



รายงานการประเมินตนเอง

ตามเกณฑ์แนวทางคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU-EdPEX) ประจำปี 2562
สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



คำนำ

การประกันคุณภาพขององค์กรตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU-EdPEX) สร้างพลังให้แก่สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร ทำให้การเรียนรู้ของผู้รับบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน ทำให้การดำเนินงานสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี กระบวนการ การตัดสินใจ บุคลากรปฏิบัติการ และผลลัพธ์ เกณฑ์ EdPEX ทำให้สามารถประเมินได้อย่างรอบด้านว่าองค์กรอยู่ในตำแหน่งใดและต้องการมุ่งไปที่ใด อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกขั้นตอนของระบบการบริหารงาน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมขององค์กรเป็นหลัก เกณฑ์ EdPEX มีชุดคำถามสำคัญ 7 ด้าน ได้แก่ การนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้า การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์ คำถามจะผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหาร ผลการดำเนินการที่มีการบูรณาการเป็นหนึ่งเดียว ช่วยให้จัดการเรื่องทรัพยากรในองค์กรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาการสื่อสาร การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และรุดหน้าสู่ความเป็นเลิศโดยการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนขององค์กร ปรับปรุงคุณภาพการดำเนินการและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร มีการปรับปรุงพัฒนาและเกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยบุคลากรทุกคนในองค์กรมีการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน

รายงานการประเมินตนเอง ตามเกณฑ์แนวทางคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU-EdPEX) ของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ประจำปี 2562 เล่มนี้ นำเสนอข้อมูลโครงสร้างองค์กร และข้อกำหนดในหมวดที่ 1 – 6 และผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของผู้รับบริการ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและธรรมาภิบาล และด้านการเงิน งบประมาณ และตลาด ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ในนามของคณะผู้บริหารสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ขอขอบคุณทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในส่วนงาน เพื่อมุ่งพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัณย์ เศวตเศรนี)
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

สารบัญ

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	๒
สารบัญตาราง.....	ค
สารบัญภาพ.....	จ
คำอธิบายศัพท์/ตัวย่อ.....	ฉ
โครงสร้างองค์กร (Organization Profile: OP).....	OP-1
OP.1 ลักษณะองค์การ.....	OP-1
OP.2 สภาวะการณ์ขององค์การ.....	OP-12
1. หมวด 1 การนำองค์กร.....	1
1.1 กระบวนการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง.....	1
1.2 การกำกับดูแล และการรับผิดชอบต่อสังคม.....	6
2. หมวด 2 กลยุทธ์.....	12
2.1 การจัดทำกลยุทธ์.....	12
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ.....	18
3. หมวด 3 ลูกค้า.....	22
3.1 เสียงของลูกค้า.....	22
3.2 ความผูกพันของลูกค้า.....	26
4. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	32
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร.....	32
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	40
5. หมวด 5 บุคลากร.....	45
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร.....	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร.....	50
6. หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ.....	55
6.1 กระบวนการทำงาน.....	55
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ.....	62
7. หมวด 7 ผลลัพธ์.....	65
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ.....	65
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า.....	66
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร.....	67
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล.....	69
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด.....	71
ภาคผนวก	

สารบัญตาราง

ลำดับ	ชื่อตาราง	หน้า
OP1-1	การให้บริการผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา และการบริการวิชาการด้านการรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูล การให้คำปรึกษาเชิงค้นคว้า ฐานข้อมูลบริการความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และการบริการด้านการส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม	OP-2
OP1-2	ค่านิยมและสมรรถนะหลักของสำนักฯ	OP-4
OP1-3	ลักษณะของบุคลากรด้านจำนวนและวุฒิการศึกษา	OP-6
OP1-4	ปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน	OP-7
OP1-5	ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัย	OP-7
OP1-6	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวจริยธรรมที่สำคัญ	OP-8
OP1-7	บริการที่ส่งมอบ ผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ/ความคาดหวัง	OP-10
OP1-8	ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ	OP-11
OP2-1	คู่เทียบและตัวชี้วัดเปรียบเทียบ	OP-12
OP2-2	การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันและการดำเนินการของพันธกิจหลัก	OP-12
OP2-3	ความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	OP-13
1.1-1	ตัวอย่างการปฏิบัติตนของผู้มีระดับสูง และการส่งเสริมการนำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ	2
1.1-2	การสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5
1.1-3	ตัวอย่างรางวัล/โครงการยกย่องชมเชย	5
1.2-1	ระบบการกำกับดูแลองค์กร	7
1.2-2	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้มีระดับสูง	8
1.2-3	ความเสี่ยงและระบบจัดการความเสี่ยงและความกังวลต่อสังคม	9
1.2-4	การกำกับดูแลการประพฤติ ปฏิบัติตามกฎหมาย และจริยธรรม	9
1.2-5	ระบบธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลการบริหารสำนักฯ ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์	10
2.1-1	ขั้นตอน ปัจจัย และผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์	13
2.1-2	ปัจจัยและสารสนเทศที่ใช้วิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์	13
2.1-3	การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อแผนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	14
2.1-4	แผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562–2565) แสดงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงานและแผนปฏิบัติการ	16
2.2-1	แผนอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากร	19
3.1-1	กระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์	22
3.1-2	ตัวอย่างบริการใหม่ที่เกิดจากการใช้เสียงของผู้รับบริการและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น	22
3.1-3	ช่องทางการรับฟังเสียงของผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต	24
3.1-4	การดำเนินการด้านการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น	25
3.2-1	ระบบสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น	27

ลำดับ	ชื่อตาราง	หน้า
3.2-2	ตัวอย่างสิ่งสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น	28
3.2-3	ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่จำแนกตามกลุ่ม	29
3.2-4	กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น	30
4.1-1	ระบบการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการติดตามผล	32
4.1-2	การวิเคราะห์ ติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ	33
4.1-3	ระบบการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน	36
4.1-4	ตัวอย่างการนำระบบการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้ในพันธกิจ	36
4.1-5	ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีในพันธกิจ	37
4.1-6	ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลและปรับปรุงผลการดำเนินการ	39
4.2-1	การจัดการองค์ความรู้ของสำนักฯ	40
4.2-2	กระบวนการทำให้เกิดความพร้อมใช้ และการจัดการคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ	41
4.2-3	การจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	42
4.2-4	กระบวนการทำให้อุปกรณ์เกี่ยวกับสารสนเทศที่ใช้มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย	43
4.2-5	สินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ	43
4.2-6	กระบวนการเตรียมความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน	44
5.1-1	แผนพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์	46
5.1-2	สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของกลุ่มบุคลากร	49
5.1-3	ตัวชี้วัดด้านการกักตุนและสภาพแวดล้อมของบุคลากร	49
5.2-1	กระบวนการปลูกฝังและธำรงรักษาวินัยธรรมองค์กรของสำนักฯ	51
5.2-2	การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ	52
5.2-3	กระบวนการเรียนรู้ และฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้ง 3 ระดับ	54
6.1-1	ตัวอย่างการดำเนินการเพื่อการออกแบบบริการ	56
6.1-2	กระบวนการหลัก ข้อกำหนด และตัวชี้วัดสำคัญ	57
6.1-3	กระบวนการสนับสนุน ข้อกำหนด และตัวชี้วัดสำคัญ	57
6.1-4	ตัวอย่างการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ และติดตามควบคุมผล	60
6.1-5	ตัวอย่างการปรับปรุงบริการและกระบวนการ	61
6.1-6	ตัวอย่างผลการดำเนินการจากกระบวนการจัดการนวัตกรรม	63
6.2-1	ตัวอย่างการดำเนินการควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการ	63
6.2-2	กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของสำนักฯ : ISHARE model	64
6.2-3	กระบวนการจัดการความปลอดภัยของสำนักฯ	65
6.2-4	กิจกรรมการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัย	65

สารบัญภาพ

ลำดับ	ชื่อแผนภาพ	หน้า
OP1-1	บริการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	OP-1
OP1-2	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	OP-3
OP1-3	วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร	OP-5
OP1-4	โครงสร้างองค์กรและธรรมาภิบาล	OP-9
1.1-1	ระบบการนำองค์กรของสำนักฯ	1
1.1.2	พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม	3
1.2-1	การดำเนินการด้านองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)	7
2.1-1	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์	12
2.1-2	ระบบงานหลักของสำนักฯ	15
2.2-1	ขั้นตอนในการกำหนดแผนด้านบุคลากร	19
2.2-2	กระบวนการปรับแผนปฏิบัติการในสถานการณ์บังคับ	21
3.1-1	กระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้า	22
3.2-1	กระบวนการกำหนดบริการที่สอดคล้องกับเสียงของผู้รับบริการ	26
3.2-2	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า และลูกค้ากลุ่มอื่น	31
4.1-1	เกณฑ์คัดเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการตัวชี้วัด	33
4.1-2	กระบวนการเลือกคู่เทียบ และการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ	34
4.1-3	แนวทางการติดตามผลการดำเนินการเพื่อค้นหาและจัดการ Best practice	38
5.1-1	ระบบบริหารงานบุคลากร	45
5.1-2	กระบวนการบริหารกรอบอัตรากำลัง	46
5.2-1	CPAC-CMU Learning and Development sub-system	50
6.1-1	กระบวนการออกแบบบริการและกระบวนการทำงาน	55
6.2-1	กระบวนการจัดการความปลอดภัย	64

คำอธิบายศัพท์/ตัวย่อ

คำศัพท์/ตัวย่อ	คำอธิบายศัพท์
BSC	Balanced Scorecard
CC	Core competency
Cops	Community of Practice
CP	Core Process
CPAC	Center for the Promotion of Arts and Culture
KM	Knowledge Management
KPIs	Key Performance Indicator
MIS	Management Information System
MOU	Memorandum of Understanding
PDSA	Plan-Do-Study-Act
PESTEL Analysis	Political – Economics – Social – Technology – Environment - Laws Analysis
R2R	Routine to Research
SA	Strategic Advantage
SAR	Self Assessment Report
SC	Strategic Challenge
SIPOC	S-Supplier บุคคล/ส่วนงานที่ให้ปัจจัยนำเข้า I-Input ปัจจัยนำเข้า P-Process กระบวนการทำงาน O-Output ผลลัพธ์ C-Customer ลูกค้า
SMART	1) Specific 2) Measurable 3) Actionable/Achievable 4) Relevant/Realistic 5) Timely
SO	Strategic Opportunity
SPP	Strategic Planning Process
SWOT Analysis	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
TOR	Term of Reference
VOC	Voice of Customer
คกก.	คณะกรรมการ
มข.	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
มช.	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
พรบ.	พระราชบัญญัติ
สกอ.	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
สตง.	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
สำนักฯ	สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

โครงสร้างองค์การ

P.1 ลักษณะองค์การ

P.1.ก สภาพแวดล้อมขององค์การ

P.1.ก(1) หลักสูตร และบริการ

สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการดำเนินงานตามพันธกิจหลักขององค์กรด้วยกัน 3 ด้าน คือ 1) ด้านทำนุบำรุงและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ให้กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งถือเป็นภาระงานบริการประจำ (Routine work) เพื่อการขับเคลื่อนด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและประเพณีให้กับมหาวิทยาลัย 2) ด้านบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม และ 3) ด้านบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

การดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักฯ ได้มีแนวทางการทบทวนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2562 – 2565) ทั้งนี้ สำนักฯ เป็นส่วนงานอื่น (ส่วนงานสนับสนุน) ที่ไม่ใช่ส่วนงานวิชาการ โครงสร้างของงานจึงไม่มีหลักสูตรการเรียนการสอนและงานวิจัย การดำเนินงานของสำนักฯ จึงแบ่งระบบและกระบวนการดำเนินงานด้านการบริการตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสำนักฯ ให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ส่วนงาน โดยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ



แผนภาพ OP1-1 บริการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

ภาพลักษณ์ด้านการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิตด้านศิลปวัฒนธรรม วิถีชีวิตล้านนา เพื่อสร้างการรับรู้ของสังคม (Visibility) โดยสำนักฯ ได้รวบรวมเรือนและอาคารโบราณซึ่งมาจากหลากหลายกลุ่มชนคนไทย (ไต) ในล้านนาจากแหล่งปลูกสร้างเดิม โดยเจ้าของเรือนได้บริจาคและมอบให้ โดยใช้วิธีการเคลื่อนย้ายและนำมาปลูกสร้างใหม่ในบริเวณสำนักฯ ด้วยความพยายามคงสภาพโครงสร้างทางสถาปัตยกรรมดั้งเดิม ทั้งนี้ แต่ละเรือนมีความเฉพาะและมีความต่างยุคสมัยอายุประมาณเกือบและกว่าร้อยปีอันทรงคุณค่า ตั้งในเขตบริเวณสำนักฯ พื้นที่ประมาณ 9 ไร่ ท่ามกลางภูมิทัศน์ต้นไม้ใหญ่อายุนับร้อยปีอันเขียวร่มรื่น เพื่อเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมเสมือนหมู่บ้านล้านนาในรั้วมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สำหรับการบริการนี้เพื่อให้เป็นแหล่งรวบรวมและเรียนรู้ไว้บริการสาธารณชนจากสถาบันการศึกษา ประชาชน นักท่องเที่ยวทั้งไทยและต่างชาติ ได้เข้ามาชมเพื่อศึกษาข้อมูลความรู้ด้านสถาปัตยกรรมเรือนพื้นถิ่น ได้สัมผัสเรียนรู้จักวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของกลุ่มชนคนไทย (ไต) ในล้านนา โดยมีแผนปฏิบัติงานจัดโครงการกิจกรรมด้านประเพณีวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของกลุ่มชนเผ่า กลุ่มชาติพันธุ์ในล้านนา โดยเชิญกลุ่มพ่อครู สล่า และผู้นำชุมชน อาทิ ไทยวน ไทใหญ่ ไทเขิน ไทลื้อ ลัวะ กะเหรี่ยง ดาราอั้ง ม้ง ฯลฯ มาจำลองวิถีชีวิตวิถีวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ประเพณีที่ยังคงสืบสานกันมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน ให้ผู้มาศึกษาเที่ยวชมได้เห็นและสัมผัส เสมือนเป็นบริการเชิงอุทยานการเรียนรู้วิถีชีวิตผ่าน

ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เชื่อมโยงและไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นทั้งผลผลิต (Output) และจัดแนวการดำเนินงานให้มีการพัฒนาไปสู่ผลลัพธ์ (Outcome) ตามแผนระยะ 4 ปี พ.ศ. 2562 - 2565 และงานบริการด้านนี้ครอบคลุมยุทธศาสตร์เชิงรุกของสำนักฯ ในด้านการขับเคลื่อนพิพิธภัณฑ์ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ โดยได้แบ่งแนวทางและกระบวนการดำเนินงานบริการ ดังแผนภาพ OP1-1 ตามสาระสำคัญ ดังนี้:

1. การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่สร้าง

ปฏิบัติ และสามารถพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอีกด้วย การบริการนี้เป็นทั้งการบริการชุมชนเพื่อการเรียนรู้ อีกทั้งสำนักฯ สามารถขยายการให้บริการในเชิงจัดหารายได้การให้เข้าพื้นที่เพื่อการจัดกิจกรรม (ตามยุทธศาสตร์สนับสนุนตามพันธกิจของสำนักฯ ข้อ 3) เช่น การจัดงานพิธีการแต่งงานแบบวัฒนธรรมล้านนา รวมไปถึงการร่วมมือกับหน่วยงานองค์กร ความสำเร็จแบบไม่เป็นทางการ เพื่อดำเนินการจัดอีเวนต์เทศกาลงานประเพณีและศิลปวัฒนธรรม การบริการด้านนี้จึงทำให้สำนักฯ สามารถขยายฐานผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสำเร็จแบบไม่เป็นทางการ สามารถเพิ่มช่องทางกว้างขึ้นให้เป็นที่รับรู้ของสังคม (Visibility) นอกเหนือจากกลุ่มนักศึกษา คณาจารย์ และสถาบันการศึกษาเท่านั้น

2. การบริการวิชาการด้านการรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูล การให้คำปรึกษาเชิงค้นคว้า ฐานข้อมูลบริการความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ที่โดดเด่นและเป็นอัตลักษณ์ของสำนักฯ ได้แก่ วรรณกรรม ภาษา พิธีกรรม ความเชื่อ ศาสนา ขนบประเพณีสิบสองเดือนของชาวล้านนา การอ่านเขียนอักษรตัวเมือง อันเกิดจากกระบวนการศึกษารวบรวม ประมวล วิเคราะห์สกัดความรู้วิชาการเพื่อเป็นข้อมูลเผยแพร่บริการเข้าถึงประชาชนทั่วไปได้ในวงกว้าง สามารถสื่อสารเข้าถึงกลุ่มท้องถิ่นและต่างชาติเพื่อให้รู้จักรวมทั้งสร้างความเข้าใจง่ายขึ้น โดยใช้สื่อต่างๆ ทั้งสื่อดิจิทัล รายการผ่านสื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ พิมพ์หนังสือ และวารสารศิลปวัฒนธรรมทั้งของส่วนงานและมหาวิทยาลัย และการใช้ผ่านการจัดบรรยาย อภิปราย เสวนา และสัมมนาวิชาการ การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น การสาธิตอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับสาธารณชน ทั้งสถาบันการศึกษาและชุมชนในทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยทั้งนี้มุ่งเน้นบูรณาการกับเครือข่ายด้านศิลปวัฒนธรรมและชุมชนท้องถิ่น เพื่อกำหนดขอบเขตเครือข่ายได้ชัดเจน ทั้งนี้รวมถึงการบริการด้านการส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม (ตามพันธกิจข้อที่ 4 ของมหาวิทยาลัยและพันธกิจของส่วนงานข้อ 1 ให้บรรลุผลผลิตตามภาระงานประจำ) โดยสำนักฯ เป็นฐานการดำเนินงานให้ คกก.ดำเนินงานด้านศาสนา และ คกก.ส่งเสริมกิจกรรมประเพณีที่สำคัญของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีรองอธิการบดีเป็นประธาน คกก.ดำเนินงาน และมีผู้บริหารสำนักฯ เป็นรองประธาน และเลขานุการสำนักฯ รวมทั้งบุคลากร สำนักฯ เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการให้กับมหาวิทยาลัย ตามรายละเอียดของงานทำนุบำรุงศาสนา ได้แก่ พิธีทำบุญตักบาตร (มาฆบูชา วิสาขบูชา อาสาฬหบูชา วันเข้าพรรษา วันออกพรรษา วันขึ้นปีใหม่ ทอดกฐิน ผ้าป่า ทำบุญเมืองเชียงใหม่ หล่อและถวายเทียนพรรษา อบรมวิปัสสนากรรมฐาน อบรมฝึกปฏิบัติธรรมในวันพ่อแห่งชาติและวันแม่แห่งชาติ และงานส่งเสริมประเพณีและศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ โครงการส่งเสริมประเพณีล้านนา ขบวนแห่รถกระทงใหญ่ ขบวนรถสงฆ์นำพระประจำมหาวิทยาลัย วันสงกรานต์และการจัดพิธีมอบรางวัลภูมิแผ่นดินล้านนา เขตชุกย่องบุคคลที่มีคุณค่าด้านศิลปกรรม วรรณกรรม ศิลปะการดนตรีและการแสดงพื้นบ้านล้านนา จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยพิธีการมอบฯ จัดในวันพิธีผ้าห้วดดีต่ออธิการบดี โดยผู้บริหารและอธิการบดีมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี ดังตาราง OP1-1

ตาราง OP1-1 การให้บริการผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาฯ และการบริการวิชาการด้านการรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูล การให้คำปรึกษาเชิงค้นคว้า ฐานข้อมูลบริการความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และการบริการด้านการส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม

บริการ	ผู้รับบริการ	กระบวนการส่งมอบ	ผลลัพธ์
CP1 : การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่สร้างภาพลักษณ์ด้านการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิตด้านศิลปวัฒนธรรม วิถีชีวิตล้านนา เพื่อสร้างการรับรู้ของสังคม (Visibility)	- นักเรียน นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา - นักท่องเที่ยว - สถาบันการศึกษา - หน่วยงาน/องค์กร - ประชาชนทั่วไป	- บริการเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ฯ - บริการกิจกรรมการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม - บริการเช่าสถานที่	7.1.ก-1

บริการ	ผู้รับบริการ	กระบวนการส่งมอบ	ผลลัพธ์
CP2 : การบริการวิชาการด้านการรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูล การให้คำปรึกษาเชิงค้นคว้า ฐานข้อมูล บริการความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และการบริการด้านการส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม	- นักเรียน นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา - นักท่องเที่ยว - สถาบันการศึกษา - หน่วยงาน/องค์กร - ประชาชนทั่วไป	- บริการประชุมวิชาการ (อบรม สัมมนา เสวนา) - บริการรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ศิลปวัฒนธรรม - บริการกิจกรรมส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม - กิจกรรมทำบุญตักบาตร - กิจกรรมฝึกอบรมด้านศาสนา - กิจกรรมส่งเสริมประเพณีล้านนา	7.1.ก-2 7.1.ข(1)-1 7.1.ข(1)-2 7.1.ข(1)-3

