังแผนภาพ 1.2-1 ได้แก่ 1) ความโปร่งใส 2) ความพร้อมรับผิด 3) ความปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน 4) วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร และ 5) คุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติและกำกับดูแลให้หน่วยงานในทุกระดับดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการทุกพันธกิจอย่างมีธรรมาภิบาล ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม

**แผนภาพ 1.2-1 การดำเนินการด้านองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)**



ผู้นำระดับสูงปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและประกาศของ มช. และมีหน้าที่ต้องจัดทำผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดต่างๆ ที่ได้ทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA) กับมหาวิทยาลัยทุกปี รวมทั้งการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อ คกก.บริหารสำนักฯ และเผยแพร่สู่สาธารณชน มีการกำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของสำนักฯ โดยสำนักงานตรวจสอบภายใน มช. สำนักฯ มีการกำกับดูแลเรื่องต่างๆ ที่สำคัญ ดังตาราง 1.2-1 ผลการประเมินต่างๆ เหล่านี้จะมีการรายงานต่อ คกก.บริหารสำนักฯ และมีการปรับปรุง/ทบทวนทุกปี เพื่อใช้ในการติดตามการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบ

**ตาราง 1.2-1 ระบบการกำกับดูแลองค์กร**

| **ภาระรับผิดชอบ** | **ระบบการกำกับดูแล** | **การประเมินผล** |
| --- | --- | --- |
| ด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร | - ผู้อำนวยการสำนักฯ รายงานผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA) ต่อมหาวิทยาลัยทุก 6, 9 และ 12 เดือน  - มีการบริหารโดยยึดหลักผลลัพธ์เป็นหลัก (Outcome based management) และมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการ  - การบริหารและให้บริการโดยเสมอภาค ไม่เอื้อประโยชน์ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง | - ผลสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติงาน (PA) (7.4.ข-4)  - ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านต่างๆ  - จำนวนข้อร้องเรียน (7.4.ก(3)-3) |
| ด้านแผนกลยุทธ์ | - มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ไปตามลำดับชั้นเพื่อนำสู่การปฏิบัติ และมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ทุก 6, 9 และ 12 เดือน  - คกก.บริหารสำนักฯ รับผิดชอบ ทบทวน ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ทุกปี | - ผลสำเร็จในการปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ (7.4.ข-1) |
| ด้านการเงิน | - การประมาณการรายรับ และจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี  - รายงานด้านการเงินต่อ คกก.บริหารสำนักฯ ทุกไตรมาส  - การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ โดยสำนักงานตรวจสอบภายใน มช. | - ผลลัพธ์ด้านการเงิน (7.5.ก(1)-1 7.5.ก(1)-2 และ 7.5.ก(1)-3)  - ผลการตรวจสอบด้านการเงิน (7.4.ก(2)-1) |
| ด้านความโปร่งใสในการดำเนินการ | - ปฏิบัติตาม พรบ.ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540  - มีระบบการตรวจสอบเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต  - มีระบบการตรวจสอบภายในจากสำนักงานตรวจสอบภายใน มช. | - จำนวนข้อร้องเรียน (7.4.ก(4)-1)  - จำนวนข้อทักท้วง/ข้อเสนอแนะจาก สนง.ตรวจสอบภายใน มช. (7.4.ก(2)-1) |
| การตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระและมีประสิทธิผล | - การตรวจประเมินคุณภาพภายในจาก คกก. CMU-EdPEx ทุกปี | - ผลการตรวจประเมิน CMU-EdPEx (7.4.ก(2)-3) |
| การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | - มีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  - มีระบบรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC) และระบบจัดการข้อร้องเรียน  - มีคณะกรรมการชุดต่างๆ ทำหน้าที่กำกับติดตามให้มีการดำเนินการตามมาตรฐาน เพื่อป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการปฏิบัติงานของสำนักฯ | - ผลการตรวจประเมิน (7.4.ก(3)-1) |
| การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง | - เตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพด้านบริหารให้เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน |  |