P.1.ก(2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

คณะผู้บริหารได้ตั้งปณิธาน (Resolution) ไว้คือ “สำนักฯ ประสงค์ที่จะเป็นศูนย์กลางที่มีชีวิตชีวาของกิจกรรมทางด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ในระดับท้องถิ่น ชาติ และนานาชาติ” ได้มีการประชุมทบทวนเพื่อพัฒนาแนวทางร่วมกันทุกปีและคงมุ่งมั่นในปณิธานเดิมอย่างต่อเนื่อง โดยสำนักฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ดังแผนภาพ OP1-2



แผนภาพ OP1-2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

จะทำให้ “พิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนากลางแจ้ง เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาชั้นนำสู่นานาชาติ” (เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิตในการบริการวิชาการด้านการรวบรวมองค์ความรู้ เพื่อเผยแพร่ข้อมูล โดยให้เกิดทั้งกิจกรรมอันเป็นผลผลิต (Output) จากการบริการที่สามารถพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในเชิงผลลัพธ์ (Outcome) ในการขึ้นและสร้างรากฐานการเรียนรู้ล้านนาสร้างสรรค์อย่างมีอัตลักษณ์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างงดงามมีคุณค่าส่งงามในมรดกวัฒนธรรม ตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดขึ้น และสามารถสร้างการรับรู้และยอมรับในระดับนานาชาติ

สำหรับวิสัยทัศน์ของสำนักฯ คณะผู้บริหารสำนักฯ รวมทั้งบุคลากรทุกส่วนได้นำวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้มาจัดประชุมวางแผนเพื่อคิดปรับปรุงทบทวนให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของส่วนงาน รวมทั้งกับแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยระยะที่ 12 และได้ข้อสรุปพ้องต้องกันว่า สำนักฯ มีความมุ่งมั่นที่จะมุ่งคำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร ทั้งด้านสินทรัพย์ที่มีคุณค่าทางมรดก วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยฯ และชุมชนในสังคม ด้านบุคลากร และความสัมพันธ์เครือข่ายที่มีมานานมาเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของพวกเราว่า สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ประสงค์ที่

พันธกิจ (Mission) ของสำนักฯ ที่ได้ร่วมกันคิดทบทวนและร่วมกันกำหนดในแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562–2565) คือ 1) ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา 2) บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชน เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม และ 3) บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

กลุ่มผู้บริหารมีนโยบายจัดกระบวนการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ โดยคำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ที่มีอยู่สามด้าน คือ CC1 : บุคลากรในองค์กร CC2 : สันติภาพทรงคุณค่าทางมรดกวัฒนธรรม (เรือนโบราณล้านนา) และ CC3 : ความสัมพันธ์ของเครือข่ายที่มีทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้น สมรรถนะหลักทั้งสามด้านนี้ของสำนักฯ เป็นองค์ประกอบที่โดดเด่นร่วมกันที่จะช่วยกันทำให้การขับเคลื่อนการบริการดังกล่าวข้างต้นดำเนินไปตามแผนยุทธศาสตร์เชิงรุกตามพันธกิจ และสนับสนุนให้มีความโดดเด่นและเป็นอัตลักษณ์ สำนักฯ สามารถนำพาไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของส่วนงาน ที่ผู้บริหารและบุคลากรสำนักฯ ได้พิจารณาทบทวนร่วมกันและได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยระยะที่ 12 (พ.ศ.2561-2564) และนำไปกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ระยะสั้น-ระยะยาว เพื่อช่วยกันนำพาพัฒนามุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตลอดจนสามารถดำเนินการคู่ขนานกับข้อกำหนดตามคำรับรองของส่วนงาน (PA) กับมหาวิทยาลัยควบคู่กันไปได้อีกทั้งเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถไปกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยเสนอแผนการจัดทำโครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องเกิดประโยชน์ ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและช่วยกันผลักดันการบูรณาการข้ามสายงาน อันนำไปสู่การสร้างความร่วมมือกับกลุ่มเครือข่าย และคู่ความร่วมมือที่ไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดกระบวนการดำเนินงานการบริหารจัดการฯ การตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร เพื่อเอื้อประโยชน์ในทุกด้าน คน งาน เงิน เพื่อพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักฯ เป็นส่วนงานขนาดเล็กมีลักษณะการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัวเดียวกัน การกำหนดและร่วมกันคิดเรื่อง **ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร** สามารถจัดวิธีการกำหนดและถ่ายทอดต่อกันได้โดยง่ายระหว่างกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรในสำนักฯ ด้วยสภาพแวดล้อมที่พบเห็นในการปฏิบัติงานในครอบครัวเล็กๆ ร่วมกันได้ทุกวัน จึงได้ร่วมกันพิจารณากำหนดค่านิยมของสำนักฯ ได้มีการประเมินความเข้าใจ ให้เกิดข้อสรุปร่วมกันเป็นทางการโดยการเลือก **อักษรย่อภาษาอังกฤษ จากชื่อของส่วนงาน “CPAC”** เน้นความหมายอันขึ้นนำพฤติกรรมที่หล่อหลอมให้บุคลากรทุกคนทุกระดับในสำนักฯ ดำเนินงานด้วยการตระหนักถึงการปรับพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติร่วมกัน ให้เกิดเป็นค่านิยมในพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่อยู่ในตัวเรา ด้วยการ **คิดอย่างสร้างสรรค์ Creativity รักในงานอย่างลึกซึ้ง Passion อยู่อย่างชื่นชอบ Affection และดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ Classic** ดังตาราง OP1-2 และแผนภาพ OP1-3 เพื่อบ่มเพาะและสร้าง DNA บุคลากรในองค์กรให้ **“คงคุณค่าความสง่างามแห่งมรดกวัฒนธรรมล้านนา”** จนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่งดงามอย่างมีอัตลักษณ์

ตาราง OP1-2 ค่านิยมและสมรรถนะหลักของสำนักฯ

ค่านิยม “CPAC”
Creativity คิดอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความคิดเชิงบวก ในมุมมองแห่งความสร้างสรรค์ สนุกสนานแห่งศิลปะ วัฒนธรรม ทั้งของท้องถิ่นและชาติ Passion รักในงานอย่างลึกซึ้ง หมายถึง มีความสุขและรักในงานที่ตนทำอย่างลึกซึ้ง รับผิดชอบตอบสนองในการบริการผู้อื่นและผู้ร่วมงาน Affection อยู่อย่างชื่นชอบ หมายถึง ปฏิบัติงานในองค์กรของตนเองด้วยความยินดี ชื่นชอบ สมานสามัคคี ปกป้องและรักองค์กร Classic ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ หมายถึง การประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ให้เป็นต้นแบบที่ดีของการดำรงตนโดยเฉพาะในเรื่องศิลปวัฒนธรรม
สมรรถนะหลัก (Core competency)
CC1 : บุคลากรในองค์กร มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษด้านศิลปวัฒนธรรมล้านนา CC2 : สันติภาพทรงคุณค่าทางมรดกวัฒนธรรม (เรือนโบราณล้านนา) CC3 : ความสัมพันธ์ของเครือข่ายที่มีทั้งในและต่างประเทศ



วัฒนธรรม “คงคุณค่าความสง่างามแห่งมรดกทางวัฒนธรรมล้านนา”

แผนภาพ OP1-3 วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร

P.1.ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมด รวม 18 คน

บุคลากรสำนักฯ มีลักษณะโดยรวมเหมือนครอบครัวที่อาศัยในบ้านหลังเดียวกัน อาคารสำนักงานเป็นแบบอาคารบ้าน 2 ชั้น แบ่งบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหารสำนักฯ แบ่งเป็น

- 1.1 ผู้บริหารระดับสูง สายวิชาการ จากสังกัดส่วนงานวิชาการ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักฯ และรองผู้อำนวยการ (สำหรับส่วนงานขนาดเล็ก) จำนวน 2 คน
- 1.2 ผู้บริหารกลาง สายปฏิบัติการ ได้แก่ เลขานุการสำนัก จำนวน 1 คน
- 1.3 ผู้บริหารระดับต้น สายปฏิบัติการ ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน จำนวน 3 คน

2. กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ

- 2.1 สำนักงานสำนัก (งานบริหารทั่วไป และงานบริการและประกันคุณภาพ) จำนวน 5 คน
- 2.2 ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม (นักวิชาการ นักช่างศิลป์ พิพิธภัณฑ) จำนวน 4 คน

3. กลุ่มพนักงานส่วนงาน จำนวน 3 คน

บุคลากรทุกคนมีคุณวุฒิและคุณสมบัติที่ตรงหรือสอดคล้องกับสายงานตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ดังตาราง OP1-3 ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรอาวุโสมีองค์ความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีทักษะระดับชำนาญการ และความสามารถพิเศษที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว สัมผัสประสบการณ์ที่มีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในวงกว้างทั้งในระดับท้องถิ่น ชาติ และนานาชาติ ได้รับรางวัลด้านความรู้และความสามารถ ซึ่งความโดดเด่นไม่เหมือนใครนี้เป็นอีกหนึ่งสมรรถนะหลักด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักฯ

ตาราง OP1-3 ลักษณะของบุคลากรด้านจำนวนและวุฒิการศึกษา

ด้าน	คุณลักษณะ	กลุ่มบุคลากร						รวม	ร้อยละ
		ผู้บริหาร			พณ.มหาวิทยาลัยประจำ		พณ.ส่วนงาน		
		ระดับสูง	ระดับกลาง	ระดับต้น	ฝ่ายส่งเสริมฯ	สำนักงานสำนัก			
คุณวุฒิการศึกษา	ปริญญาโท	2	1	2	1	2	3	8	44.44
	ปริญญาตรี			1	3	3		7	38.88
	ต่ำกว่าปริญญาตรี							3	16.67
	รวม	2	1	4	4	5		3	18
อายุคนเฉลี่ย	51 – 60 ปี	2	1		1		2	4	22.22
	41 – 50 ปี			2		3		7	38.89
	31 – 40 ปี			1	2	2		5	27.78
	ไม่เกิน 30 ปี				1			2	11.11
	รวม	2	1	4	4	5	3	18	100.00
อายุงานเฉลี่ย	21 – 30 ปี	2	1		1	1	1	5	27.78
	11 – 20 ปี			2		1		4	22.22
	6 – 10 ปี			1	2	1		5	27.78
	1 – 5 ปี				1	2		4	22.22
	รวม	2	1	4	4	5	3	18	100.00

บุคลากรสายปฏิบัติการมีความสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายด้านในคนคนเดียวกัน สัมผัสประสบการณ์ความชำนาญ อันเป็นสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับพันธกิจของสำนักฯ ด้วยความมุ่งมั่นสร้างสรรค์และมีอัตลักษณ์ เน้นการทำงานด้วยความสัมพันธ์แบบครอบครัว ทำให้การดำเนินงานของสำนักฯ สามารถไปสู่บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ได้โดยไม่ต้องใช้จำนวนคนมาก

ด้วยอัตรากำลังของจำนวนผู้บริหารและบุคลากรที่มีขนาดเล็กนี้ ทำให้เกิดการสร้างความร่วมมือเป็นทีม ผลัดเปลี่ยนทดแทนกันสามารถสื่อสารได้ทันทั่วทั้งที่มีคล่องตัว ถึงแม้จะมีเพียงหนึ่งคนหนึ่งงาน เมื่อถึงภาวะคับขันและจำเป็นทุกคนสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ นอกจากนี้ กลุ่มผู้บริหารสำนักฯ สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการส่งเสริมและให้มีการพัฒนาตนเองในงานที่เกี่ยวข้อง ผลักดันให้มีการเปิดโลกทัศน์เดินทางศึกษาเพิ่มพูนประสบการณ์ เข้าร่วมอบรมเชิงพัฒนาความรู้และศักยภาพ ตลอดจนผลักดันการเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโทเพื่อพัฒนาสายงานและตำแหน่งให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ เตรียมการวางแผนการทดแทนตำแหน่งบริหารระดับต้นและระดับกลาง การเกษียณอายุงาน การลาออกและกรณีอื่นๆ ของบุคลากร เป็นต้น

ผู้บริหารและบุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารระดับสูงของสำนักฯ มาจากคณะวิจิตรศิลป์ ซึ่งเป็นส่วนงานวิชาการ โดยกระบวนการทาบทามของอธิการบดีฯ มีการคัดเลือกตามลักษณะและพื้นฐานวิชาการ ตามความถนัด และความผูกพันกับองค์กรมาเป็นเวลานาน สำหรับกลุ่มผู้บริหารสายสนับสนุนและบุคลากรในสังกัดสำนักฯ หลายคนที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรมานานและต่อเนื่อง จึงมีความใกล้ชิดผูกพันและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเสมือนพ่อแม่พี่น้องอาศัยอยู่ในบ้านหลังเดียวกัน เกิดความรักหวงแหนและความเป็นเจ้าของส่วนงานและมหาวิทยาลัยร่วมกัน ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน มีความภาคภูมิใจในสายอาชีพของตนเอง บุคลากรสายปฏิบัติการมีความหลากหลายในความรู้และทักษะการทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันเป็นทีม ทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วง สามารถนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้

สำนักฯ ได้สำรวจปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นต่อภารกิจและส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อสำนักฯ โดยใช้แบบสอบถามทุกปี ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตาราง OP1-4 นอกจากนี้ สำนักฯ ยังได้สำรวจความต้องการด้านสิทธิ

ประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากรสำนักฯ ซึ่งสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่สำคัญ ได้แก่ สมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สมทบกองทุนประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล ค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยในกรณีเกษียณอายุงาน สำนักฯ ได้จัดสวัสดิการและความช่วยเหลือแก่บุคลากร ได้แก่ การตรวจสุขภาพประจำปี เงินช่วยเหลืองานศพ งานบวช ฯลฯ เป็นต้น ดังตาราง OP1-5 โดยข้อสรุปผลการดำเนินงานในด้านสิทธิประโยชน์ สวัสดิการสุขภาพ และความปลอดภัยเหล่านี้จะถูกเสนอให้แก่ คกก.บริหารสำนักฯ เป็นประจำทุกปี เพื่อทบทวน ปรับปรุงนโยบายด้านสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ควบคู่ไปกับการทบทวนความผูกพันของบุคลากร

ตาราง OP1-4 ปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน

กลุ่มผู้บริหาร	กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ	กลุ่มพนักงานส่วนงาน
- ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร - ความก้าวหน้าและความยั่งยืนขององค์กร - ความมั่นคงในการทำงาน - เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ - ความรักและผูกพันต่อองค์กร	- เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ - การยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล - ความมั่นคงในการทำงาน - ความรักและผูกพันต่อองค์กร	- เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ - การยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล - ความมั่นคงในการทำงาน - ความรักและผูกพันต่อองค์กร

ตาราง OP1-5 ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัย

กลุ่มผู้บริหาร	กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ	กลุ่มพนักงานส่วนงาน
- การตรวจสุขภาพประจำปี - การตรวจสุขภาพจิต (ผู้บริหารใหม่)	- การตรวจสุขภาพประจำปี - การตรวจสุขภาพจิต (บุคลากรใหม่)	- การตรวจสุขภาพประจำปี - อุบัติเหตุจากการทำงาน

การบริหารจัดการด้านสุขภาวะ สำนักฯ สร้างความรัก ความสุข และความผูกพันบุคลากรในองค์กร มีการจัดโครงการ Happy CPAC องค์กรแห่งความสุข โดยสนับสนุนการตรวจสุขภาพประจำปี การออกกำลังกายประจำสัปดาห์ จัดเลี้ยงวันเกิดให้แก่บุคลากร การมอบรางวัลบุคลากรดีเด่นที่มีความตั้งใจในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดี

การบริหารจัดการด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน ความสะดวกและความปลอดภัย อาคารสำนักงาน มีส่วนช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน ด้วยสภาพแวดล้อม ทัศนียภาพบริเวณโดยรอบและธรรมชาติ ต้นไม้เขียวร่มรื่น ความสะอาดสบาย ความสะอาด สุขอนามัยในสถานที่ทำงาน การจัดระบบตรวจรักษาอาคาร ความสะอาดของห้องน้ำ ห้องเตรียมอาหารเครื่องดื่ม น้ำดื่ม ตู้เย็นและเครื่องอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับงานสำนักงาน

การบริหารจัดการระบบความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน การติดกล้องวงจรปิด ป้อมรักษาความปลอดภัย 24 ชั่วโมง และถังดับเพลิงและระบบป้องกันอัคคีภัย การจัดการระบบตรวจสอบด้านความสะอาดโดยรอบบริเวณ ทั้งตัวอาคารและบริเวณรอบพิพิธภัณฑสถานฯ มีผลการประเมินประจำปีเรื่องการสำรวจความสุขและความพึงพอใจในองค์กรของบุคลากรได้คะแนนภาพรวมในระดับที่ดี ซึ่งหัวข้อที่ได้คะแนนมากที่สุด คือความรักและภูมิใจในสถานที่ทำงานของตนเอง สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีบทสรุปจากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากร พิมพ์ลงวารสารครบรอบวันคล้ายสถาปนาสำนักฯ ที่ได้สรุปให้เห็นถึงความรักและความภูมิใจที่บุคลากรทุกคนมีให้องค์กร

P.1.ก(4) สินทรัพย์

สำนักฯ มีสินทรัพย์ที่เป็นหลักมั่นคง ได้แก่ อาคารสำนักฯ ได้รับจัดสรรงบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2554 มหาวิทยาลัยอนุมัติการก่อสร้างอาคารสำนักงาน 1 หลัง ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและสามารถให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างดี มีความเป็นสัดส่วนของห้องทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย ภายในตัวอาคารชั้นล่าง ห้องประชุมความจุ 60 คน พร้อมโสตทัศนูปกรณ์ครบถ้วน เพื่อรองรับการดำเนินงานบริหารองค์กร การบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อการจัดเสวนาและการอบรมบรรยายสาธิต มีโรงเก็บพัสดุศิลปวัฒนธรรม สำหรับห้องปฏิบัติงานบริการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีพื้นที่กลางแจ้งสำหรับเก็บตัวโครงรถที่ใช้ในงานแห่งประเพณีฯ มีพิพิธภัณฑ

เรือนโบราณล้านนา อันทรงคุณค่าในบริเวณพื้นที่กว่า 7 ไร่ รวบรวมกลุ่มเรือนโบราณ 9 หลัง ยุ้งข้าว 4 หลัง มีศาลาวัฒนธรรม มีห้องจุดบริการข้อมูลฯ สำหรับการจัดเก็บระเบียบการเข้าชมและการบริการข้อมูลฯ ความรู้เพื่อการเข้าเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ฯ บริการข้อมูล จำหน่ายหนังสือ ของที่ระลึกงานศิลปหัตถกรรมฯลฯ และมีห้องจุดบริการเครื่องดื่มและของว่างสำหรับบริการผู้มาเยี่ยมชมและผู้มาท่องเที่ยวทั่วไป เพื่อสร้างบรรยากาศ แร่งบันดาลใจและความประทับใจที่ดีสำหรับทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการเยี่ยมชม

ระบบเทคโนโลยีฯ มีระบบเว็บไซต์ส่วนงาน ระบบเว็บไซต์ฐานข้อมูลแปดด้านล้านนาคดี มช. ลิขสิทธิ์ตัวพิมพ์อักษรล้านนา มีระบบเครือข่าย LAN ระบบเครือข่ายไร้สาย (Jumbo Plus, ZyXel) และระบบ CMU-MIS และช่องทางระบบการใช้สารสนเทศ Facebook ข้อมูลสื่อออนไลน์ ความรู้และสื่อสารฯ สำหรับช่องทางข่าวสารขององค์กร และช่องทางของพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา รวมทั้งระบบการจัดฐานข้อมูลความรู้ เผยแพร่ใน YouTube นอกเหนือจากเว็บไซต์ของส่วนงานเพิ่มขึ้นด้วย

P.1.ก(5) กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

สำนักฯ ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการภายใต้ธรรมาภิบาล และการมุ่งเน้นการตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงได้ดำเนินการภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและระดับสากล ดังตาราง OP1-6 ทำให้ผู้บริการได้รับการบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน และช่วยเป็นแนวทางในการบริหารงานและการดำเนินการต่างๆ ของสำนักฯ เป็นไปด้วยความโปร่งใส

ตาราง OP1-6 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวจริยธรรมที่สำคัญ

ด้าน	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวจริยธรรม	ผู้รับผิดชอบ	การตรวจสอบ	
			ภายใน	ภายนอก
บริหารจัดการ	- พรบ. มช. พ.ศ. 2551 - เกณฑ์แนวทาง CMU-EdPEX	- งานบริหารทั่วไป - งานบริการและประกันคุณภาพ	- สำนักงานตรวจสอบภายใน มช.	- สตง.
ด้านการเงินและงบประมาณ	- พรบ.วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 - พรบ.วิธีการจัดการงบประมาณ พ.ศ. 2561 - ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 - ระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 - ประกาศ มช. เรื่อง กำหนดประเภทรายจ่าย รายการ และเงื่อนไขการจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 2/2556 (ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการปฏิบัติงาน) - ประกาศสำนักฯ ว่าด้วยเงินรายได้ - พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. - มาตราการประหยังบประมาณ มช.	- งานบริหารทั่วไป	- สำนักงานตรวจสอบภายใน มช.	- สตง.
ด้านบริหารบุคคล	- พรบ.ประกันสังคม พ.ศ.2558 - ข้อบังคับ มช. ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2551 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2553 - ประกาศ มช. เรื่อง หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ พ.ศ. 2559 - พรบ.ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	- งานบริหารทั่วไป	- กองบริหารงานบุคคล มช.	

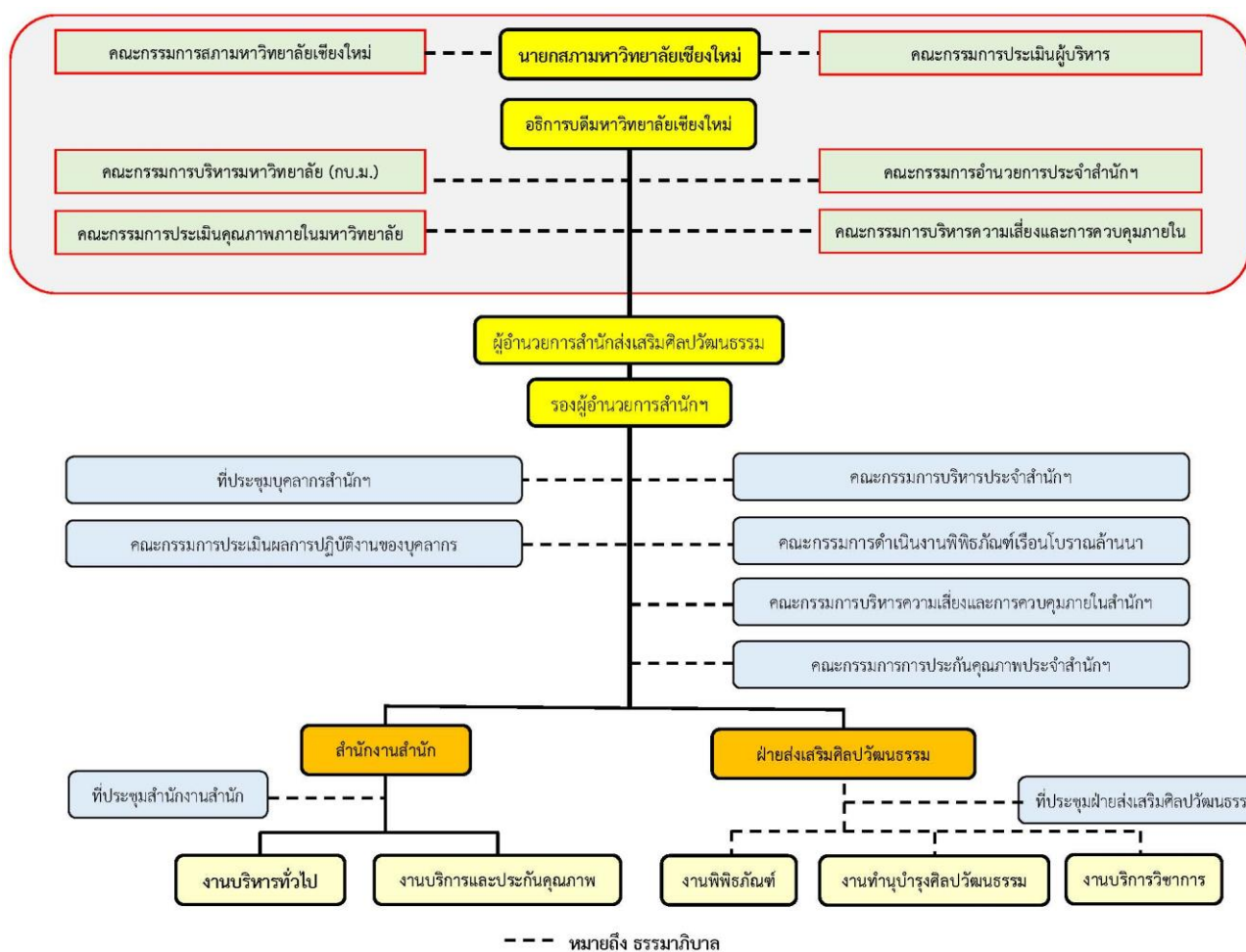
ด้าน	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวจริยธรรม	ผู้รับผิดชอบ	การตรวจสอบ	
			ภายใน	ภายนอก
ด้านพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา	- กำหนดประเภทรายรับ รายการ และเงื่อนไขการรับเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย (อัตราค่าธรรมเนียมการเข้าชมพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา และคำบำรุงการใช้พื้นที่ของสำนักฯ) - ประกาศสำนักฯ เรื่อง กำหนดประเภทรายรับ รายการ และเงื่อนไขการรับเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย (อัตราค่าห้องประชุม ศาลาวัฒนธรรม และค่าบริการอื่นๆ ของสำนักฯ) - ประกาศสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เรื่อง ข้อปฏิบัติการเข้าเยี่ยมชมพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา - สัญญาการใช้พื้นที่ เพื่อป้องกันความเสียหายในการใช้พื้นที่ การบอกยกเลิกการใช้พื้นที่และอื่นๆ	- งานบริหารทั่วไป - ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	- สำนักงานตรวจสอบภายใน มช.	
ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม	- ระเบียบ มช. ว่าด้วยการให้บริการและการจัดเก็บค่าบริการทางวิชาการ พ.ศ. 2557 - ระเบียบ มช. ว่าด้วยการจัดประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557	- งานบริหารทั่วไป - งานบริการและประกันคุณภาพ	- สำนักงานตรวจสอบภายใน มช.	
ด้านการวิจัย	- ระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการบริหารและการจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2553 - ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุเพื่อการวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ - จรรยาบรรณนักวิจัย	- งานบริหารทั่วไป - งานบริการและประกันคุณภาพ	- ศูนย์บริหารงานวิจัย มช.	

P.1.ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

P.1.ข(1) โครงสร้างองค์กร

สำนักฯ มีระบบการจัดการ ระบบวงจรการควบคุม กำกับกับการดำเนินการของส่วนงานที่สำคัญแบ่งเป็นวงจรกำกับดูแลจากวงจรสูงสุดกำกับดูแลและส่วนที่กำกับดูแลภายในส่วนงาน ดังแผนภาพ OP1-4

สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ประกาศการจัดตั้งสำนักฯ เป็นส่วนงานของมหาวิทยาลัยปี พ.ศ. 2551 โดยเป็นหนึ่งในจำนวน 6 ส่วนงานอื่น ทั้งนี้หัวหน้าส่วนงานได้รับการสรรหาโดยตรงจากอธิการบดี และหัวหน้าส่วนงานต้องเสนอวิสัยทัศน์และแผนการดำเนินงานบริหาร 5 ปีต่อ คกก.สภามหาวิทยาลัยฯ เมื่อครบ 3 ปี จะมีการประเมินการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนงานจาก คกก.ประเมินหัวหน้าส่วนงาน ซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยฯ หนึ่งครั้ง และจะมีการประเมินครั้งที่สองตอนช่วงท้ายปีครั้งก่อนครบวาระ ทั้งนี้วาระบริหารจะเป็นไปตามวาระบริหารของอธิการบดี ตามประกาศ มช. เรื่อง การแบ่งหน่วยงานในส่วนงานอื่น (ฉบับที่ 7) วันที่ 22 ตุลาคม 2554 มีแผนโครงสร้างตามระบบธรรมาภิบาล เป็นระบบอย่างชัดเจน ดังนี้



แผนภาพ OP1-4 โครงสร้างองค์กรและธรรมชาติ

P.1ข(2) ผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักฯ ได้แบ่งกลุ่มผู้รับบริการและลูกค้าย่อยอื่นตามพันธกิจหลัก และจัดแบ่งขอบเขตของผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการบริการตามระบบและกระบวนการดำเนินงานการบริการตามสภาพแวดล้อมองค์กร ดังตาราง OP1-7 ดังนี้

CP-1 กระบวนการบริการขับเคลื่อนพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตวัฒนธรรมล้านนา สร้างการรับรู้ (Visibility) สู่นานาชาติ และส่งเสริมอัตลักษณ์ล้านนาเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศล้านนาในรั้ว มข.

CP-2 กระบวนการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวมด้านรวบรวมข้อมูลศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อเผยแพร่ให้กับชุมชน รวมทั้งการทำนุบำรุง ส่งเสริม ศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรม

ตาราง OP1-7 บริการที่ส่งมอบ ผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ/ความคาดหวัง

บริการที่ส่งมอบ	ผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง
CP-1 กระบวนการบริการขับเคลื่อนพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตวัฒนธรรมล้านนา สร้างการรับรู้ (Visibility) สู่นานาชาติ และส่งเสริมอัตลักษณ์ล้านนาเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศล้านนาในรั้ว มข.	- สถาบันการศึกษาในประเทศและต่างประเทศ - องค์กรและหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ - ประชาชนทั่วไปทั้งชาวไทยและต่างชาติ	- สามารถนำประโยชน์จากข้อมูลองค์ความรู้ ด้านสถาปัตยกรรม วิถีชีวิต ประเพณีวัฒนธรรมของการอยู่อาศัยเรือนพื้นถิ่นในสังคมและวัฒนธรรมล้านนา ไปใช้พัฒนาและต่อยอดได้

บริการที่ส่งมอบ	ผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง
		- ความสมบูรณ์ของการให้บริการที่ดี ในทุกด้านของพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณฯ - สร้างเครือข่ายเพื่อสานประโยชน์ที่ดีซึ่งกันและกัน
CP-2 กระบวนการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวมด้านรวบรวมข้อมูลศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อเผยแพร่ให้กับชุมชน รวมทั้งการทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริมประเพณีและศิลปวัฒนธรรม	- สถาบันการศึกษาในประเทศและต่างประเทศ - องค์กรและหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ - ประชาชนทั่วไปทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ	- ข้อมูลองค์ความรู้ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ - สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ - สร้างเครือข่ายเพื่อสานประโยชน์ที่ดีซึ่งกันและกัน - เผยแพร่ ทำนุบำรุงศาสนาให้คงอยู่ในสังคม - การมีส่วนร่วม ในการเผยแพร่ สืบสาน ประเพณี วัฒนธรรมให้คงอยู่ในสังคม - ต้องการสร้างความตระหนักรู้ในจิตวิญญาณความเป็นท้องถิ่น - ประสบการณ์ทางวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมตระหนักรู้ และเข้าใจในคุณค่าของการทำนุบำรุงศาสนา - ต้องการสร้างคุณธรรม จริยธรรมที่ร่วมกันในสังคม

P.1.ข(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

สำนักฯ มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สำนักฯ จึงสร้างระบบในการดำเนินการคัดเลือกผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามพันธกิจของสำนักฯ โดยดำเนินการในขั้นตอนที่ 6 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และมีระบบประเมินผลการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ตามกระบวนการ ดังตาราง 6.2.1 โดยสำนักฯ มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของสำนักฯ ไปยังผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ บทบาท ข้อกำหนดในการดำเนินงานร่วมกัน และช่องทางการสื่อสารระหว่างสำนักฯ กับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ ดังตาราง OP1-8

ตาราง OP1-8 ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่สำคัญ

ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่สำคัญ	บทบาทในระบบงาน	ข้อกำหนดที่สำคัญ	กลไกการสื่อสาร
ผู้ส่งมอบ - คกก.ดำเนินงานด้านส่งเสริมศาสนา มช. - โรงพิมพ์/บริษัท/ห้างร้าน	- การจัดการศาสนา วัฒนธรรม - ส่งมอบวัสดุ ครุภัณฑ์ งานเหมาซ่อมแซม อาคาร สิ่งก่อสร้าง	- ระบบงานของคู่ความร่วมมือ - ระบบบริการที่ดี - ระยะเวลาจัดซื้อ/ส่งของตามกำหนด	- การสื่อสารสองทาง - การพบปะรายบุคคล - การนัดประชุมแบบทางการและไม่ทางการ
คู่ความร่วมมือไม่เป็นทางการ ของการบริการ (ข้อ ก 1.1 และ 1.2 และ ข.1 และ ข.2 (การบริการและกิจกรรมการจัดอบรม) - เครือข่ายชุมชน (ด้านศาสนา ด้านศิลปวัฒนธรรม) - เครือข่ายการศึกษาสำนักศิลปวัฒนธรรม ข้ามส่วนงาน	- การร่วมจัดหรือการสนับสนุนการจัดกิจกรรมศิลปวัฒนธรรม - ร่วมจัด/สนับสนุนการบริการวิชาการแก่ชุมชน/สังคม - การสนับสนุนเงินทุนและการบริจาค	- ระบบงานของคู่ความร่วมมือ (บุคลากร) - ในการให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมศิลปวัฒนธรรม/การบริการวิชาการแก่ชุมชน/สังคม	- โทรศัพท์ โทรสาร หนังสือราชการ ข้อความบันทึก - อีเมล - เว็บไซต์ - ระบบสื่อออนไลน์ต่างๆ - การสื่อสารสองทาง - การพบปะรายบุคคล - การนัดประชุมแบบทางการและไม่ทางการ

ผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือที่สำคัญ	บทบาทในระบบงาน	ข้อกำหนดที่สำคัญ	กลไกการสื่อสาร
- เครือข่ายด้านพิพิธภัณฑ์เรือนกลางแจ้ง - องค์กร หน่วยงาน มูลนิธิ - บุคลากรในการปฏิบัติการข้ามสายงาน			- โทรศัพท์ โทรสาร หนังสือราชการ - ข้อความบันทึก - อีเมลล์ - เว็บไซต์ - สื่อออนไลน์ต่างๆ

P.2 สภาพการณ์ขององค์การ

P.2.ก สภาพด้านการแข่งขัน

P.2.ก(1) ลำดับในการแข่งขัน และ P.2.ก(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน

สภาพด้านการแข่งขันสำนักฯ ได้จัดคู่เทียบและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวิเคราะห์ประมวลภาวะการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน สำหรับการบริการด้านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา โดยใช้เกณฑ์การเปรียบเทียบความนิยมและบริการที่ดี เมื่อต้องเปรียบเทียบกับคู่เทียบด้านการตลาด โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณกลางแจ้ง เพื่อหาแนวทางพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ได้ทำการสร้างแนวทางการเทียบที่มีลักษณะเป็นพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณกลางแจ้งที่มีความคล้ายเคียง ในลักษณะท้าทายคือ Minkaen Open Air Folk Museum เมืองโตเกียวในประเทศญี่ปุ่น ในด้านการบริการ การประชาสัมพันธ์การสร้างการรับรู้ และการดำเนินการจัดกิจกรรมให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และสร้างความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อสามารถพัฒนาพิพิธภัณฑ์ของเราให้ดีขึ้น/เทียบเท่าได้ในอนาคต โดยกำหนดตัวชี้วัดเปรียบเทียบ ดังตาราง OP2-1

ตาราง OP2-1 คู่เทียบและตัวชี้วัดเปรียบเทียบ

ตัวชี้วัดเปรียบเทียบ	หน่วยนับ	พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา	Minkaen Open Air Folk Museum
อัตราที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการจากพิพิธภัณฑ์ฯ (7.5.ก(2)-1)	ร้อยละ	TBA	TBA (110,000 คน/ปี)
อัตราที่เพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ (7.5.ก(2)-7)	ร้อยละ	TBA	7,000 คน/ปี
อัตราที่เพิ่มขึ้นของรายได้ที่เกิดขึ้นจากพิพิธภัณฑ์ฯ (7.5.ก(2)-8)	ร้อยละ	TBA	TBA

P.2.ก(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

สำนักฯ นำโดยผู้นำระดับสูงได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการตามพันธกิจต่างๆ รวมถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่สำคัญ โดยปีที่ผ่านมามีพบว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่มีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันของสำนักฯ ดังตาราง OP2-2 ดังนี้

ตาราง OP2-2 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันและการดำเนินการของพันธกิจหลัก

การเปลี่ยนแปลงหลักที่ส่งผลกระทบ (Key change: KC)	SC และ SO	แผนเริ่มต้น (Initiatives)
KC1: รัฐบาล (สำนักงบประมาณ) ได้ปรับลดงบประมาณจัดสรรสำหรับโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน ในปีงบประมาณ 2563 ซึ่งส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการของสำนักฯ ในอนาคต KC2: ยุทธศาสตร์เชิงรุกที่ 3 : ถิ่นนาสร้างสรรค์ ตามแผนพัฒนาการศึกษา มข. ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2561 – 2564)	SC1	- ขอรับการจัดสรรงบประมาณดำเนินงานโครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ถิ่นนาสร้างสรรค์จากมหาวิทยาลัย ทดแทนงบประมาณที่ลดลงจากรัฐบาล - ขอรับทุนสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก อาทิ มูลนิธิจุฬาลงกรณ์ฯ-พันธุ์ทิพย์ ททท. สถานทูตอเมริกัน และผู้บริจาคอื่นๆ
KC3: มีอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีกับศิลปวัฒนธรรมที่ยังต้องปรับใช้	SC2	- แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักฯ - แผนพัฒนาบุคลากรด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน - แผนการคัดเลือกนักวิชาการคอมพิวเตอร์ (บุคลากรใหม่) ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

การเปลี่ยนแปลงหลักที่ส่งผลกระทบ (Key change: KC)	SC และ SO	แผนเริ่มต้น (Initiatives)
KC4: มีขีดจำกัดในการแสวงหารายได้เพื่อการพึ่งพาตนเอง	SC2	- แผนหารายได้จากพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา จากค่าเข้าชมและค่าเช่าสถานที่
KC5: การสร้างจิตสำนึก ด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบสังคม รวมถึงการสร้างจิตวิญญาณสืบสานประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรมที่ดีงาม ให้อย่างยืน ให้กับบุคลากรและนักศึกษาในภาวะยุค 4.0	SC2	- แผนการประชาสัมพันธ์เชิงรุก โดยสร้างสรรค์สื่อเรียนรู้แบบออนไลน์ เช่น Facebook YouTube การพัฒนาเว็บไซต์และฐานข้อมูลต่างๆ ให้มีความทันสมัยเข้ากับยุค 4.0 และพัฒนาสื่อและเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้ตรงกับความต้องการของคนในยุค 4.0
KC6: การรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะส่วนงานที่ดำรงภาพลักษณ์ด้านศิลปวัฒนธรรม ตามหลักวิชาการ และตามแบบอย่างที่ถูกต้องให้อย่างยืน เหมาะสมให้กับสังคม	SC2	- บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคมผ่านการประชุม/อบรม/สัมมนา และเผยแพร่องค์ความรู้ศิลปวัฒนธรรมที่ถูกต้องตามหลักวิชาการผ่านสื่อ/ช่องทางต่างๆ
KC7: การพัฒนาบุคลากรในยุค 4.0 เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถตรงตามสมรรถนะหลักที่ต้องการในอนาคต เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์เชิงรุก	SC2	- แผนสนับสนุนบุคลากรระดับหัวหน้างานให้ศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาโท M.B.A. บุคลากร มช. รุ่นที่ 1 - แผนการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพื่อพัฒนาระบบงาน
KC8: การเกื้อหนุนอายุงานของบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญด้านศิลปวัฒนธรรม	SC2	- แผนการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์สูง ให้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว ครั้งละ 1 ปี เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้บุคลากรในหน่วยงาน
KC9: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีนโยบายตามเกณฑ์แนวทาง CMU-EdPEx มาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย ทำให้สำนักฯ สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีระบบ ภายใต้การส่งเสริมและสนับสนุนของมหาวิทยาลัย	SO2	- แผนการประกันคุณภาพตามเกณฑ์แนวทาง CMU-EdPEx - แผนพัฒนาคุณภาพองค์กร (Quality Improvement Plan)
KC10: มีการจัดตั้งโรงเรียนผู้สูงอายุของเทศบาลตำบลต่างๆ ทั่วประเทศ สำนักฯ สามารถขยายฐานผู้รับบริการในกลุ่มนี้ได้	SO3	- สนับสนุนแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่มุ่งเน้นกลุ่มผู้สูงอายุ เช่น โรงเรียนผู้สูงอายุ อบต.สุเทพ เป็นต้น

P.2.ข บริบทเชิงกลยุทธ์

สำนักฯ มีกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบริบทเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ (ข้อ 2.1.ก(3)) ผ่านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังแผนภาพ 2.1-1 โดยทีมผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์และรวบรวมผลการดำเนินงานของสำนักฯ ในปีที่ผ่านมา ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ ความคาดหวังของผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวิเคราะห์และสรุปความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ ดังตาราง OP2-3 ซึ่งบูรณาการสอดคล้องกับพันธกิจตามแผนยุทธศาสตร์ ดังตาราง 2.1-1