**1.2.ก(2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน**

สำนักฯ มีกระบวนการ**ประเมินผลการปฏิบัติงาน**ของผู้นำระดับสูง ดังตาราง 1.2-2 และแผนภาพ 2.2-1 โดยผู้อำนวยการสำนักได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และรายงานผลการปฏิบัติงานในพันธกิจตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA) ที่สำนักฯ ทำข้อตกลงร่วมกับอธิการบดี ที่กำหนดสอดคล้องกันระหว่างยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและยุทธศาสตร์ของสำนักฯ [ดังตาราง 1.2**-2**](about:blank)(ซึ่งในปีงบ 2561 ผู้อำนวยการฯ ปฏิบัติงานในตำแหน่งรักษาการแทนผู้อำนวยการ) รวมทั้งผลการประเมินผู้บริหารจากบุคลากร และการประเมินด้านธรรมาภิบาล (7.4.ก(2)-2) และมี คกก.ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง โดยมีผู้อำนวยการมีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการและเลขานุการสำนัก และรองผู้อำนวยการมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เลขานุการสำนักทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน โดยผลการประเมินการปฏิบัติงานนี้จะนำมาพิจารณาประกอบการขึ้นเงินเดือน และการให้ค่าตอบแทนตามผลลัพธ์การปฏิบัติงานของหัวหน้างาน และผลการประเมินจะถูกแจ้งไปยังผู้บริหารรายบุคคล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารตามกระบวนการในข้อ 5.2.ข(2) และใช้ในการปรับปรุงระบบการนำองค์กร จากเดิมที่มีความซับซ้อนในการนำมาปฏิบัติ ถูกปรับปรุงให้ขั้นตอนมีความกระชับและง่ายต่อการสื่อสารมากขึ้น ดังแผนภาพ 1.1-1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของผู้นำระดับสูงผ่านการประชุมจัดทำแผนกลยุทธ์และการอบรมผู้บริหาร ส่วนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารจะถูกทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี โดย คกก.บริหารสำนักฯ

**ตาราง 1.**2-2 **การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง**

| **ผู้บริหาร** | **วิธีการประเมิน และผลการประเมินผู้บริหาร** | **การนำผลการประเมินไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร** |
| --- | --- | --- |
| ผู้อำนวยการสำนักฯ | - ประเมินโดย คกก.ประเมินของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนงาน | - หลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร มช.  - การพัฒนาองค์กรโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ทางการบริหาร  - หาแนวทางปรับปรุงพัฒนาการงานบริหารของหัวหน้าส่วนงาน เพื่อเตรียมนำเสนอสภา มช. |
| รองผู้อำนวยการสำนักฯ | - ประเมินด้านการบริหารโดยผู้อำนวยการฯ โดยพิจารณาจากผลงานการบริหาร และผลประเมินแบบ 360 องศา | - หลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร มช.  - การพัฒนาองค์กรโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ทางการบริหาร |
| เลขานุการสำนัก | - ประเมินโดย คกก.ประเมิน ปีละ 2 ครั้ง โดยพิจารณาจาก TOR ข้อมูลการมาปฏิบัติงาน และผลประเมินแบบ 360 องศา | - หลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร มช.  - การพัฒนาองค์กรโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ทางการบริหาร |
| หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน | - ประเมินโดย คกก.ประเมิน ปีละ 2 ครั้ง โดยพิจารณาจาก TOR ข้อมูลการมาปฏิบัติงาน และผลประเมินแบบ 360 องศา  - มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นเพื่อพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน ปีละ 2 ครั้ง โดยพิจารณาจากรายงานผลการปฏิบัติงานรอบ 6 เดือน | - การสนับสนุนให้พัฒนาตนเองด้านงานบริหาร  - การพัฒนาองค์กรโดยใช้เครื่องมือทางการบริหาร |

**1.2.ข การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม**

**1.2.ข(1) การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบ และการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน**