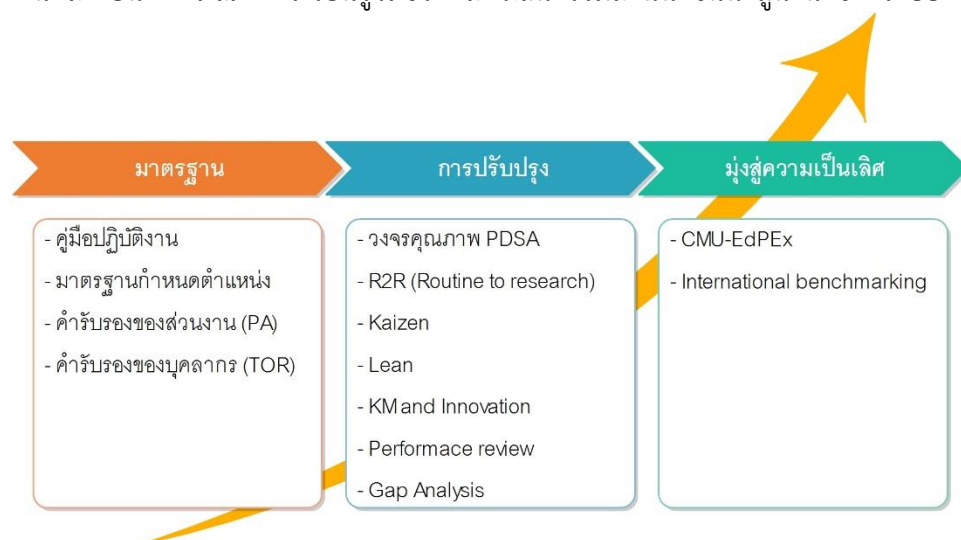
ตาราง OP2-3 ความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunity: SO)
SC-1 รัฐบาล (สำนักงบประมาณ) ได้ปรับลดงบประมาณจัดสรรสำหรับโครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน ในปีงบประมาณ 2563 ซึ่งส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการของสำนักฯ ในอนาคต	SA-1 มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับ และเป็นที่รู้จักของชุมชนโดยทั่วไปในวงกว้าง ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	SO-1 ยุทธศาสตร์เชิงรุกที่ 3 : ล้านนาสร้างสรรค์ ตามแผนพัฒนาการศึกษา มช. ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2561 – 2564)
SC-2 มีอุปสรรคที่เกิดจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีกับศิลปวัฒนธรรมที่ยังต้องปรับใช้	SA-2 มีพิพิธภัณฑ์อันเป็นสินทรัพย์อันทรงคุณค่าทางมรดกวัฒนธรรมเป็นพิพิธภัณฑ์เรือนกลางแจ้ง ที่มีลักษณะดั้งเดิมไม่ได้ซื้อหาหรือปลูกสร้างใหม่แห่งเดียวในภาคเหนือ	SO-2 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีนโยบายตามเกณฑ์แนวทาง CMU-EdPEx มาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย ทำให้สำนักฯ สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้
SC-3 มีขีดจำกัดในการแสวงหารายได้เพื่อการพึ่งพาตนเอง	SA-3 มีความสมบูรณ์ทางกายภาพเหมาะกับการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิตมีอัตลักษณ์โดดเด่นและไม่สามารถลอกเลียนแบบได้	
SC-4 การสร้างจิตสำนึก ด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบสังคมรวมถึงการสร้างจิตวิญญาณสืบสานประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรมที่ดีงาม ให้อย่างยืน ให้กับบุคลากรและนักศึกษาในภาวะยุค 4.0	SA-4 มีความร่วมมือจากทั้งภายในและภายนอกด้านการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ตามพันธกิจอย่างต่อเนื่อง	

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunity: SO)
SC-5 การรับมือข้อต่อสังคมในฐานะส่วนงานที่ดำรง ภาพลักษณ์ด้านศิลปวัฒนธรรม ตามหลักวิชาการ และตามแบบอย่างที่ถูกต้องให้ยั่งยืน เหมาะสมให้กับ สังคม SC-6 การพัฒนาบุคลากรในยุค 4.0 เพื่อให้ได้บุคลากรที่มี ชีตความสามารถตรงตามสมรรถนะหลักที่ต้องการใน อนาคตเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์เชิงรุก SC-7 การเกษียณอายุงานของบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญด้านศิลปวัฒนธรรม และการลาออกงานของบุคลากร SC-8 การปรับโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2562	SA-5 มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการตาม โครงสร้างการบริหารงานด้านศิลปวัฒนธรรมอัน เป็นองค์กรขนาดเล็ก SA-6 ความร่วมมือในการทำงานเชิงบูรณาการด้านการ บริการวิชาการแก่ชุมชนของส่วนงานต่างๆ ส่งผล ให้สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความ ต้องการของชุมชน/สังคมได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น SA-7 มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความ รับผิดชอบต่อสังคมในตัวบุคลากรและหน่วยงาน SA-8 มีบุคลากรและความเข้มแข็งในสมรรถหลัก SA-9 ความเชี่ยวชาญด้านล้านนาเป็นผู้มีชื่อเสียงเป็นที่ ยอมรับในวงการ ทั้งระดับท้องถิ่น ชชาติ และ นานาชาติ SA-10 ความร่วมมือสามัคคีของบุคลากรในการทำงาน ที่สามารถปฏิบัติงานข้ามสายงานที่หลากหลาย ได้	อย่างมีระบบ ภายใต้การ ส่งเสริมและสนับสนุนของ มหาวิทยาลัย SO-3 มีการจัดตั้งโรงเรียน ผู้สูงอายุของเทศบาลตำบล ต่างๆ ทั่วประเทศ สำนักฯ สามารถขยายฐาน ผู้รับบริการในกลุ่มนี้ได้

P.2.ค ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

สำนักฯ มีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ดังแผนภาพ OP2-1 ซึ่งมีการใช้เครื่องมือคุณภาพและมาตรฐานต่างๆ ช่วงที่ 1 สำนักฯ ได้ปรับปรุงผลการดำเนินการตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ อาทิ คู่มือการปฏิบัติงาน มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง คำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) คำรับรองการปฏิบัติงานของบุคลากร (TOR) ช่วงที่ 2 สำนักฯ มุ่งเน้นการใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้น โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ เช่น วงจร PDSA R2R (Routine to research) Lean Kaizen การทบทวนผลการดำเนินงาน (Performance review) และหาจุดบอด (Gap analysis) และกระบวนการ KM ช่วงที่ 3 สำนักฯ ได้นำเกณฑ์คุณภาพระดับองค์กร คือ CMU-EdPEx มาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและมีสมรรถนะสูง การพัฒนาข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และการพัฒนาผลการดำเนินการและเลือกคู่เทียบในระดับนานาชาติ เพื่อมุ่งมั่นในการบรรลุวิสัยทัศน์และเป็นพิพธิธน์การเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาชั้นนำสู่นานาชาติได้อย่างแท้จริง



แผนภาพ OP2-1 แนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักฯ

หมวด 1 การนำองค์กร

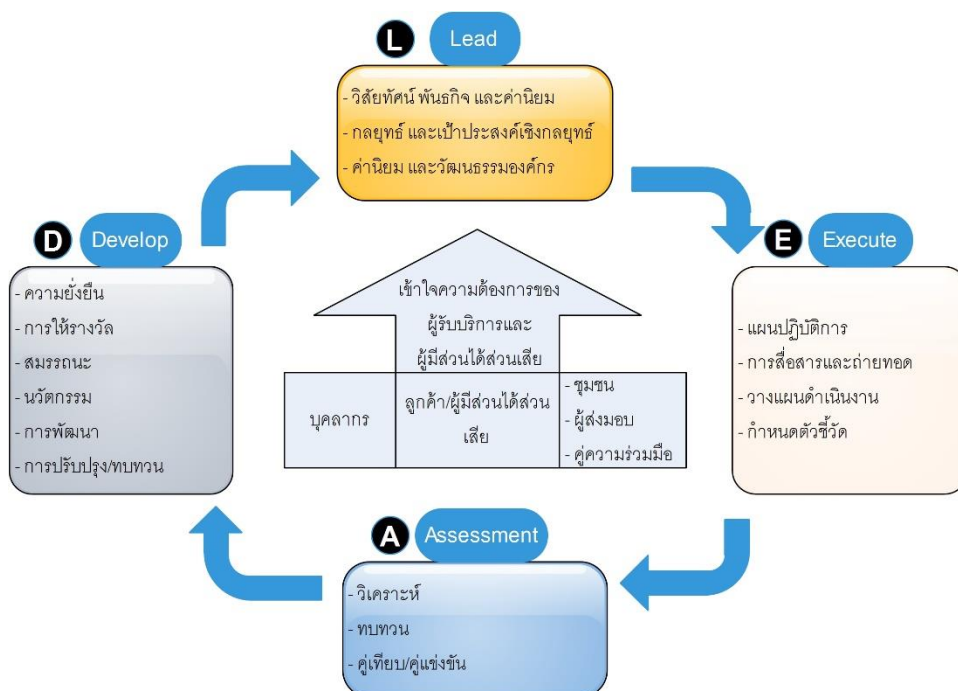
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

1.1.ก วิสัยทัศน์ ค่านิยม และ พันธกิจ

1.1.ก (1) วิสัยทัศน์ และค่านิยม

ผู้นำระดับสูงของสำนักฯ หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ เลขานุการสำนัก หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน ได้กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจน โดยร่วมกันจัดทำและปรับปรุงทบทวนแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา มข. ระยะที่ 12 (พ.ศ.2561–2564) โดยคำนึงถึงสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์กร และข้อมูลสารสนเทศ ดังตาราง 2.1-2 มาประกอบการวิเคราะห์/ทบทวน ทั้งนี้ ในวาระการบริหารงานของผู้อำนวยการสำนักฯ วาระใหม่นี้ ผู้นำระดับสูงได้ทบทวนวิสัยทัศน์และค่านิยมในปีงบประมาณ 2562 และผู้อำนวยการสำนักฯ ได้นำเสนอนโยบายและแผนการบริหารงานตามยุทธศาสตร์สำนักฯ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562-2565) ต่อสภามหาวิทยาลัย และได้รับความเห็นชอบเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2562 โดยมีวิสัยทัศน์ของแผนฯ คือ **พิพิธภัณฑสถานโบราณสถานกลางแจ้ง แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาชั้นนำสู่นานาชาติ** ตลอดจนได้ร่วมกันหาข้อสรุปในการนิยามค่านิยมของสำนักฯ CPAC ให้เน้นการเชื่อมโยงพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ ร่วมกันสร้างความเข้าใจค่านิยมของค่านิยมของสำนักฯ คือ **CPAC** (Creativity คิดอย่างสร้างสรรค์, Passion รักในงานอย่างลึกซึ้ง, Affection อยู่อย่างชื่นชอบ, Classic ดำรงตนเป็นแบบฉบับ) ดังแผนภาพ OP-1 เพื่อจะได้นำไปสู่กระบวนการถ่ายทอดให้บุคลากรขับเคลื่อนสำนักฯ ให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงได้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และแผนกลยุทธ์ที่สำคัญแก่บุคลากรผ่านระบบการนำองค์กร **LEAD Model** ดังแผนภาพ 1.1-1 เริ่มจาก **L Lead** ผู้นำระดับสูงได้นำปัจจัยนำเข้าสำคัญ ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชีตความสามารถของบุคลากร รวมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรมากำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ทิศทางและนโยบายของสำนักฯ โดยผู้นำระดับสูงร่วมกันตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และเป็น



แผนภาพ 1.1-1 ระบบการนำองค์กรของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

รับกับแผนกลยุทธ์ และเป็นผู้นำค่านิยมองค์กร แปลงให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับนิยามแต่ละข้อ นำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร **E Execute** ผู้บริหารทุกระดับถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้อง นำไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์ และสามารถคาดการณ์และวางแผนปฏิบัติการได้ **A Assessment** วิเคราะห์ ทบทวน และเทียบผลการ

ดำเนินงานที่ผ่านมาได้ และ **D Deploy** หลังจากทบทวน ผู้นำระดับสูงวิเคราะห์และปรับปรุง นำไปสู่นวัตกรรม (บริการและกระบวนการ) กำหนดการฝึกอบรมที่เหมาะสมรายบุคคลเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น นำไปสู่ความยั่งยืนของสำนักฯ ขั้นตอนนี้เชื่อมโยงสู่การเริ่มต้นกระบวนการ LEAD ใหม่ในปีถัดไป การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยม ดังตาราง 1.1-1 รวมทั้งมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงานประจำวัน และยังกำหนดให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบแผนการปฏิบัติการสำคัญ รายงานผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในกระบวนการ ทบทวนผลการดำเนินงานของสำนักฯ นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงยังส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมตามค่านิยมขององค์กรผ่านการประชุมกับบุคลากรในสำนักฯ เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2562 และวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมตามจุดต่างๆ ที่บุคลากรเห็นได้ชัดเจน เช่น โถงบันไดอาคารสำนักงานสำนักฯ หน้าจอคอมพิวเตอร์ของผู้บริหาร และบุคลากรทุกเครื่อง หน้าปรายงานประจำปี โลโก้กลุ่มไลน์ และภาพ Facebook profile ของสำนักฯ รวมทั้งผู้นำระดับสูงได้สื่อสารเป็นประจำในวาระการประชุมต่างๆ อาทิ การประชุม คกก.อำนวยการสำนักฯ การประชุม คกก.บริหารสำนักฯ การประชุมสำนักงานสำนักฯ การประชุมฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และการประชุม คกก.ดำเนินงานพิพิธภัณฑ์ฯ สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และค่านิยม มีการสื่อสารแบบสองทางผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การพูดคุยสนทนาโดยทั่วไประหว่างผู้บริหารและบุคลากร และสื่อสารถึงคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการผ่านการประชุม ผู้นำระดับสูงได้นำเสนอวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กรในทุกเวทีที่มีการประชุมชี้แจงในเรื่องต่างๆ และมอบหมายให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจ ทบทวนและนำเสนอผลการดำเนินงานในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ดังตาราง 4.1-2 และนำข้อเสนอจากที่ประชุมเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงในเรื่องที่เกี่ยวข้อง และใช้เป็นข้อมูลเพื่อการทบทวนค่านิยมองค์กรในการจัดทำหรือทบทวนแผนกลยุทธ์ในครั้งต่อไป

ตาราง 1.1-1 ตัวอย่างการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง และการส่งเสริมการนำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ

ค่านิยม	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	ตัวอย่างการปฏิบัติตนของผู้นำ และวิธีการส่งเสริม
คิดอย่างสร้างสรรค์ (Creativity)	ปฏิบัติงานด้วยความคิดเชิงบวก ในมุมมองแห่งความสรรค์ สนุกหริเยแห่งศิลปะ 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 ปีงบประมาณ 2562-2565 ในลักษณะแผนปฏิบัติการรายบุคคลประจำปี งบประมาณ/ปี และตามแผนปฏิบัติการระยะยาว 4 ปี
ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ (Classic)	ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ให้เป็นต้นแบบที่ดีของการดำรงตน โดยเฉพาะในเรื่องศิลปวัฒนธรรม	- ผู้นำระดับสูงบริหารบริหารจัดการองค์กร โดยมุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน - ผู้นำระดับสูงมีการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ทำให้บุคลากรในองค์กรต้องถือปฏิบัติร่วมกันในด้านความถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม - ผู้นำระดับสูงปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม โดยผู้อำนวยการแสดงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้านของความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงาน โดยถือปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และ

ค่านิยม	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	ตัวอย่างการปฏิบัติตนของผู้นำ และวิธีการส่งเสริม
		ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้เกิดระบบการบริหารงานแบบไม่รวบอำนาจในการปฏิบัติงาน สร้างความเป็นธรรมและความคล่องตัว เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล
อยู่อย่างชื่นชอบ (Affection)	ปฏิบัติงานในองค์กรของตนเองด้วยความยินดี ชื่นชอบ สมานสามัคคี ปกป้องและรักองค์กร	- ผู้นำระดับสูงมีระบบการนำและสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกคนที่ร่วมกันกำกับดูแล และผลักดันวิสัยทัศน์ ค่านิยม แผนกลยุทธ์ มีระบบและกลไกการบริหารงานองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ยึดหลักปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร มุ่งการเป็นผู้นำความสำเร็จด้านศิลปวัฒนธรรมชั้นนำในระดับนานาชาติ

1.1.ก(2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม



แผนภาพ 1.1.2 พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

ผู้นำระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรมตามกระบวนการ ดังแผนภาพ 1.1-2 เริ่มจาก **1** การกำหนดนโยบายการปฏิบัติตามกฎหมาย การปฏิบัติตนตามจริยธรรม ที่ระบุในตาราง OP1-6 ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมที่กำกับและสนับสนุนการประพฤติตน/ปฏิบัติตามกฎหมายผ่านค่านิยมองค์กร **Classic : ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ให้เป็นต้นแบบที่ดีของการดำรงตน โดยเฉพาะในเรื่องศิลปวัฒนธรรม และยกย่องผู้มีคุณธรรม จริยธรรม** โดยมีอบรมวัชบุคลาการดีเด่นที่เป็นแบบอย่างที่ดีประจำทุกปี **2** กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามนโยบาย ดังตาราง OP1-6 จัดการฝึกอบรมให้ควรรู้และถ่ายทอดไปยังบุคลากร เช่น การอบรมปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การอบรมจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ การอบรมระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น **3** ผู้นำระดับสูงกำกับติดตามการดำเนินการของผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านในการดูแลติดตามควบคุมบุคลากร หากพบพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจะมีกระบวนการพิจารณาข้อเท็จจริงผ่านคณะกรรมการด้านต่างๆ เช่น การให้บริการที่ไม่ได้มาตรฐานหรือเกิดข้อร้องเรียน โดยในคณะกรรมการชุดต่างๆ จะมีผู้นำระดับสูงเป็นประธานและกรรมการ นอกจากนั้น ยังมีสำนักงานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ตรวจสอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสอีกด้วย **4** นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมาทบทวน ปรับปรุง จากการทบทวนและข้อมูลป้อนกลับจากหน่วยงานภายนอก ผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ เช่น การปรับปรุงคุณภาพกระบวนการบริการพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา กระบวนการประชุม/อบรม/สัมมนาวิชาการ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการการเงินและบัญชี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในสำนักฯ 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 ในการดำเนินการเพื่อประสบความสำเร็จในระยะสั้น สำนักฯ จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ โดยเน้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ ดังตาราง OP2-3

พร้อมกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จในขั้นตอนที่ 4 ของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ โดยได้มอบหมายให้หน่วยงานและบุคลากรจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร กระบวนการทั้งหมดถูกทบทวนทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง ผังแผนภาพ 4.1-3 กรณีที่เร่งด่วนจะถูกนำเข้าสู่พิจารณาในที่ประชุม คกก.บริหารประจำสำนักฯ ประจำเดือน และเพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว ผู้อำนวยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารรับผิดชอบงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงแผนปฏิบัติการ มอบอำนาจในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานภายใน ในการดำเนินการเพื่อประสบความสำเร็จในระยะยาว สำนักฯ จัดให้มีการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและการสร้างนวัตกรรม ผ่าน คกก.จัดการความรู้ (KM) ซึ่งมีการดำเนินงาน ตาราง 4.2-2 ปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งการศึกษาต่อ ฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงาน ข้อ 5.2.ข(3) ผู้นำระดับสูงสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ตามหมวด 5.2 พร้อมทั้งประกาศผลงานการกระทำที่น่ายกย่องชมเชยของบุคลากรที่ปฏิบัติงานสำเร็จหรือได้รับรางวัลจากองค์กรต่างๆ โดยใช้สื่อต่างๆ ภายในสำนักฯ เป็นการสร้างบรรยากาศให้การทำงานประสบความสำเร็จมากขึ้น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ในการเตรียมผู้บริหารในอนาคต ผู้นำระดับสูงได้สนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารยุทธศาสตร์ มข. ในวันที่ 12-16 ธันวาคม 2561 เพื่อเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพสำหรับการเป็นผู้บริหารในอนาคต นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงยังให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมการทำงานเพื่อให้บุคลากรมุ่งเน้นผู้รับบริการ เช่น การสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ผ่าน YouTube และ Facebook การพัฒนาระบบลงทะเบียนผ่าน Google form และสร้างความผูกพันของผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่นผ่านการสร้างความสัมพันธ์ในกิจกรรมต่างๆ ตามรายละเอียดในหมวด 3.2

1.1.ข. การสื่อสาร และผลการดำเนินการขององค์กร

1.1.ข(1) การสื่อสาร

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

ตาราง 1.1-2 การสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เรื่องที่สื่อสาร	กลุ่มที่ต้องการสื่อสาร	วิธีการสื่อสาร	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	การสื่อสาร	
					ทางเดียว	2 ทาง
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยม - 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	ผู้อำนวยการ		/
		โทรศัพท์/สนทนา	ตามโอกาส	ผู้อำนวยการ		/
		หนังสือ/อีเมล	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง		/
	คู่ความร่วมมือ	หนังสือ/อีเมล	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	/	
		โทรศัพท์/สนทนา	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง		/
		ไลน์	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง		/
		ประชุม	ตามโอกาส	ผู้อำนวยการ		/
	ผู้รับบริการ	เว็บไซต์	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	/	
- บริการของสำนักฯ - กิจกรรมของสำนักฯ - นโยบายสำนักฯ	นักเรียน นักศึกษา บุคลากร สถาบันการศึกษา และ หน่วยงาน/องค์กร	หนังสือ/อีเมล	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	/	
		e-Document	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	/	
		Facebook	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	/	
		Facebook messenger	ตามโอกาส	บุคลากร		/
		เว็บไซต์	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	/	
		ป้าย/โปสเตอร์	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	/	
	นักท่องเที่ยว และ ประชาชนทั่วไป	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

ผู้อำนวยการดำเนินการเพื่อมุ่งเน้นการปฏิบัติผ่านการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ทุกหน่วยงาน/บุคลากรเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร มีกระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (TOR) และโครงการพัฒนางานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ และมีการทบทวนการปฏิบัติการในพันธกิจต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ดังตาราง 4.1-3 การวิเคราะห์และทบทวนทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ และสิ่งที่จำเป็นต้องปรับปรุงผลการดำเนินงาน หากผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย หน่วยงานจะมีกระบวนการปรับปรุงการดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือคุณภาพ โดยเฉพาะ PDSA รวมทั้งมีกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

ผู้อำนวยการกำหนดเรื่องที่จะต้องทำโดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการยุทธศาสตร์ของสำนักฯ โดยพิจารณาจากความท้าทาย ความได้เปรียบและโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างรอบคอบ และกำหนดเรื่องที่จะต้องทำในพันธกิจทุกด้าน อาทิ ด้านทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา ได้แก่ โครงการส่งเสริมวันสำคัญทางศาสนา โครงการส่งเสริมประเพณีลอยกระทง และโครงการส่งเสริมประเพณีสงกรานต์ ด้านบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคมเพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม ได้แก่ โครงการพิพิธภัณฑ์

การเรียนรู้เชิงประวัติศาสตร์ ศิลปะ วัฒนธรรม และวิถีชีวิตล้านนา โครงการเผยแพร่ข้อมูลศิลปวัฒนธรรมล้านนา โครงการอนุรักษ์และสืบสานประเพณีล้านนา โครงการจัดงานเสวนา "รู้ลึม ชมรส" อาหารแอฟริกันอเมริกันและล้านนา โครงการมอบรางวัลภูมิแผ่นดินปิ่นล้านนา โครงการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา “เรือนผาไหล” โครงการพัฒนาเรือนล้านนาทรงอาณานิคม (คิวรีเปอล์) เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนายุคโคโลเนียลผ่านสื่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ และโครงการฟื้นฟูและปรับสภาพแวดล้อมภูมิทัศน์ล้านนาสร้างสรรค์ "สวนข้างเขื่อนล้านนา" และ 3) ด้านบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ได้แก่ โครงการ Happy CPAC: องค์กรแห่งความสุข โครงการพัฒนาสิ่งแวดล้อมสำนักฯ (ด้านพลังงานและการคัดแยกขยะ) โครงการมอบรางวัลบุคลากรดีเด่น โครงการฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินเพื่อป้องกันและระงับเหตุอัคคีภัยและแผ่นดินไหว เป็นต้น

ผู้ในระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ คำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยผู้ในระดับสูงฯ ผลักดันให้เกิดความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการ ด้านศิลปวัฒนธรรม กำหนดให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องต้องรายงานความก้าวหน้าในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อเป็นการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2562 มีการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานกำหนดตัวชี้วัดซึ่งเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานของบุคลากร (TOR) เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผู้ในระดับสูงยังได้นำเรื่องการสร้างคุณค่าที่ให้ผู้รับบริการ ลูกค้ายื่นข้อร้องเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการนำเอาข้อมูลจากการสำรวจความต้องการและเสียงของผู้รับบริการ (VOC) เช่น การนำข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ ความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการและผู้รับบริการพิพิธภัณฑสถานเป็นปัจจัยนำเข้าในโครงการสำคัญต่างๆ และหน่วยงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดตัวชี้วัด ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญตามพันธกิจ เพื่อให้โครงการมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักฯ โดย คกก.บริหารสำนักฯ พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้โครงการที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์เป็นลำดับแรก ซึ่งต่างจากเดิมที่การขอเสนอโครงการยังไม่มีแนวทางจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจน

ผู้ในระดับสูงสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยการเป็นที่ปรึกษา คกก.จัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2562 คกก.จัดการความรู้ได้ดำเนินการ 1) อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ 2) กำหนดประเด็นความรู้ ทั้งของสำนักงานสำนักฯ ในด้านการพัฒนากระบวนการทำงาน และการถ่ายทอดองค์ความรู้ของฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และ 3) มีการถ่ายทอดความรู้ด้านการพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Kaizen การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงให้สำนักฯ ทำให้เป็นที่รู้จักในวงการศึกษาศิลปวัฒนธรรมมากขึ้น เช่น สื่อออนไลน์หลายช่องทาง วารสารศิลปวัฒนธรรมร่มพะยอม เว็บไซต์และฐานข้อมูล เป็นต้น

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

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2.ก การกำกับดูแลองค์กร

1.2.ก(1) การกำกับดูแล

สำนักฯ ยึดหลักการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) เพื่อถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใสสู่หน่วยงานภายใน เพื่อยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานในทิศทาง

เดียวกันครอบคลุมทุกมิติ ทั้งในระดับบริหารงานของผู้บริหารสำนักฯ ระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร ขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานของส่วนงาน วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจำแนกเป็น 5 ดัชนี ดังแผนภาพ 1.2-1 ได้แก่ 1) ความโปร่งใส 2) ความพร้อมรับผิด 3) ความปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน 4) วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร และ 5) วัฒนธรรมการทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติและกำกับดูแลให้หน่วยงานในทุกระดับดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการทุกพันธกิจอย่างมีธรรมาภิบาลถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม



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	- ผลสำเร็จในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ (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 สทน. ตรวจสอบภายใน มช. (7.4.ก(2)-1)
การตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ	- การตรวจประเมินคุณภาพภายในจาก คกก. CMU-EdPEX ทุกปี	- ผลการตรวจประเมิน CMU-EdPEX (7.4.ก(2)-3)
การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- มีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน - มีระบบรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC) และระบบจัดการข้อร้องเรียน	- ผลการตรวจประเมิน (7.4.ก(3)-1)

ภาระรับผิดชอบ	ระบบการกำกับดูแล	การประเมินผล
	- มีคณะกรรมการชุดต่างๆ ทำหน้าที่กำกับติดตามให้มีการดำเนินการตามมาตรฐาน เพื่อป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการปฏิบัติงานของสำนักฯ	
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำระดับสูง	- เตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพด้านบริหารให้เข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน	

1.2.ก(2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักฯ มีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูงดังตาราง 1.2-2 และแผนภาพ 2.2-1 โดยผู้อำนวยการสำนักฯ ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และรายงานผลการปฏิบัติงานตามที่ผู้อำนวยการเสนอต่อสภาฯ เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2562 โดยกำหนดความสอดคล้องกันระหว่างยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและยุทธศาสตร์สำนักฯ ดังตาราง 1.2-2 รวมทั้งผลการประเมินผู้บริหารจากบุคลากรและการประเมินด้านธรรมาภิบาล (7.4.ก(2)-2) และมี คกก.ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง โดยมีผู้อำนวยการสำนักฯ มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสำนักฯ และเลขานุการสำนักฯ และรองผู้อำนวยการสำนักฯ มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เลขานุการสำนักฯ ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน โดยผลการประเมินการปฏิบัติงานนี้จะนำมาพิจารณาประกอบการขึ้นเงินเดือน และการให้ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน 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 (ในช่วง 1 ปีครึ่ง) จากสภามหาวิทยาลัย	- 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 การประพจน์ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

1.2.ข(1) การประพจน์ปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบ และการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน

ผู้นำระดับสูง นำโดยผู้อำนวยการได้มีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อการการบริหารและการปฏิบัติการขององค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่าน คกก.บริหารความเสี่ยงของสำนักฯ โดยมีผู้อำนวยการเป็นประธาน ซึ่งครอบคลุมกระบวนการหลักของสำนักฯ ทั้งด้านการส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม ด้านการบริหารวิชาการแก่ชุมชนและสังคม และด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กระบวนการจัดการความเสี่ยงมี 5 ขั้นตอน คือ 1 พิจารณาถึงความเสี่ยงในด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานของสำนักฯ 2 จัดลำดับความสำคัญและความรุนแรงของความเสี่ยงในด้านต่างๆ โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ผลกระทบต่อผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยอื่น 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 การคาดการณ์ล่วงหน้าที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เป็นข้อกังวลทั้งของลูกค้าย่อยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ มช. โดย คกก.บริหารความเสี่ยงฯ ประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง และนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อส่วนงาน (7.1.ข(2)-1 7.4.ก(3)-2 7.4.ก(3)-3 7.4.ก(4)-1 และ 7.4.ก(4)-2)

ตาราง 1.2-3 ความเสี่ยงและระบบจัดการความเสี่ยงและความกังวลต่อสังคม

ด้าน	ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง/ความกังวล	ตัวชี้วัด
การวิจัย	งานบริการและประกันคุณภาพ	จริยธรรมการวิจัยต่างๆ	โครงการผ่านจริยธรรมวิจัย
การบริหารวิชาการแก่ชุมชนและสังคม	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 และดำเนินการตามกฎหมายต่อไป 4 ทำการวิเคราะห์ ทบทวน และรายงานผลการดำเนินงานทุกปี

ตาราง 1.2-4 การกำกับดูแลการประพจน์ ปฏิบัติตามกฎหมาย และจริยธรรม

ระเบียบที่กำกับดูแล	กระบวนการกำกับตรวจสอบ	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์
ระเบียบ ข้อบังคับ จริยธรรมบุคลากร	คกก.บริหารสำนักฯ	จำนวนการกระทำผิดจริยธรรมของ ผู้บริหารและบุคลากร	7.4.ก(4)-2 7.4.ก(4)-3 7.4.ก(4)-4

ระเบียบที่กำกับดูแล	กระบวนการกำกับตรวจสอบ	ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์
ระเบียบเกี่ยวกับการเงินและผลประโยชน์	สำนักงานตรวจสอบภายใน มช.	จำนวนข้อบกพร่อง/ข้อเสนอนะ จาก สำนักงานตรวจสอบภายใน มช.	7.4.ก(2)-1

สำนักฯ ได้กำหนดค่านิยม **Classic ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ : การประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ให้สมกับเป็นต้นแบบที่ดีของการดำรงตน โดยเฉพาะในเรื่องศิลปวัฒนธรรม** ผู้นำระดับสูงนำโดยผู้อำนวยการสำนักฯ คำนึงถึงความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการบริหารงาน และปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม กำหนดให้มีการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหาร และการบริหารอย่างมีธรรมาภิบาล สำนักฯ ดำเนินการส่งเสริมจริยธรรมในด้านต่างๆ โดยการสื่อสารถึงบุคลากร ผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระบบธรรมาภิบาล การกำกับดูแลการบริหารตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ ดังตาราง 1.2-4 โดยมี คกก.บริหารสำนักฯ ควบคุมกำกับกำกับการดำเนินงานตามพันธกิจ ดังนี้

1. กิจกรรมด้านศาสนาที่ส่งเสริมจริยธรรม กำหนดให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มช. ซื่อสัตย์ เสียสละ เคารพสิทธิ์ผู้อื่น และส่งเสริมให้นักศึกษาเป็นผู้มีจริยธรรมตามความคาดหวังของสังคม
2. กิจกรรมการบริการวิชาการชุมชน ต้องได้รับความเห็นชอบจาก คกก.บริหารสำนักฯ และต้องสร้างประโยชน์แก่สังคม ต้องปฏิบัติตามหลักจริยธรรม คือ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เรียกร้องผลประโยชน์ ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
3. รมรงค์ให้บุคลากรปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรม 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
กำกับดูแลตามพันธกิจและยุทธศาสตร์	- 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) ความผูกพันของสังคม

สำนักฯ มีส่วนช่วยให้เกิดความผูกพันของสังคมผ่านระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจของสำนักฯ โดยด้วยการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างผลงานที่มีประโยชน์ต่อชุมชน ผลักดันนโยบายด้านการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ในปี 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) นอกจากนี้สำนักฯ ได้ร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ อาทิ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงใหม่ รวมทั้งมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และอุทยานไร่มะฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ที่ประสงค์ขอความร่วมมือจากสำนักฯ ด้านศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้ สำนักฯ ได้คำนึงถึงความผูกพันของชุมชนด้วยการมีส่วนร่วมสร้างความสมบูรณ์ให้กับสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ด้วยการจัดกิจกรรมในวันครบรอบวันคล้ายวันสถาปนาสำนักฯ โดยการนำขนมและสิ่งของจำเป็นต่างๆ ไปบริจาคให้แก่บ้านเด็กอ่อนเวียงพิงค์ อ.แมริม จ.เชียงใหม่ ด้านการอนุรักษ์และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการประชาสัมพันธ์รณรงค์การใช้ถุงผ้า/ย่าม/ตะกร้าในการทำบุญตักบาตร กิจกรรมพิธีวันสำคัญทางศาสนาและประเพณีสำคัญ จัดระบบการคัดแยกขยะ การใช้วัสดุและกระดาษรีไซเคิลในสำนักงาน การอนุรักษ์ทรัพยากร ระบบการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและน้ำประปาภายในสำนักฯ (7.4.ก(5)-3)

1.2.ค(2) การสนับสนุนชุมชน

ชุมชนที่สำคัญของสำนักฯ คือ 1) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) กลุ่มชุมชนเป้าหมายเฉพาะของสำนักฯ ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามพันธกิจซึ่งเป็นชุมชนเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม ในปี 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)

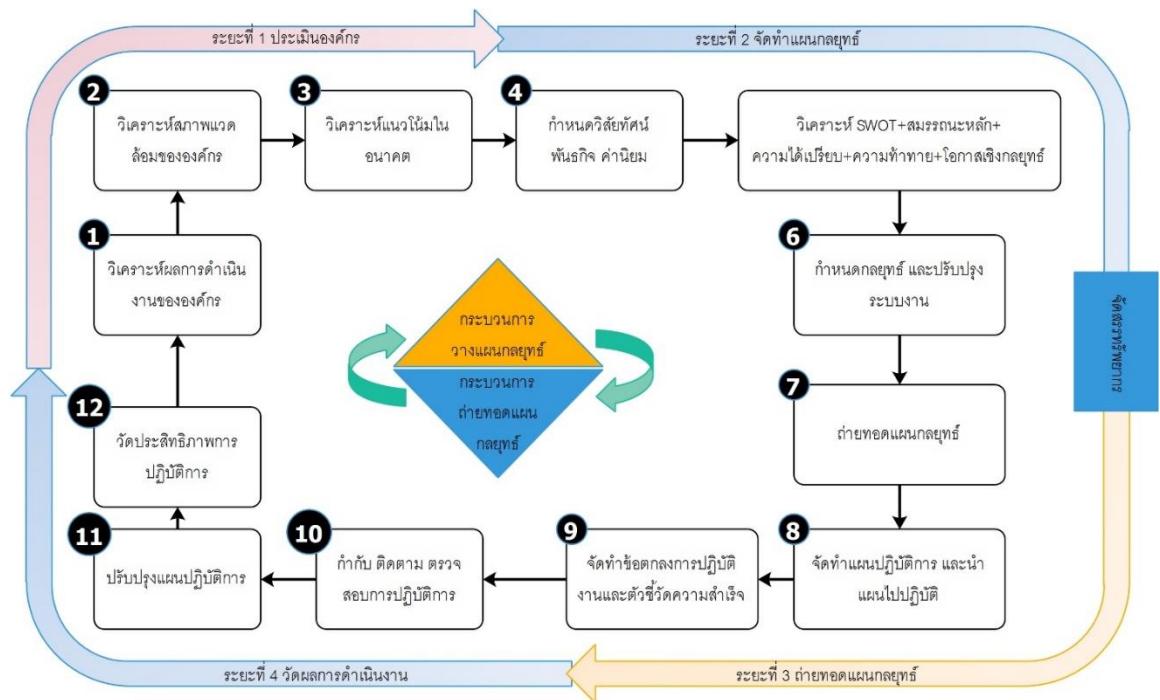
หมวด 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

2.1.ก กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

2.1.ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สำนักฯ ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ผ่านกระบวนการประชุม โดยผู้นำระดับสูง (ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ เลขานุการ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน) ประชุมจัดแผน คือ 1) แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562–2565) พิจารณาตามความเป็นไปได้ของการสัมฤทธิ์ผลในแต่ละโครงการ การจัดสรรทรัพยากร และความเร่งด่วนในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้เป็นกรอบกว้างๆ ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และ 2) แผนปฏิบัติการประจำปี (รอบปีงบประมาณ) มีเป้าหมายคือเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และผู้เกี่ยวข้องสำคัญ ดังแผนภาพ 2.1-1 และตาราง 2.1-1



แผนภาพ 2.1-1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์

สำนักฯ เริ่มมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ.2553–2560 โดยช่วงแรกใช้เครื่องมืออย่างง่าย เช่น SWOT หลังจากนั้นได้เริ่มวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และใช้เครื่องมือมากขึ้นตามเกณฑ์คุณภาพ EdPEX และมีการทบทวนและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1 ผู้นำระดับสูงวิเคราะห์องค์กรและสถานการณ์โดยใช้ปัจจัยนำเข้าสำคัญ ได้แก่ สภาพการแข่งขัน ในข้อ OP.2ก ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญในรอบปีที่ผ่านมา ข้อมูลสารสนเทศภายในและภายนอกที่สำคัญ ดังตาราง 2.1-2 โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ ในข้อ 2.1ก(3) ใช้การนำเสนอ ระดมสมอง จนไปสู่ขั้นตอน 2 การรวบรวม พิจารณา และวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก ที่อาจเป็นโอกาสหรือภัยคุกคาม ใช้วิธีการประชุมระดมสมองและสรุปร่วมกัน 3 วิเคราะห์แนวโน้มและสถานการณ์ โดยพิจารณาแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจ โดยใช้ PESTEL Analysis (ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย) และใช้ Scenario Analysis วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นไปได้ในอนาคตขององค์กร โดยอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากแนวโน้มในปัจจุบัน รวมกับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำไปสู่การวางแผนรับมือได้อย่างเหมาะสม 4 การวิเคราะห์ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม 5 การจำแนกปัจจัยภายในและภายนอกโดยทำ SWOT และกำหนดบริบทเชิงกลยุทธ์

ดังตาราง OP2-1 โดยการระดมสมองและอภิปรายเพื่อหาข้อสรุป 6 การกำหนดแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดการบรรลุกลยุทธ์ แผนริเริ่ม (Initiatives) แผนปฏิบัติการที่สำคัญ และเป้าหมายที่คาดการณ์ และพิจารณาความสอดคล้องต่อความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลัก แล้วออกแบบระบบงานที่สอดคล้อง โดยแผนล่าสุดมีการทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการทำ SWOT จากเดิมที่มีอยู่ก่อน มาเป็นภายหลังจากการวิเคราะห์แนวโน้มและสถานการณ์ที่เป็นไปได้ในอนาคตขององค์กร เพื่อให้สามารถรวบรวมปัจจัยภายในและภายนอกให้ครบถ้วนก่อน แล้วค่อยจำแนก SWOT ภายหลัง ทำให้เกิดความสอดคล้องกับความได้เปรียบ ความท้าทาย และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ดีขึ้น แผนระยะสั้น-ระยะยาว ทำให้ได้ผลลัพธ์คือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนริเริ่ม แผนปฏิบัติการที่สำคัญ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ ดังตาราง 2.1-1 โดยขั้นตอน 6 นั้น สำคัญ คำนี้ถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังตาราง 2.1-3 ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และการบรรลุวิสัยทัศน์ และเตรียมงบประมาณที่มีความยืดหยุ่น ดังข้อ 2.1.ก(3) เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ทันที มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