ผู้นำระดับสูง นำโดยผู้อำนวยการได้มีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อการการบริหารและการปฏิบัติการขององค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่าน คกก.บริหารความเสี่ยงของสำนักฯ โดยมีผู้อำนวยการเป็นประธาน ซึ่งครอบคลุมกระบวนการหลักของสำนักฯ ทั้งด้านการส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม ด้านการบริหารวิชาการแก่ชุมชนและสังคม และด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กระบวนการจัดการความเสี่ยงมี 5 ขั้นตอน คือ 1 พิจารณาถึงความเสี่ยงในด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานของสำนักฯ 2 จัดลำดับความสำคัญและความรุนแรงของความเสี่ยงในด้านต่างๆ โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ผลกระทบต่อผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 ตอบสนองต่อความเสี่ยงในระดับต่างๆ และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสม 4 ควบคุม ติดตาม และดำเนินการแก้ไขความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้น และ 5 วิเคราะห์ ทบทวน และรายงานผลต่อผู้บริหารสำนักฯ ทุก 12 เดือน และนำผลที่ได้มาใช้ในการวางแผนป้องกันต่อไป สำนักฯ โดย คกก.บริหารสำนักฯ ได้จัดให้มีการสื่อสารแผนความเสี่ยงของสำนักฯ ไปยังบุคลากรทุกปี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น ตัวอย่างแผนจัดการและแก้ไขความเสี่ยงและความกังวลต่อสังคมในพันธกิจที่สำคัญของสำนักฯ ดังตาราง 1.2-3 สำนักฯ ใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงมาดำเนินการกับกระบวนการการบริหารจัดการของส่วนงาน การคาดการณ์ล่วงหน้าที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เป็นข้อกังวลทั้งของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ มช. โดย คกก.บริหารความเสี่ยงฯ ประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง และนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบด้านลบกับชุมชน (7.1.ข(2)-1 7.4.ก(3)-2 7.4.ก(3)-3 7.4ก(4)-1 และ 7.4.ก(4)-2)

**ตาราง 1.2-3 ความเสี่ยงและระบบจัดการความเสี่ยงและความกังวลต่อสังคม**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ด้าน** | **ผู้รับผิดชอบ** | **ความเสี่ยง/ความกังวล** | **ตัวชี้วัด** |
| การวิจัย | งานบริการและประกันคุณภาพ | จริยธรรมการวิจัยต่างๆ | โครงการผ่านจริยธรรมวิจัย |
| การบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม | ฝ่ายส่งเสริมฯ | มาตรฐานหลักสูตร | ผ่านมาตรฐานหลักสูตร |
| สิ่งแวดล้อม | งานบริหารทั่วไป | มาตรฐานการกำจัดขยะ | ได้มาตรฐาน |

**1.2.ข(2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม**

สำนักฯ ได้ดำเนินการส่งเสริมและทำให้มั่นใจได้ว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม โดยมีกระบวนการเริ่มจาก 1 การรณรงค์ส่งเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรม โดยจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย 2 การกำกับติดตามพฤติกรรมด้านจริยธรรมผ่านกรรมการชุดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีระเบียบกำกับ กระบวนการตรวจสอบ และตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ดังตาราง 1.2-4 3 การบริหารความเสี่ยง การจัดการข้อร้องเรียน โดยคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจะจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และดำเนินการแก้ไข กรณีที่เกิดข้อร้องเรียนด้านจริยธรรม เรื่องจะถูกส่งไปยังคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการตั้งกรรมการสืบหาข้อเท็จจริง และดำเนินการตามกฎระเบียบต่อไป 4 ทำการวิเคราะห์ ทบทวน และรายงานผลการดำเนินงานทุกปี

**ตาราง 1.2-4 การกำกับดูแลการประพฤติ ปฏิบัติตามกฎหมาย และจริยธรรม**

| **ระเบียบที่กำกับดูแล** | **กระบวนการกำกับตรวจสอบ** | **ตัวชี้วัด** | **ผลลัพธ์** |
| --- | --- | --- | --- |
| ระเบียบ ข้อบังคับ จริยธรรมบุคลากร | คกก.บริหารสำนักฯ | จำนวนการกระทำผิดจริยธรรมของผู้บริหารและบุคลากร | 7.4.ก(4)-2  7.4.ก(4)-3  7.4.ก(4)-4 |
| ระเบียบเกี่ยวกับการเงินและผลประโยชน์ | สำนักงานตรวจสอบภายใน มช. | จำนวนข้อทักท้วง/ข้อเสนอแนะ จากสำนักงานตรวจสอบภายใน มช. | 7.4.ก(2)-1 |

สำนักฯ ได้กำหนดค่านิยม **Classic ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ :** *การประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ให้สมกับเป็นต้นแบบที่ดีของการดำรงตน โดยเฉพาะในเรื่องศิลปวัฒนธรรม* ผู้นำระดับสูงนำโดยผู้อำนวยการสำนักฯ คำนึงถึงความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการบริหารงาน และปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม กำหนดให้มีการประเมินพฤติกรรมการบริหาร และการบริหารอย่างมีธรรมาภิบาล สำนักฯ ดำเนินการส่งเสริมจริยธรรมในด้านต่างๆ โดยการสื่อสารถึงบุคลากร ผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระบบธรรมาภิบาล การกำกับดูแลการบริหารตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ [ดังตาราง 1.**2-4**](#17dp8vu)โดยมี คกก.บริหารสำนักฯ ควบคุมกำกับการดำเนินงานตามพันธกิจ ดังนี้