ตาราง 2.1-1 ขั้นตอน ปัจจัย และผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ระยะ	1. การวิเคราะห์องค์กร	2. การพัฒนาแผนกลยุทธ์	3. การนำไปสู่การปฏิบัติ	4. การวัดผลและทบทวน
ขั้นตอน	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10 11 12
ช่วงเวลา	ก.ย. – ต.ค.	ต.ค. – พ.ย.	พ.ย.	เม.ย.
ปัจจัยนำเข้า	- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม - ผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สำคัญ - ข้อมูลสารสนเทศภายในและภายนอกที่สำคัญ และข้อมูลคู่เทียบ - ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สมรรถนะหลักขององค์กร	- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม - สมรรถนะหลักขององค์กร - ความได้เปรียบ ความท้าทาย และโอกาสเชิงกลยุทธ์	- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม - สมรรถนะหลักขององค์กร - วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ - ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ - แผนริเริ่ม - แผนปฏิบัติการที่สำคัญ - เป้าหมายที่คาดการณ์	- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม - ข้อมูลผลการดำเนินงาน - กระบวนการทบทวนผลการดำเนินงาน
ผลผลิต	- ความท้าทาย และโอกาสเชิงกลยุทธ์ - จุดบอดและความเสี่ยงขององค์กร - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สมรรถนะหลักที่ทบทวนแล้ว	- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ - ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ - โครงการริเริ่ม แผนปฏิบัติการ - แผนปฏิบัติการที่สำคัญ - เป้าหมายที่คาดการณ์	- แผนปฏิบัติการ: สำคัญงานสำนักงานสำนัก และฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม - การวางแผนจัดสรรงบประมาณ - การวางแผนจัดสรรอัตรากำลัง - การพัฒนาบุคลากร	- ข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ - ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญ - ผลประเมินความพึงพอใจ
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญ	- คกก.บริหารสำนัก	- คกก.บริหารสำนัก	- คกก.บริหารสำนัก - บุคลากร	- คกก.บริหารสำนัก - บุคลากร - ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตาราง 2.1-2 ปัจจัยและสารสนเทศที่ใช้วิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยด้านต่างๆ	ข้อมูลที่รวบรวม/ประเด็น/รายละเอียด	ผู้เกี่ยวข้อง
ผลการดำเนินงานและข้อมูลป้อนกลับจากการตรวจประเมิน	- ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานด้านบุคลากร ด้านผู้รับบริการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการเงิน และข้อมูลจากการตรวจประเมินทุกระดับ	คกก.บริหารสำนัก
นโยบายจากภาครัฐและมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	- นโยบายของภาครัฐ - ยุทธศาสตร์ มช.	คกก.บริหารสำนัก
กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ	- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด จริยธรรม มาตรฐานในการทำงาน	คกก.บริหารสำนัก
สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ	- อัตราการเติบโตด้านเศรษฐกิจของประเทศ งบประมาณด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	คกก.บริหารสำนัก
สถานการณ์ด้านสังคม	- อัตราการเกิด อัตราส่วนของผู้สูงอายุในประเทศ	คกก.บริหารสำนัก
สถานการณ์ด้านตลาด	- ข้อมูลด้านการตลาดสำคัญของคู่เทียบทุกพันธกิจ พิพิธภัณฑ	คกก.บริหารสำนัก

ปัจจัยด้านต่างๆ	ข้อมูลที่รวบรวม/ประเด็น/รายละเอียด	ผู้เกี่ยวข้อง
สถานการณ์ด้านเทคโนโลยี	- การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่สำคัญของทุกพันธกิจ ข้อมูลประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีของสำนักงาน	คกก.บริหารสำนักฯ
บริบทใหม่ของโลก	- บริบทใหม่ของโลกที่ส่งผลกระทบต่อทุกพันธกิจ เช่น สังคมผู้สูงอายุ และ Disruptive Technology	คกก.บริหารสำนักฯ
คู่แข่ง/คู่แข่งขัน	- ผลการดำเนินการที่สำคัญของคู่แข่ง/คู่แข่งขัน	คกก.บริหารสำนักฯ
ความคาดหวังของผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ข้อมูลจากเสียงของผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ/ข้อร้องเรียน ความต้องการ/ความคาดหวัง	คกก.บริหารสำนักฯ
ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	- ระบบการนำองค์กร <u>ผังแผนภาพ 1.1-1</u> กระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การออกแบบกระบวนการ การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ	คกก.บริหารสำนักฯ

ตาราง 2.1-3 การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อแผนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าประสงค์หลักตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	แผนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร	แผนที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ
1.1 พัฒนาพิพิธภัณฑสถานให้เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาอันดีของชาติ และสร้างรากฐานล้านนาสร้างสรรค์อย่างมีอัตลักษณ์และเกิดความยั่งยืน	- โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี 2562 โดยนำผู้บริหารและบุคลากรไปศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมในจังหวัดภูเก็ต - การปรับเปลี่ยนบุคลากร (ประชาสัมพันธ์) ไปปฏิบัติงานที่จุดบริการข้อมูลพิพิธภัณฑสถาน	- แผนการขอรับทุนเพื่อพัฒนาพิพิธภัณฑสถานฯ ทั้งจากมหาวิทยาลัยและแหล่งทุนภายนอก อาทิ มูลนิธิจุฬาภรณ์-พันธุ์ทิพย์ - การจัดทำ MOU กับหน่วยงาน/องค์กร อาทิ ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม มช.
1.2 สร้างการรับรู้ Visibility ต่อพิพิธภัณฑสถานฯ		- แผนการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
2.1 บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม		- แผนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน/องค์กรด้านศิลปวัฒนธรรม
2.2 ทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริมและสืบสานประเพณีและศิลปวัฒนธรรม		- แผนขอรับการสนับสนุนงบประมาณโครงการทำนุบำรุงศาสนา และศิลปวัฒนธรรม
3.1 บริหารงานและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	- แผนพัฒนาบุคลากรและการสร้างองค์กรแห่งความสุข - แผนจัดการความรู้ (KM)	

2.1.ก(2) นวัตกรรม

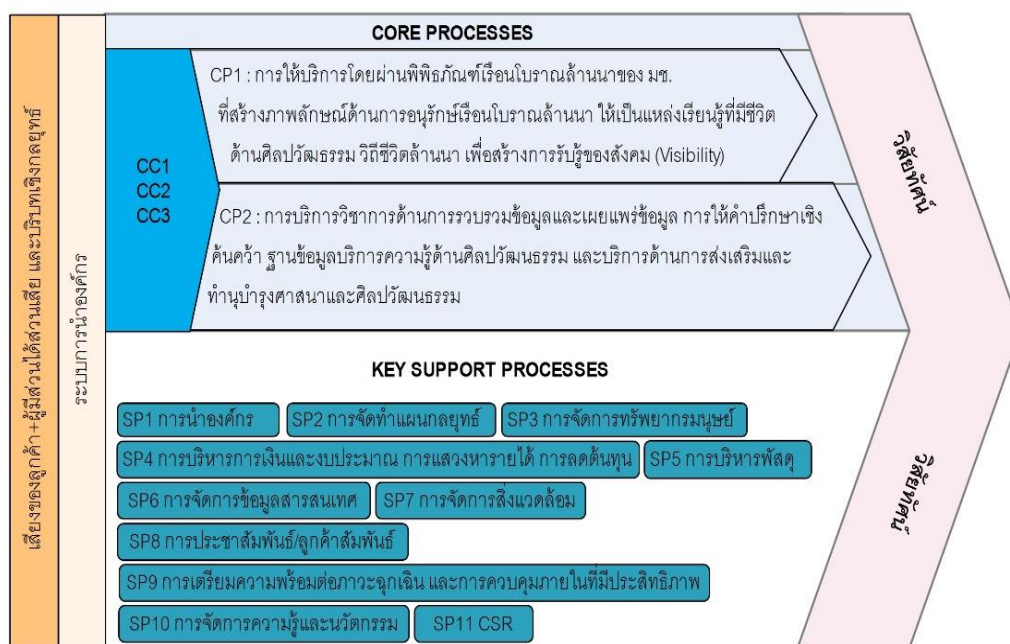
สำนักฯ มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ผังแผนภาพ 2.1-1 ที่เน้นถึงการกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม โดยการระดมสมองในขั้นตอน **1** ถึง **5** การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือช่วยวิเคราะห์ต่างๆ โดยผู้นำระดับสูงนำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของสำนักฯ ตามที่ระบุในโครงสร้างองค์กร ในข้อ P.2.ก(2) พิจารณาถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ จัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาถึงแนวโน้มและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น สรุปเป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ผังตาราง OP2-2 พิจารณาถึงความเสี่ยงที่นำลงทุนและความสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (CC1, CC2 และ CC3) รวมถึงพิจารณางบประมาณ ทรัพยากร และคู่ความร่วมมือ นำไปสู่โครงการใหม่ เช่น โครงการจัดงานเสวนา "รู้ลึม ชิมรส" อาหารแอฟริกันอเมริกัน และล้านนา (ร่วมกับสถานเอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกา ประจำประเทศไทย พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระนางเจ้าสิริกิติ์ฯ และกงสุลสหรัฐอเมริกา เชียงใหม่) โครงการพัฒนาเรือนล้านนาทรงอาณานิคมคิวิเปอล์ แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนายุคโคโลเนียลผ่านสื่อนวัตกรรมสร้างสรรค์ โครงการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา "เรือนผาไหล" (เรือนแม่น้ำคำเพียง) (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร่วมกับมูลนิธิจุฬาภรณ์-พันธุ์ทิพย์) งานเทศกาลวิถีน้ำ วิถีไทย ประจำปี 2562 (ร่วมกับ ททท.) และโครงการร่มเย็นมาร์เก็ต (ร่วมกับศูนย์นวัตกรรมสื่อสาร คณะการสื่อสารมวลชน มช.) ซึ่งแต่ละกิจกรรมได้รับการจัดสรรงบประมาณ และมอบหมายผู้รับผิดชอบและดำเนินการให้บรรลุผล เป็นต้น

2.1.ก(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

สำนักฯ มีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศภายในและภายนอกที่สำคัญ ข้อมูลคู่เทียบ โดยผู้นำระดับสูงได้วิเคราะห์โดยใช้ข้อมูล ดังตาราง 2.1-2 รวบรวมโดยผู้นำระดับสูงที่เกี่ยวข้องและถูกทบทวนทุกปี มีงานบริการและประกันคุณภาพรวบรวมข้อมูล ใช้เครื่องมือ SWOT and TOWS analysis ในการวิเคราะห์ จากการทบทวนในปีล่าสุด สำนักฯ เพิ่ม PESTEL and Scenario analysis เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวโน้มและสถานการณ์ได้ดียิ่งขึ้น กำหนดบริบทเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าหมาย เพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของแผนระยะสั้น-ระยะยาว โดยกำหนดกลยุทธ์ ดังตาราง 2.1-4

2.1.ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก

สำนักฯ โดยผู้นำระดับสูงได้ออกแบบระบบงานตามขั้นตอน 6 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศในการดำเนินการตามพันธกิจ สมรรถนะหลัก เสี่ยงของผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งระบบการนำองค์กร เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างระบบงานให้มีความสอดคล้องกับ สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยทีมบริหารได้ทบทวนระบบงานทุกปี ปีล่าสุดได้มีการปรับปรุงระบบงานเดิม ซึ่ง 2 Core Processes, 8 Support Processes และ 6 Management Processes ให้เหลือ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ 2 Core Processes และ 11 Support Processes ดังแผนภาพ 2.1-2 ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงาน สำนักฯ ได้ใช้สมรรถนะ



แผนภาพ 2.1-2 ระบบงานหลักของสำนักฯ

หลักในการพิจารณา
ตัดสินใจว่าจะ
ดำเนินการในแต่ละ
กระบวนการเอง หรือส่ง
มอบให้พันธมิตร/
คู่ความร่วมมือ
ดำเนินการ ซึ่งมี
กระบวนการคัดเลือกดัง
ตาราง 6.2-2 พิจารณา
จากคุณค่าในการ
ลงทุน และประสิทธิภาพ
ในการดำเนินงาน เช่น
การจ้างเหมาซ่อมแซม/
ปลูกสร้างเรือนโบราณ
งานรักษาความสะอาด
พิพิธภัณฑฯ งานกำจัด

ปลวก และการบริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น

2.1.ข วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.1.ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ 2.1.ข(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

สำนักฯ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ประชุมของ กก.บริหารสำนักฯ ดังตาราง 2.1-4

ตาราง 2.1-4 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานฯ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562-2565) แสดงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงานและแผนปฏิบัติการ

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยงาน รับผิดชอบ	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				แผนงาน	โครงการ/กิจกรรม
						2562	2563	2564	2565		
ย.1 (เชิงรุก) ขับเคลื่อน พิพิธภัณฑ์เรือน โบราณล้านนาให้ เป็นแหล่งเรียนรู้ชั้น นำสู่ล้านนา สร้างสรรค์และมุ่ง ส่งเสริมอัตลักษณ์ ล้านนาเพื่อสร้าง สภาพแวดล้อม/ บรรยากาศล้านนา ร่วมสมัยในเร็ว มข	1.1 พัฒนา พิพิธภัณฑ์ฯ ให้เป็น แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต และวัฒนธรรม ล้านนาอันดีแห่ง ของชาติ และสร้าง รากฐานล้านนา สร้างสรรค์อย่าง มีอัตลักษณ์และเกิด ความยั่งยืน	พัฒนาพิพิธภัณฑ์ฯ ให้เป็นแหล่งเรือนรู้ ที่มีชีวิตด้าน วัฒนธรรมล้านนา ให้ดึงดูดแก่นัก ท่องเที่ยวและสร้าง อย่างมีคุณค่าและ โดดเด่น	1.1 จำนวนผู้เข้าชมและใช้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ 1.2 ร้อยละความรู้/ประโยชน์ที่กลุ่มศึกษาดู งานและผู้เข้าชมได้รับความรู้ด้านวิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรม และพิพิธภัณฑ์ฯ 1.3 ร้อยละผลสัมฤทธิ์ในการจัดการความ ร่วมมือกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมกับเครือข่าย 1.4 ผลสัมฤทธิ์ของการได้รับการสนับสนุน และการยอมรับจากนานาชาติ	ฝ่ายส่งเสริมฯ ฝ่ายส่งเสริมฯ ฝ่ายส่งเสริมฯ งานบริการฯ งานบริการฯ งานบริการฯ	คน ร้อยละ ร้อยละ ร้อยละ ร้อยละ ร้อยละ	9,000	10,000	12,000	13,000	- แผนพัฒนาพิพิธภัณฑ์ฯ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มี ชีวิตด้านวัฒนธรรม ล้านนา - แผนพัฒนาฐานข้อมูล องค์ความรู้พิพิธภัณฑ์ เรือนโบราณล้านนา ระบบดิจิทัล - โครงการ The Ambassadors Fund for Cultural Preservation (AFCP) 2019 การอนุรักษ์เรือนโบราณ ล้านนา (US Embassy 2019-2020)	- โครงการการเรียนรู้ฐานล้านนาสร้างสรรค์ “พิพิธภัณฑ์ มีชีวิต วิถีชีวิตล้านนา” - แอวฮิอัน เอียนญา - โครงการลานหัตถศิลป์ถิ่นล้านนา - โครงการเรือนทรงอาณานิคม พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณ ล้านนา แหล่งการเรียนรู้ผ่านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ (โครงการบูรณาการปีงบประมาณ 63-64) - จัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณ และวิถี ชีวิตวัฒนธรรมล้านนา ผ่านสื่อดิจิทัล - โครงการ The Ambassadors Fund for Cultural Preservation (AFCP) 2019 การอนุรักษ์เรือนโบราณ ล้านนา (US Embassy 2019-2020)
						80	80	80	80		
						80	80	80	80		
						80	80	80	80		
ย.2 (ตามพันธกิจ) บริการวิชาการแก่ ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์ แก่ส่วนรวม และ ทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริม สืบสาน ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม	2.1 บริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรม ให้แก่ชุมชนและ สังคม เพื่อสร้างประโยชน์ แก่ส่วนรวม ทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริม สืบสาน ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม	ประชาสัมพันธ์ พิพิธภัณฑ์ฯ เชิญ พัฒนาการสื่อสาร ภาพลักษณ์ ของ สำนักฯ และ พิพิธภัณฑ์ฯ	1.5 ร้อยละของประสิทธิผลของสื่อ ประชาสัมพันธ์ต่างๆ ต่อพิพิธภัณฑ์ฯ 1.6 ร้อยละการรับรู้ของผู้รับบริการที่มีต่อ พิพิธภัณฑ์ฯ ด้านการเป็นแหล่งเรียนรู้วิถี ชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาในพื้นที่ ระดับชาติ 1.7 จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์พิพิธภัณฑ์ฯ	งานบริการฯ งานบริการฯ ฝ่ายส่งเสริมฯ งานบริการฯ งานบริการฯ	ร้อยละ ร้อยละ ร้อยละ ร้อยละ ร้อยละ	80	85	90	90	- แผนประชาสัมพันธ์ พิพิธภัณฑ์ฯ เชิญ - การสร้าง Branding - แผนการสำรวจด้านการ รับรู้ภาพลักษณ์ของ พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณ ล้านนา - หักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นด้านภูมิปัญญาล้านนา วิถีชีวิต และวัฒนธรรม - การอบรมหัตถศิลป์ถิ่นล้านนา ภายใต้โครงการลาน หัตถศิลป์ถิ่นล้านนา ของสำนักส่งเสริมฯ - โครงการ Chiang Mai City of Crafts 2019 บูรณาการ กับ สว.ชัยสังคม มข. - โครงการอบรมผู้ประกอบการพิพิธภัณฑ์รูปแบบบ้านนา - โครงการกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมสำหรับหน่วยงาน/ องค์กร/ศึกษานิเทศก์	- กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ - พัฒนาเว็บไซต์สำนักฯ และพิพิธภัณฑ์ฯ - การสำรวจความต้องการของลูกค้า - Open House (Museum) - โครงการสำรวจการรับรู้ภาพลักษณ์ด้านพิพิธภัณฑ์ฯ ของ บุคลากรและนักศึกษา มข.
						6	9	12	15		
						6	9	12	15		
						6	9	12	15		
ย.3 (ตามพันธกิจ) บริการวิชาการแก่ ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์ แก่ส่วนรวม และ ทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริม สืบสาน ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม	2.2 ทำนุบำรุง ศาสนา ส่งเสริม และสืบสาน ประเพณีและ ศิลปวัฒนธรรม ศิลปวัฒนธรรม	ทำนุบำรุงและ ส่งเสริมศาสนา ประเพณี และ ศิลปวัฒนธรรม ล้านนา	2.2 จำนวนครั้งที่จัดหลักสูตรระยะสั้นด้าน ศิลปวัฒนธรรม 2.3 จำนวนผู้รับบริการเข้าอบรมหลักสูตร ระยะสั้นด้านศิลปวัฒนธรรม 2.4 ร้อยละของผู้รับบริการวิชาการที่ สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อได้ 2.4 ร้อยละผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมศาสนา ศิลปะ และ วัฒนธรรม	ฝ่ายส่งเสริมฯ ฝ่ายส่งเสริมฯ ฝ่ายส่งเสริมฯ ฝ่ายส่งเสริมฯ	ครั้ง คน ร้อยละ ร้อยละ	6	9	12	15	- โครงการส่งเสริมประเพณีลอยกระทง - โครงการส่งเสริมประเพณีสงกรานต์ - โครงการรางวัลถิ่นแผ่นดิน ปีล้านนา มข. - โครงการทำบุญตักบาตรเพื่อพระ - โครงการอบรมวิปัสสนากรรมฐาน	- โครงการส่งเสริมประเพณีลอยกระทง - โครงการส่งเสริมประเพณีสงกรานต์ - โครงการรางวัลถิ่นแผ่นดิน ปีล้านนา มข. - โครงการทำบุญตักบาตรเพื่อพระ - โครงการอบรมวิปัสสนากรรมฐาน
						6	9	12	15		
						6	9	12	15		
						6	9	12	15		

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยงานรับผิดชอบ	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				แผนงาน	โครงการ/กิจกรรม
						2562	2563	2564	2565		
ย.3 (สนับสนุน) บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางการปฏิรูปเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	3.1 บริหารงานและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	พัฒนาส่วนงานตามเกณฑ์ CMU-EdPEx 2562-2565 (ยุทธวิธีการบริหารและพัฒนางาน)	ผลการประเมินการศึกษาเพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPExx200) (ตัวชี้วัดตัวรับรองทำท้าย 8.1)	งานบริหารฯ	คะแนน	EdPEx 200	EdPEx 200	EdPEx 300	EdPEx 300	- แผนประกันคุณภาพตามเกณฑ์ CMU-EdPEx - แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - แผนจัดการความรู้ (KM) - แผนพัฒนาบุคลากรและการสร้างองค์กรแห่งความสุข	- โครงการหล่อและสมโภชเทียนในวันเข้าพรรษา อื่นๆ - โครงการทำบุญตักบาตรวันสำคัญทางพุทธศาสนา วันมาฆบูชา วันวิสาขบูชา อาสาฬหบูชา - โครงการพัฒนาองค์กรโดยระบบการประกันคุณภาพตามเกณฑ์แนวทาง CMU-EdPEx - กิจกรรมบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงาน - กิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) สำนักงาน - โครงการ Happy CPAC : องค์กรแห่งความสุข - โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี
						80	85	90	90		
						ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	ร้อยละ 90		
						1,100,000	1,250,000	1,400,000	1,550,000		
		สร้างรายได้จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	จำนวนเงินรายได้ที่เกิดจากสินทรัพย์ เงินสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก และรายได้แหล่งอื่นๆ	งานบริหารฯ	บาท					- แผนการสร้างรายได้ของสำนักงาน - จัดเก็บค่าธรรมเนียมจากที่พักอาศัย - จัดเก็บค่าบริการสถานที่ - รายได้จากการจัดพิมพ์หนังสือพืชรากแก้วและองค์ความรู้ทางศิลปวัฒนธรรม - โครงการสนับสนุนจากแหล่งทุนต่างๆ	- จัดเก็บค่าธรรมเนียมจากที่พักอาศัย - จัดเก็บค่าบริการสถานที่ - รายได้จากการจัดพิมพ์หนังสือพืชรากแก้วและองค์ความรู้ทางศิลปวัฒนธรรม - โครงการสนับสนุนจากแหล่งทุนต่างๆ
						5	5	5	5		
		ส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงานภายในสำนักงาน	ร้อยละของการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าที่เทียบกับปีที่ผ่านมา	งานบริหารฯ	ร้อยละ					- แผนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงานของสำนักงาน	- โครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน - โครงการจัดการกิจกรรม 5 ส.