1. กิจกรรมด้านศาสนาที่ส่งเสริมจริยธรรม กำหนดให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มช. ซื่อสัตย์ เสียสละ เคารพสิทธิ์ผู้อื่น และส่งเสริมให้นักศึกษาเป็นผู้มีจริยธรรมตามความคาดหวังของสังคม

2. กิจกรรมการบริการวิชาการชุมชน ต้องได้รับความเห็นชอบจาก คกก.บริหารสำนักฯ และต้องสร้างประโยชน์แก่สังคม ต้องปฏิบัติตามหลักจริยธรรม คือ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เรียกร้องผลประโยชน์ ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

3. รณรงค์ให้บุคลากรปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรม ส่งเสริมให้บุคลากรพึงปฏิบัติตามแนวทางค่านิยมขององค์กร และยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ระบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ที่ได้จัดทำและเผยแพร่การดำเนินงานของส่วนงานบนเว็บไซต์ แต่ยังคงไว้ซึ่งความลับและความปลอดภัยของข้อมูลที่สำคัญ ดังตาราง 1.2-5

**ตาราง 1.2-5 ระบบธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลการบริหารสำนักฯ ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์**

| **การกำกับ** | **วิธีการที่ใช้กำกับดูแล และทบทวนผลตามระบบธรรมาภิบาล** | **ระยะเวลา** | **ผู้รับผิดชอบ** |
| --- | --- | --- | --- |
| การบริหารสำนักฯ | - การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลผ่านการประชุม คกก.บริหารสำนักฯ  - ดำเนินงานตามระเบียบ ปฏิบัติตามนโยบายของ มช.  - กำกับนโยบายของสำนักฯ สู่การปฏิบัติผ่าน PA สำนักฯ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักฯ  - ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานตามพันธกิจสำนักฯ ให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และบรรลุผลตามเป้าหมาย | ทุกเดือน | คกก.บริหารสำนักฯ |
| กำกับดูแลตามพันธกิจและ ยุทธศาสตร์ | - บริหาร กำกับ สนับสนุน ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์สำนักฯ ตามตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์สำนักฯและมหาวิทยาลัย เพื่อให้ส่วนงานดำเนินงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัยตามเป้าหมายที่กำหนด | 6, 12 เดือน | คกก.อำนวยการสำนักฯ |
| กำกับดูแลการบริหาร | - พรบ.มช. พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม  - รายงานข้อมูลการเงินผ่าน คกก.บริหารสำนักฯ  - ตรวจสอบภายในจากสำนักงานตรวจสอบภายใน มช. | รายเดือน  รายไตรมาส  รายปี | ผู้นำระดับสูง  ผู้นำระดับสูง  สำนักงานตรวจสอบภายใน มช. |
| การประกันคุณภาพ และการบริหารความเสี่ยง | - เกณฑ์ CMU-EdPEx  - เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มช. | รายปี  รายไตรมาส | คกก.ประกันคุณภาพ  คกก.บริหารความเสี่ยงฯ |
| กำกับดูแลด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน | - เปิดรับฟังความคิดเห็น/ข้อร้องเรียนของบุคลากรสำนักฯ ตามลำดับการบังคับบัญชา  - ตรวจสอบ และสอบถามในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักฯ | ตลอดเวลา  ทุกเดือน | คกก.บริหารสำนักฯ |

**1.2.ค ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ**

**1.2.ค(1) ความผาสุกของสังคม**

สำนักฯ มีส่วนช่วยให้เกิดความผาสุกของสังคมผ่านระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจของสำนักโดยด้วยการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างผลงานที่มีประโยชน์ต่อชุมชน ผลักดันสู่นโยบายด้านการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ในปีงบ 2562 สำนักฯ มีบริการวิชาการสู่ชุมชน โดยสำนักฯ ผลิตผลงานที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อชุมชน (7.1.ข(1)-1 7.1.ข(1)-2 7.1.ข(1)-3 7.5.ก(2)-4 7.5.ก(2)-5 และ 7.5.ก(2)-6)