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2.2.ก การจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำไปสู่การปฏิบัติ

2.2.ก(1) แผนปฏิบัติการ

หลังจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ สำนักฯ ได้นำแผนกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติตามขั้นตอนของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 ขั้นตอน 7 ผู้นำระดับสูงได้มีการประชุมถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่หน่วยงานและบุคลากรผ่านการประชุมบุคลากร สำนักฯ จัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น-ระยะยาว ในขั้นตอน 8 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ โดย คกก.บริหารสำนักฯ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และมอบหมายให้เลขาธิการสำนักและหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ปีงบประมาณ 2561 สำนักฯ ได้ทบทวนและพบว่าความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ในปีงบประมาณ 2561 คิดเป็นร้อยละ 92.59 (บรรลุค่าเป้าหมาย 25 ตัวชี้วัด และไม่บรรลุค่าเป้าหมาย 2 ตัวชี้วัด) จึงได้มีการปรับลดจำนวนตัวชี้วัดในปีงบประมาณ 2562 เหลือ 17 ตัวชี้วัด ทำให้มีจำนวนโครงการ/กิจกรรม/แผนงานที่ไม่มากเกินไป และเน้นโครงการที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการนำไปสู่การปฏิบัติ (7.4.ข-1 และ 7.4.ข-2) หากโครงการใดที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามค่าคาดการณ์ ก็จะมาทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกัน

2.2.ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สำนักฯ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนริเริ่มสำคัญ และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละข้อเป็นลำดับขั้น ในขั้นตอน 9 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 มีการชี้แจงการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ที่ประชุมบุคลากร ที่ประชุมสำนักงานสำนัก และที่ประชุมฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และมีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน และกำหนดหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรมที่บรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการสื่อสารไปยังคู่ความร่วมมือสำคัญผ่านการตรวจเยี่ยมและการประชุม และมีการประชุมชี้แจงและติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ โดยใช้กลไกการประกันคุณภาพและเครื่องมือคุณภาพต่างๆ การคิดวิเคราะห์ ติดตามผลการดำเนินงานในลักษณะของโครงสร้างการบริหาร/เครือข่ายการทำงาน ตามขั้นตอน 10 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ เมื่อพบว่าดำเนินการตามแผนปฏิบัติการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำระดับสูงจะวิเคราะห์หาสาเหตุ ปรับปรุงทบทวนแผน จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม และมีการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุวัตถุประสงค์และทันตามระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองในขั้นตอน 11 มีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ผ่านกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงาน ดังตาราง 4.1-3 มีรายงานผลการปฏิบัติงานทุกไตรมาส โดยรายงานผลตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี คกก.บริหารสำนักฯ พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละแผนปฏิบัติการ จัดสรรและพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อแผนปฏิบัติการนั้น แล้วทบทวนพัฒนาปรับปรุงให้แผนปฏิบัติการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในปีงบประมาณ 2561 สำนักฯ ได้ทบทวนผลลัพธ์จากการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ พบว่าสัดส่วนแผนปฏิบัติการที่สำเร็จมีแนวโน้มไม่ดี จึงปรับการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ใหม่โดย 1. ทำ Cross functional team ในแต่ละพันธกิจ ดังภาพ OP1-4 คือ สำนักงานสำนัก และฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ในการขับเคลื่อนพันธกิจ มีการปรับเปลี่ยนการทำแผนปฏิบัติการจากเดิมที่ใช้การตั้งรับจากการดำเนินการจากงานประจำมาเป็นการถ่ายทอดกรอบของโครงการริเริ่ม และแผนปฏิบัติการ แล้วจึงจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้อง มีการเพิ่มการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อกลยุทธ์ไปยังหน่วยงานและบุคลากร เพื่อให้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงหลัก และนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คกก.บริหารสำนักฯ ประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจแก่หน่วยงานในการบรรจุโครงการ/กิจกรรม/แผนงาน คัดกรองโครงการที่สอดคล้องเพื่อจัดสรรงบประมาณ แบ่งเป็น 1. โครงการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และ 2. โครงการสนับสนุนวิสัยทัศน์ เพื่อให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.ก(3) การจัดสรรทรัพยากร

สำนักฯ ได้มีการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จ ในช่วงขั้นตอน 6 ถึง 8 ดังแผนภาพ 2.1-1 สำนักฯ มีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรโดย 1 จำแนกงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน งบรายได้ส่วนงาน งบรายได้มหาวิทยาลัย และรายได้อื่นๆ 2 วิเคราะห์งบประมาณ โดยใช้ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ความเสี่ยงด้านการเงิน และงบประมาณ การตลาดโดยเฉพาะจำนวนผู้รับบริการ รายรับ-รายจ่ายของปีที่ผ่านมา คกก.บริหารสำนักฯ จัดประชุมเพื่อประมาณการงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยให้ความสำคัญกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกัน 3 ประเมินติดตามโดยสำนักงานสำนักฯ เพื่อควบคุมติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ โดยให้แต่ละหน่วยงานทำแผนการจัดซื้อพัสดุเพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นก่อนนำบรรจุในแผนประจำปี และมีงานบริการฯ ติดตามการใช้งบประมาณ ซึ่งมีการนำเข้าที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ทุกไตรมาส เพื่อพิจารณารายรับ-รายจ่าย และหามาตรการแก้ไขในกรณีรายรับไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมาย และมีกระบวนการติดตามและควบคุมการใช้งบประมาณให้ทันก่อนสิ้นปีงบประมาณ การป้องกันความเสี่ยงด้านงบประมาณที่อาจจะเกิดขึ้น คกก.บริหารสำนักฯ จะทบทวนประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร เมื่อถึงรอบพิจารณาจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณ ทำให้ผลการดำเนินงานและรายได้สำนักฯ ดีขึ้น (7.5.ก(1)-1 7.5.ก(1)-2 และ 7.5.ก(1)-3)

2.2.ก(4) แผนด้านบุคลากร

คกก.บริหารสำนักฯ จัดทำแผนด้านบุคลากร โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลระดับองค์กร ระดับบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร ดังแผนภาพ 2.2-1



แผนภาพ 2.2-1 ขั้นตอนในการกำหนดแผนด้านบุคลากร

สำนักฯ บริหารความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังผ่าน คกก.บริหารสำนักฯ โดยคำนวณอัตรากำลังที่เหมาะสม และจัดสรรอัตรากำลังปีละ 1 ครั้ง ตามแผนของมหาวิทยาลัย สำนักฯ มีแผนด้านบุคลากรแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังตาราง 2.2-1

ตาราง 2.2-1 แผนอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากร

แผนอัตรากำลัง
แบ่งตามโครงสร้างองค์กร (สำนักงานสำนักฯ และฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม) และพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น การเกษียณอายุงาน การลาออก ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการหลัก ปีงบประมาณ 2562 ได้ทบทวนและปรับแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ได้แก่ 1 ขอรอบอัตราทดแทนอัตราเกษียณของฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม 1 อัตรา 2 บรรจุและแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญพิเศษเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว 1 คน คือ นายสนั่น ธรรมธิ สังกัดฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และ 3 ดำเนินการสอบคัดเลือกนักวิชาการคอมพิวเตอร์ และได้บุคคลมาครองตำแหน่งคือนายนันทกานต์ ยอดแก้ว

แผนพัฒนาบุคลากร

ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของบุคลากรในแต่ละพันธกิจ โดย คกก.บริหารสำนักฯ พิจารณาวางแผนพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยพิจารณาจากแผนกลยุทธ์ ขีดความสามารถที่มีอยู่แล้ว ปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ จัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยนำผู้บริหารและบุคลากรไปศึกษาดูงานแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมและสถาบันการศึกษาใน จ.ภูเก็ต สนับสนุนทุนการวิจัยในระดับปริญญาโท หลักสูตร MBA 2 ทุนๆ ละ 5,000 บาท เพื่อสนับสนุนการทำวิจัย 2 เรื่อง นอกจากนี้ ยังสนับสนุนบุคลากรให้เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานอีกด้วย

2.2.ก(5) ตัววัดผลการดำเนินงาน

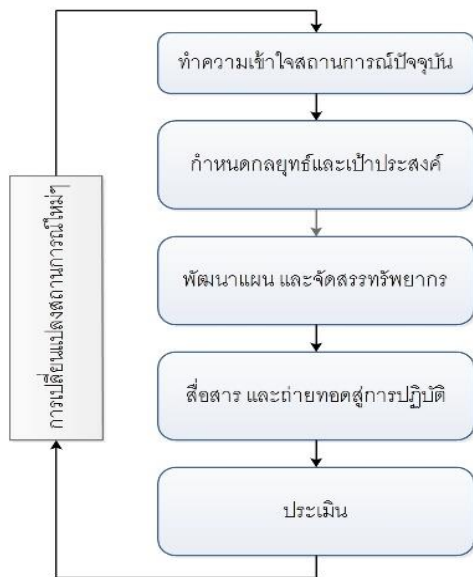
สำนักฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อใช้ติดตามผลสำเร็จและวัดประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการ โดยวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ในกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ขั้นตอนที่ 9 และเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ดังตาราง 2.1-4 พิจารณอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการคัดเลือกตัววัดผลการดำเนินการ ดังแผนภาพ 4.1-1 ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ได้แก่ ตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดผลลัพธ์ EdPEX เพื่อให้การวัดผลโดยรวมมีความสอดคล้องกันทั่วองค์กร สำนักฯ ได้ถ่ายทอดตัวชี้วัดจากผู้นำระดับสูงสู่หน่วยงานและบุคลากรผ่านกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ การประชุม คกก.บริหารสำนักฯ การประชุมบุคลากร การประชุมฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การประชุมสำนักงานสำนัก และการมอบหมายหน่วยงานและผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด สำนักฯ มีการติดตามรายงานผลตัวชี้วัดทุกไตรมาส และนำเสนอ คกก.บริหารสำนักฯ พิจารณา และได้พัฒนาระบบติดตามผลตัวชี้วัดแบบออนไลน์ เพื่อให้รวดเร็ว ทันเวลา และสามารถประมวลผลข้อมูลเป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร จะพิจารณาผลตัวชี้วัดเทียบกับค่าเป้าหมาย หากยังไม่บรรลุค่าเป้าหมาย จะมอบหมายให้หน่วยงาน/บุคลากรหาสาเหตุ หาแนวทางปรับปรุงทบทวน และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนจนบรรลุค่าเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด

2.2.ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

สำนักฯ ได้กำหนดค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดสำคัญ ตามกรอบเวลาทั้งระยะสั้น-ระยะยาวในขั้นตอน 12 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 และแสดงค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ดังตาราง 2.1-4 โดยใช้ข้อมูลต่อไปนี้ประกอบการคาดการณ์ ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา 2) ความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ 3) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน และ 4) เป้าหมายการเป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาสู่นานาชาติ ในปีงบประมาณ 2562 ค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงานของสำนักฯ รวมทั้งของคู่เทียบได้ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้นำระดับสูงที่รับผิดชอบในแต่ละแผนปฏิบัติการ ในกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานที่สำคัญ ดังตาราง 4.1-3 ผู้บริหารที่รับผิดชอบในการดำเนินงานและติดตามแผนปฏิบัติการต่างๆ มีหน้าที่ในการนำเสนอผลการดำเนินการ พร้อมกับเทียบเคียงผลการดำเนินงานของคู่เทียบ หากพบว่าผลการดำเนินการมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับที่คาดการณ์ไว้ รวมถึงการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ ผู้บริหารแต่ละฝ่ายจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการโดยใช้เครื่องมือและแนวทางดังแผนภาพ OP2-1 และนำแผนปฏิบัติการที่ปรับปรุงแล้วไปดำเนินงาน และติดตามผลผ่านกระบวนการทบทวนผลการปฏิบัติการในรอบต่อไป กรณีมีสถานการณ์เปลี่ยนแปลง การปรับปรุงทบทวนแผนปฏิบัติการ ผู้อำนวยการสำนักฯ เป็นผู้ตัดสินใจโดยปรึกษากันในทีมผู้นำระดับสูง เพื่อร่วมกันคิด กำหนดจัดทำแผนงาน/โครงการ ผู้อำนวยการสำนักฯ เรียกประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงการทันที และนำไปแจ้งในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ให้รับทราบต่อไป

2.2.ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

สำนักฯ มีกระบวนการปรับแผนปฏิบัติการในกรณีที่มีสถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามขั้นตอน **11** ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 โดยกระบวนการแบ่งเป็น 1) การ



เปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ปกติทั่วไป กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักฯ ในการติดตามการดำเนินงานตามแผน และการปรับแผนปฏิบัติการ โดยต้องรายงานการปรับแผนมายัง คกก.บริหารสำนักฯ 2) การเปลี่ยนแปลงแผนที่เป็นกรณีเร่งด่วนฉุกเฉินที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย มีการนัดประชุมผู้นำระดับสูงเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ผลกระทบและแนวทางการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเบื้องต้น และมอบหมายให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบกำหนดแผนปฏิบัติการใหม่ และนำเสนอต่อที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ หากการปรับเปลี่ยนแผนดังกล่าวได้รับการอนุมัติ/เห็นชอบ สำนักฯ จะจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้ทันที และมีการประชุม/ชี้แจงความเข้าใจไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการปฏิบัติที่ถูกต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ดังแผนภาพ 2.2-2

แผนภาพ 2.2-2 กระบวนการปรับแผนปฏิบัติการ
ในสถานการณ์บังคับ

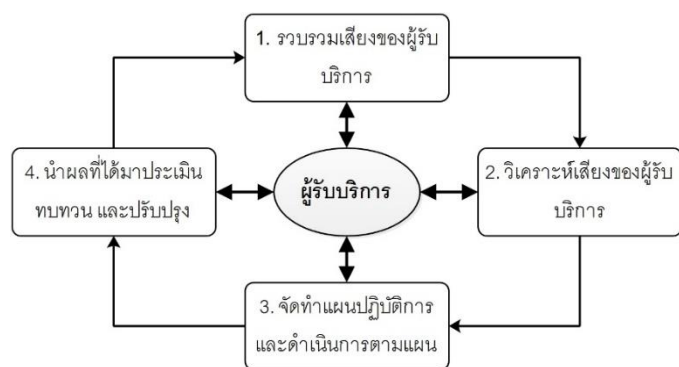
หมวด 3 ลูกค้า

3.1 เสียงของลูกค้า

3.1.ก การรับฟังผู้รับบริการ และลูกค้าย่อยอื่น

3.1.ก(1) ผู้รับบริการและลูกค้าย่อยอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

สำนักฯ มีกระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการและลูกค้าย่อยอื่น ดังแผนภาพ 3.1-1 โดยกำหนดความรับผิดชอบภายใต้การกำกับดูแลของผู้นาระดับสูง กระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการมี 4 ขั้นตอน



แผนภาพ 3.1-1 กระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการและลูกค้าย่อยอื่น

ได้แก่ 1 การรับฟังเสียงของผู้รับบริการ และสืบค้นข้อมูลตามพันธกิจหลักผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ตามช่วงเวลาที่เหมาะสมของแต่ละพันธกิจ 2 การวิเคราะห์เสียงของผู้รับบริการเพื่อให้ได้สารสนเทศนำไปสร้างหรือปรับปรุงทบทวนบริการและกระบวนการ 3 จัดทำแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน 4 นำผลที่ได้มาประเมินทบทวนประสิทธิภาพของกระบวนการ และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น โดยข้อมูลจาก

เสียงของผู้รับบริการถูกป้อนเข้าในการพิจารณา ทบทวนและปรับปรุง เพื่อใช้ในการกำหนดและปรับปรุงบริการ และยังมีกระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการสู่การใช้ประโยชน์ ดังตาราง 3.1-1 และมีตัวอย่างการใช้ประโยชน์จากเสียงของผู้รับบริการ ดังตาราง 3.1-2

ตาราง 3.1-1 กระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการและลูกค้าย่อยอื่น เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์

พันธกิจ	กระบวนการ/ช่องทางรับฟังเสียงของผู้รับบริการ	ความถี่	การนำไปใช้ประโยชน์
บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม	- แบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการเข้ารับบริการวิชาการ - แบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการพิพิธภัณฑสถาน - สื่อสังคมออนไลน์ - การพบปะ พูดคุยสนทนา - การสังเกตจากลูกค้า	หลังกิจกรรม หลังเยี่ยมชม ทุกวัน ทุกวัน ทุกวัน	- ปรับปรุงกระบวนการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม อาทิ การจัดประชุมวิชาการ อบรม สัมมนา จัดบรรยายต่างๆ - ปรับปรุงกระบวนการให้บริการพิพิธภัณฑสถาน อาทิ การเยี่ยมชม การศึกษาดูงาน และการเข้าสถานที่ ฯลฯ - สร้างบริการใหม่
ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา	- แบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม - สื่อสังคมออนไลน์ - การพบปะ พูดคุยสนทนา - การสังเกตจากลูกค้า	หลังกิจกรรม ทุกวัน ทุกวัน ทุกวัน	- ปรับปรุงกระบวนการบริการด้านส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม - สร้างบริการใหม่

ตาราง 3.1-2 ตัวอย่างบริการใหม่ที่เกิดจากการใช้เสียงของผู้รับบริการและลูกค้าย่อยอื่น

พันธกิจ	เสียงของผู้รับบริการและลูกค้าย่อยอื่น (VOC)	ตัวอย่างบริการ / การปรับปรุงกระบวนการ / กระบวนการใหม่
ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา	- จากแบบสอบถามผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมและทำนุบำรุงประเพณีและศิลปวัฒนธรรม ผู้รับบริการต้องการให้สำนักฯ จัดกิจกรรมฝึกอบรม/เสวนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับอาหารล้านนา และกิจกรรมส่งเสริมประเพณีสำคัญต่างๆ ของ	- ปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ ได้จัดโครงการจัดงานเสวนา "รู้ ลืม ชิมรส" อาหารแอฟริกันอเมริกันและล้านนา โดยร่วมมือกับสถานเอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกา ประจำประเทศไทย พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระนางเจ้าสิริกิติ์ฯ และกลาสทูลสหรัฐอเมริกา เชียงใหม่ และ