สำนักฯ มีการสื่อสารองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ผ่านกลไกการประชาสัมพันธ์ของส่วนงาน มีรายการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อวิทยุ สิ่งพิมพ์ และสื่อออนไลน์ (7.5.ก(2)-5)นอกจากนั้นสำนักฯ ได้ร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ อาทิ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่ รวมทั้งมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และอุทยานไร่แม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ที่ประสงค์ขอความร่วมมือจากสำนักฯ ด้านศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้ สำนักฯ ได้คำนึงถึงความผาสุกของชุมชนด้วยการมีส่วนสร้างความสมบูรณ์ให้กับสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ด้วยการจัดกิจกรรมในวันครบรอบวันคล้ายวันสถาปนา 25 ปี โดยการนำดนตรีศิลปวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมในการมอบสิ่งของและเงินบริจาคให้แก่ศูนย์พัฒนาการจัดการสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านธรรมปกรณ์ (เชียงใหม่) มีการจัดกิจกรรม สนับสนุนพื้นที่โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆทั้งสิ้นให้กับเครือข่ายชุมชนเกษตรอินทรีย์ เพื่อสนับสนุนเกษตรกรรายย่อยให้มีพื้นที่ในการขายผลผลิตและสร้างความตระหนักรู้ด้านการบริโภคอาหารปลอดสารพิษ ด้านการอนุรักษ์ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประชาสัมพันธ์การรณรงค์การใช้ถุงผ้า/ย่าม/ตะกร้าในการทำบุญตักบาตร กิจกรรมพิธีวันสำคัญทางศาสนาและประเพณีสำคัญ จัดระบบการคัดแยกขยะ การใช้วัสดุและกระดาษรีไซเคิลในสำนักงาน การอนุรักษ์ทรัพยากร ระบบการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและน้ำประปาภายในสำนักฯ (7.4.ก(5)-3)

**1.2.ค(2) การสนับสนุนชุมชน**

ชุมชนที่สำคัญของสำนักฯ คือ 1) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) กลุ่มชุมชนเป้าหมายเฉพาะของสำนักฯ ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามพันธกิจซึ่งเป็นชุมชนเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม ในปีงบ 2562 สำนักฯ จัดทำโครงการ/กิจกรรมด้านศาสนา ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม บริการวิชาการ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ University Social Engagement ตัวอย่างโครงการที่ดำเนินการในการสนับสนุนชุมชน ได้แก่ โครงการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาแหล่งการศึกษาและเผยแพร่องค์ความรู้ศิลปวัฒนธรรมล้านนา โครงการอบรมวิปัสสนากรรมฐาน โครงการปฏิบัติธรรมเนื่องในวันแม่แห่งชาติ โครงการอบรมหลักสูตรผู้ประกอบพิธีทางพุทธศาสนาแบบล้านนา โครงการส่งเสริมประเพณีลอยกระทง โครงการส่งเสริมประเพณีสงกรานต์ โครงการภูมิแผ่นดินปิ่นล้านนา โครงการอนุรักษ์และสืบสานประเพณีล้านนา เป็นต้น ซึ่งเป็นโครงการการสร้างความร่วมมือ ความสัมพันธ์เครือข่ายชุมชนระหว่างสำนักฯ กับหน่วยงาน/องค์กรต่างๆ รวมทั้งเครือข่ายกลุ่มชาติพันธุ์ ในเขตจังหวัดเชียงใหม่และเขตจังหวัดลำพูน เพื่อให้คนในชุมชนนำความรู้ที่เรียนไปปฏิบัติ สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน เสริมสร้างทักษะการทำงานต่อยอดในสาขาอาชีพ อบรมเรียนรู้วัฒนธรรมและชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน บทบาทของตนเองที่มีต่อการพัฒนางานด้านศิลปวัฒนธรรมในอนาคต สร้างรากฐานแบบอย่างการดำเนินการที่ถูกต้องตามประเพณีวัฒนธรรมอันดีงามที่เคยปฏิบัติกันมา และปลูกจิตสำนึกของการเป็นคนดีในสังคม มีคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม เน้นการพัฒนาชุมชนและองค์กรท้องถิ่นให้มีศักยภาพในการพึ่งตนเอง และประชาชนมีส่วนร่วมวางแผนแก้ไขปัญหา ภายใต้การดูแลปรึกษาทางวิชาการจากบุคลากรของส่วนงานและมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (7.4.ก(5)-1 และ 7.4.ก(5)-2)