พันธกิจ	เสียงของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น (VOC)	ตัวอย่างบริการ / การปรับปรุงกระบวนการ / กระบวนการใหม่
	ล้านนา เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวของจังหวัดเชียงใหม่	โครงการ Water Festival 2019 : เทศกาลวิถีน้ำ วิถีไทย ร่วมกับ ททท. เพื่อเป็นการอนุรักษ์และเผยแพร่ประเพณีปีใหม่เมืองให้แก่นักท่องเที่ยวไทยและต่างชาติ และประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามาเยี่ยมชม
บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม	- จากแบบสอบถามผู้ใช้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ พบว่า ผู้รับบริการต้องการให้สำนักฯ จัดหา/รวบรวมเรือนโบราณล้านนารูปทรงต่างๆ มาทำการอนุรักษ์ไว้ที่พิพิธภัณฑ์ฯ ให้มากขึ้น เพื่อจะได้เรียนรู้/รู้จัก และได้เห็นเรือนโบราณล้านนาที่มีรูปแบบหลากหลายมากยิ่งขึ้น และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อไป และวัดสวนดอกได้แจ้งความประสงค์ในการบริจาคเรือนผาไหล (แม่น้ำคำเที่ยง) ให้แก่ มช. เพื่อการอนุรักษ์และสร้างประโยชน์ทางการศึกษามหาวิทยาลัยจึงมอบหมายให้สำนักฯ ดำเนินการในเรื่องดังกล่าว โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยและมูลนิธิจุฬาภรณ์-พันธุ์ทิพย์	- ปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ ได้ดำเนินงานโครงการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา “เรือนผาไหล” (เรือนแม่น้ำคำเที่ยง) โดยรื้อถอนเรือนผาไหลจากวัดสวนดอก มาปลูกสร้างใหม่ที่พิพิธภัณฑ์ฯ เพื่อสร้างประโยชน์ทางการศึกษาทางด้านการศิลปวัฒนธรรม
	- จากแบบสอบถามผู้ใช้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ ต้องการให้สำนักฯ พัฒนาเกี่ยวกับการจัดแสดงนิทรรศการถาวรและนิทรรศการหมุนเวียน เพื่อให้ผู้เข้าชมสามารถเข้าใจถึงประวัติความเป็นมา องค์ประกอบ และประโยชน์ใช้สอยในพื้นที่ต่างๆ ของเรือนแต่ละหลังมากยิ่งขึ้น	- ปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ ได้ดำเนินโครงการพัฒนาเรือนล้านนาทรงอาณานิคม (คิวรีเปอ) เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนายุคโคโลเนียลผ่านสื่อ นวัตกรรมสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 นิทรรศการ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมเครื่องแต่งกายชาวเชียงใหม่ 2) อาหารชาวเชียงใหม่ 3) นายห้างป่าไม้ 4) บ้านหลังห้าของป่าคว 5) สถาปัตยกรรมยุคอาณานิคม
บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	- จากแบบสอบถามผู้ใช้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ ต้องการให้สำนักฯ พัฒนาเกี่ยวกับการจัดแสดงนิทรรศการถาวรและนิทรรศการหมุนเวียน เพื่อให้ผู้เข้าชมสามารถเข้าใจถึงประวัติความเป็นมา องค์ประกอบ และประโยชน์ใช้สอยในพื้นที่ต่างๆ ของเรือนแต่ละหลังมากยิ่งขึ้น	- ระบบรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC System) https://voc.cmu.ac.th/VOC2.aspx?OID=31 - ระบบฐานข้อมูลลูกค้า
	- งานบริการและประกันคุณภาพ ต้องการระบบรายงานตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด (Data owner) สามารถบันทึกข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว และทันเวลา และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถดูผลตัวชี้วัดได้ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง	- ระบบรายงานตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ
	- งานบริหารทั่วไป ต้องการระบบประเมิน 360 องศาแบบออนไลน์ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักฯ สามารถตอบแบบประเมินได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องมากยิ่งขึ้น	- แบบประเมิน 360 องศาแบบออนไลน์
	- งานบริหารทั่วไป ต้องการระบบบันทึกข้อมูลการอบรมและการให้บริการวิชาการของสำนักฯ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถบันทึกข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และสามารถรายงานผล/วิเคราะห์ผล	- ระบบบันทึกข้อมูลการอบรมและการให้บริการวิชาการของบุคลากรสำนักฯ

สำนักฯ ประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าตามวงจรการประเมินระบบทุกปี โดยผู้รับผิดชอบพันธกิจหลัก เพื่อนำไปสู่การปรับกระบวนการ เช่น การกำหนดผู้รับผิดชอบ ช่วงเวลา รูปแบบ ช่องทาง และกลุ่มลูกค้า เป็นต้น ทั้งนี้ ผลจากการประเมินได้นำไปสู่การสร้างช่องทางเพิ่มขึ้น ได้แก่ ช่องทางสื่อออนไลน์ เป็นต้น การเจาะลึกประเด็นต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์สำหรับแต่ละพันธกิจ อันนำไปสู่การปรับแบบประเมิน หรือกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบมากขึ้น

3.1.ก(2) ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี

สำนักฯ มีวิธีรับฟังผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี ได้แก่ ผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต ตามช่องทาง ดังตาราง 3.1-3 เพื่อให้ได้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบริการ และการสนับสนุน ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นผ่านช่องทางที่หลากหลายและเหมาะสมตามพันธกิจ โดยมีผู้นำระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบ สำนักฯ มีวิธีรับฟังกลุ่มผู้รับบริการในปัจจุบัน ด้านบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชน และสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม ลูกค้าปัจจุบันมี 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้รับบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม และผู้รับบริการจากพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา โดยใช้วิธีการรับฟังเสียงของผู้รับบริการผ่านช่องทางที่หลากหลายทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ ได้แก่ แบบประเมิน หนังสือ/จดหมาย โทรศัพท์/การสนทนา อีเมล Facebook ไลน์ และระบบ VOC ด้านทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา มีรูปแบบในการหาข้อมูลจากผู้รับบริการในช่วงที่มีการจัดกิจกรรม ทั้งการใช้แบบสอบถาม การสนทนา และการสังเกตพฤติกรรม และได้วิเคราะห์บททวนและนำข้อมูลไปป้อนกลับเพื่อปรับปรุงกระบวนการ ช่องทางเหล่านี้ถูกวิเคราะห์บททวนโดยผู้รับผิดชอบ ดังตาราง 4.1-3

การรับฟังลูกค้าในอนาคต ด้านทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา ลูกค้าในอนาคตคือ กลุ่มผู้สูงอายุในชุมชนสำคัญ อาทิ อบต.สุเทพ ซึ่งเป็นชุมชนใกล้เคียง มข. โดยรับฟังผ่านการติดต่อสอบถามทางโทรศัพท์กับทาง อบต.สุเทพ ว่าต้องการให้สำนักฯ จัดกิจกรรมใดให้แก่กลุ่มผู้สูงอายุ

ตาราง 3.1-3 ช่องทางการรับฟังเสียงของผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต

วิธีการ	ความถี่				ข้อมูลป้อนกลับที่ต้องการและการนำไปใช้ประโยชน์
	บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม		ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม		
	ลูกค้าปัจจุบัน	ลูกค้าในอนาคต	ลูกค้าปัจจุบัน	ลูกค้าในอนาคต	
ระบบรับฟังเสียงผู้รับบริการ (VOC System)	ตลอดเวลา		ตลอดเวลา	ตลอดเวลา	- ความต้องการ/ความคาดหวัง - บริการที่ต้องการ - ข้อร้องเรียน - ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
สื่อออนไลน์: Facebook, Line, YouTube	ตลอดเวลา	ตลอดเวลา	ตลอดเวลา	ตลอดเวลา	
แบบสอบถาม/ประเมิน ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความคาดหวัง	หลังกิจกรรม		หลังกิจกรรม		
โทรศัพท์ โทรสาร อีเมล	ตลอดเวลา	ตลอดเวลา	ตลอดเวลา	ตลอดเวลา	
หนังสือ/บันทึกข้อความ	ทุกวัน	ทุกวัน	ทุกวัน	ทุกวัน	
การพูดคุยสนทนา			ตลอดเวลา	ตลอดเวลา	

3.1.ข การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

3.1.ข(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

สำนักฯ มีระบบการประเมินความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีรายละเอียดของวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและช่วงเวลาที่แตกต่างกันไป ดังตาราง 3.1-2 และมีการดำเนินการ ดังตาราง 3.1-4

ตาราง 3.1-4 การดำเนินการด้านการประเมินความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

ด้านบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม
1) สำนักฯ ใช้แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการวิชาการ ทั้งการเข้าร่วมประชุมวิชาการ การฝึกอบรม การสัมมนา/เสวนา ทางการศึกษา เพื่อให้ทราบความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ และนำข้อมูลป้อนกลับดังกล่าวมานำเสนอผู้บริหาร/ คกก. บริหารสำนักฯ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และหาแนวทางทบทวน/ปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการมากขึ้น ด้านความผูกพัน สำนักฯ วัดจากการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้รับบริการวิชาการ 2) สำนักฯ เก็บรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ ผ่านแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์จากข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียนผ่านแบบสอบถามและกล่องแสดงความคิดเห็น และมีการสรุปรวบรวมข้อมูลเป็นประจำทุกปี และรวบรวมข้อมูลเสนอผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข ส่งข้อมูลถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตอบกลับข้อมูลไปยังผู้เสนอแนะ/ผู้ร้องเรียน สำหรับการประเมินความผูกพันของผู้รับบริการพิพิธภัณฑ์ฯ สำนักฯ ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาดูงานพิพิธภัณฑ์ฯซ้ำของสถาบันการศึกษาต่างๆ
ด้านทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา
สำนักฯ ใช้แบบประเมินความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการด้านการทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม และนำข้อมูลป้อนกลับมานำเสนอผู้บริหาร/คกก.ดำเนินงาน/คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจในการรับบริการ และหาแนวทางทบทวน/ปรับปรุงการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น และสร้างความพึงพอใจ/ลดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ด้านความผูกพัน สำนักฯ วัดประเมินจากการการเข้ารับบริการซ้ำ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าที่ลงทะเบียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ หน่วยงาน/ผู้รับชมจะรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความผูกพันของลูกค้าให้ผู้บริหารทราบตามระยะเวลาที่กำหนด

3.1.ข(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

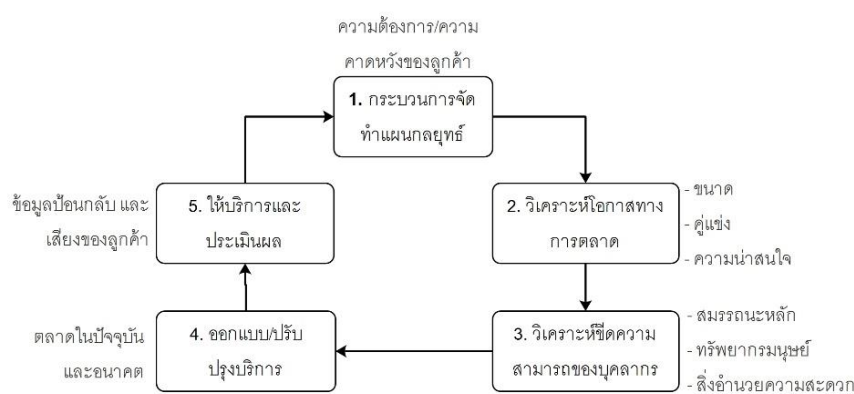
สำนักฯ ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยมีการเปรียบเทียบข้อมูลกับคู่แข่งตามพันธกิจ ด้านบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยเลือกคู่แข่งคือ Minkaen Open Air Folk Museum เมืองโตเกียวในประเทศญี่ปุ่น โดยมีจุดมุ่งหมายการปรับปรุงเพื่อให้สามารถเทียบเคียงกันได้ และนำจุดเด่นของคู่แข่งมาปรับแก้จุดอ่อนขององค์กร อันนำไปสู่การพัฒนาบริการให้ดีขึ้นในทุกด้าน เช่น การนำข้อมูลคู่แข่งมาประเมินด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ดังนั้น ผู้บริหารมุ่งเน้นให้พันธกิจด้านการส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม และการบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น เช่น การพัฒนาระบบไฟฟ้าเรือนอาณานิคม (คิวริเปอล) การปรับปรุงนิทรรศการที่จัดแสดงบนเรือนโบราณ การพัฒนาภูมิทัศน์โดยรอบพิพิธภัณฑ์ฯ และการรื้อถอนและปลูกสร้างเรือนฝาไหล (แม่น้ำคำเที่ยง) จากวัดสวนดอกมาอนุรักษ์ไว้ในพิพิธภัณฑ์ฯ และเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของสำนักฯ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าของสำนักฯ ให้มากยิ่งขึ้น

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

3.2.ก หลักสูตรและบริการ รวมทั้งการสนับสนุนผู้รับบริการและกลุ่มลูกค้าอื่น

3.2.ก(1) หลักสูตรและบริการ

สำนักฯ มีกระบวนการในการกำหนดบริการ ผังแผนภาพ 3.2-1 ซึ่งรวบรวมโดยหน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบตามพันธกิจ ได้แก่ 1) การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่สร้างภาพลักษณ์ด้านการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิตด้าน



แผนภาพ 3.2-1 กระบวนการกำหนดบริการที่สอดคล้องกับเสียงของผู้รับบริการ

ศิลปวัฒนธรรม วิถีชีวิตล้านนา เพื่อสร้างการรับรู้ของสังคม (Visibility) และ 2) การบริการวิชาการด้านการรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลการให้คำปรึกษาเชิงค้นคว้า ฐานข้อมูลบริการความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมการบริการด้านการส่งเสริมและทำนุ

บำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม โดยเริ่มจากขั้นตอน **1** นำสารสนเทศด้านความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ ตาราง OP 1-7 เป็นข้อมูลนำเข้าในการกำหนดแผนกลยุทธ์ รวมถึงความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจที่ได้จากผู้รับบริการตามพันธกิจ ผ่านกระบวนการผังแผนภาพ 3.1-2 ร่วมกับข้อกำหนดต่างๆ ตาราง OP1-6 ทั้งผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต เช่น ด้านบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคมเพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม ได้นำข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้รับบริการจากพิพิธภัณฑฯ ซึ่งได้จากแบบสอบถามและช่องทางอื่นๆ นำมาปรับปรุงบริการของพิพิธภัณฑฯ ให้มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการให้ดียิ่งขึ้น **2** วิเคราะห์ถึงโอกาสทางการตลาด จากการวิเคราะห์ตลาด (ขนาด/คู่แข่ง/ความน่าสนใจ) ของบริการต่างๆ รวมถึงข้อมูลจากการคู่เทียบ นำมาวิเคราะห์จนได้ความต้องการของผู้รับบริการ **3** จากนั้น คกก.บริหารสำนักฯ กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ ตาราง OP2-3 วิสัยทัศน์ พันธกิจและสมรรถนะหลัก ตาราง OP1-2 และการวิเคราะห์ถึงอัตรากำลังและทรัพยากรต่างๆ มีการเตรียมทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินการเพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่าสามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการและข้อกำหนดของผู้รับบริการ **4** ออกแบบ/ปรับปรุงบริการ โดยใช้กระบวนการผังแผนภาพ 6.1-1 เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ สำนักฯ ยังมุ่งมั่นในการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับปรุงการบริการที่มีอยู่เดิมเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาระบบสนับสนุนผู้รับบริการ (ตาราง 3.2-1) และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ **5** เริ่มเปิดให้บริการ พร้อมทั้งมีกระบวนการติดตามรับฟังเสียงของผู้รับบริการตามรอบระยะเวลาตามกระบวนการ ผังแผนภาพ 3.1-1 เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สะท้อนกลับผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ แล้วนำไปปรับปรุงพัฒนาบริการให้ดียิ่งขึ้น ผลจากการนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ใหม่ในอนาคต เพื่อพัฒนาบริการให้มีประสิทธิภาพเหนือความคาดหวังของผู้รับบริการทุกกลุ่มตัวอย่างเช่น การปรับปรุงบริการของพิพิธภัณฑฯ โดยปรับปรุงเรือนอาณานิคม (คิวริเปอล) ให้มีความสมบูรณ์สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการจากพิพิธภัณฑฯ ผลจากการนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ในการ

วิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ในอนาคต เพื่อพัฒนาบริการให้มีประสิทธิภาพเหนือความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อมูลปัจจัยนำเข้า (ตาราง 2.1-2) หลังการทบทวนบริการเดิมก่อนปรับปรุง พบว่า บริการของพิพิธภัณฑ์ฯ ในปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ทั้งหมด อาทิ ด้านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา ผู้รับบริการต้องการให้มีการจัดแสดงเรือนรูปทรงอื่นๆ เพิ่มเติม ต้องการให้มีการจัดแสดงนิทรรศการบนเรือนโบราณ เพื่อให้สามารถเรียนรู้ประวัติความเป็นมา วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ และรูปแบบสถาปัตยกรรมของเรือนแต่ละหลังได้ดียิ่งขึ้น และต้องการให้มีปรับปรุงภูมิทัศน์ในพื้นที่พิพิธภัณฑ์ฯ ให้มีความสวยงาม ดังนั้น สำนักฯ จึงได้มีการปรับปรุงพัฒนาพิพิธภัณฑ์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (CC1) โดยได้ดำเนินโครงการระหว่างปีงบประมาณ 2562 จำนวน 3 โครงการ ได้แก่ โครงการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา “เรือนผาไหล” (เรือนแม่ยายคำเที่ยง) โครงการพัฒนาเรือนล้านนาทรงอาณานิคม (คิวรีเปอล์) เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนายุคโคโลเนียลผ่านสื่อนวัตกรรมสร้างสรรค์ และโครงการฟื้นฟูและปรับสภาพแวดล้อมภูมิทัศน์ล้านนาสร้างสรรค์ “สวนข้างเขื่อนล้านนา” โดยขอรับงบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย (ยุทธศาสตร์ล้านนาสร้างสรรค์) และขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากมูลนิธิจุฬาภรณ์-พันธุ์ทิพย์ ด้านประเพณีและศิลปวัฒนธรรม ผู้รับบริการต้องการให้สำนักฯ จัดกิจกรรมส่งเสริมประเพณีล้านนา ดังนั้น ปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ จึงได้ร่วมมือกับ ททท. เพื่อจัดเทศกาลวิถีน้ำ วิถีไทย 2019 ในช่วงประเพณีปีใหม่เมืองของล้านนา ด้านบริการวิชาการ สำนักฯ ได้ร่วมกับคณะสังคมศาสตร์ มช. จัดโครงการเสวนาวิชาการ “เจ้าแผ่นดินนอนเร : งานศพเจ้าไท เจ้าแผ่นดินองค์สุดท้ายของสิบสองปันนา” เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในด้านความรู้เกี่ยวกับพิธีกรรมของชาวล้านนา ซึ่งความต้องการของผู้รับบริการทุกกลุ่มสำรวจจากแบบสอบถามและช่องทางการรับฟังเสียงอื่นๆ

ตาราง 3.2-1 ระบบสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

พันธกิจ	บริการ	ผู้รับบริการ (ตาม OP)	ช่องทางการสื่อสาร	การสนับสนุน	ผู้รับผิดชอบ/การถ่ายทอด	ผลลัพธ์ตัวชี้วัด
1. การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่สร้างภาพลักษณ์ด้านการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิต ด้านศิลปวัฒนธรรม วิถีชีวิตล้านนา เพื่อสร้างการรับรู้ของสังคม (Visibility)	พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา	- นักท่องเที่ยว - นักเรียนนักศึกษา - สถาบันการศึกษา - หน่วยงานและองค์กร - ประชาชนทั่วไป	สื่อออนไลน์ (Website, Email, Facebook Line) และสื่อออฟไลน์ (หนังสือโปสเตอร์ ป้าย วิดีโอ แผ่นพับ หนังสือ/คู่มือ)	- จุดบริการข้อมูล - เว็บไซต์	- คกก. - ดำเนินงานพิพิธภัณฑ์ฯ - ฝ่ายส่งเสริมฯ - งานบริการฯ	
	รวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลด้านการให้คำปรึกษาเชิงค้นคว้าฐานข้อมูลบริการความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม	- อาจารย์นักวิชาการ - สถาบันการศึกษา - หน่วยงานและองค์กร - ประชาชนทั่วไป	สื่อออนไลน์ (Website, Email, Facebook Line) และสื่อออฟไลน์ (หนังสือโปสเตอร์ ป้าย)	- ฐานข้อมูล - เผยแพร่หนังสือศิลปวัฒนธรรม	- ฝ่ายส่งเสริมฯ	
2. การบริการวิชาการด้านการรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่	ทำนุบำรุงศาสนา	- นักศึกษาและบุคลากร มช.	สื่อออนไลน์ (Website, Email,		- คกก. - ดำเนินงาน	

พันธกิจ	บริการ	ผู้รับบริการ (ตาม OP)	ช่องทางการสื่อสาร	การสนับสนุน	ผู้รับผิดชอบ/การถ่ายทอด	ผลลัพธ์ตัวชี้วัด
ข้อมูล การให้คำปรึกษาเชิงค้นคว้า ฐานข้อมูลบริการ ความรู้ด้าน ศิลปวัฒนธรรม และ การบริการด้านการ ส่งเสริมและทำนุบำรุง ศาสนาและ ศิลปวัฒนธรรม		- พุทธศาสนิกชน ทั่วไป	Facebook, Line) และสื่อ ออนไลน์ (หนังสือ โปสเตอร์ ป้าย)		ส่งเสริม ศาสนา มช. - ฝ่ายส่งเสริมฯ - สำนักงาน สำนัก	
	ส่งเสริม ประเพณีและ ศิลปวัฒนธรรม	- สถาบันการศึกษา - องค์กรและ หน่วยงาน - ประชาชนทั่วไป	สื่อออนไลน์ (Website, Email, Facebook Line) และสื่อ ออนไลน์ (หนังสือ โปสเตอร์ ป้าย)	- การเป็น วิทยากร กรรมการ ที่ ปรึกษา คณะทำงาน ให้แก่	- คกก.ส่งเสริม ประเพณี - ฝ่ายส่งเสริมฯ - สำนักงาน สำนัก	

3.2.ก(2) การสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

สำนักฯ มีระบบสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยพัฒนาช่องทางในการสืบค้นสารสนเทศด้านการสนับสนุนผู้รับบริการ ซึ่งมีความหลากหลายและเหมาะสมกับผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถสืบค้นได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว ได้รับสารสนเทศที่ครบถ้วนตรงกับความต้องการ และสามารถติดต่อขอรับการสนับสนุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตาราง 3.2-1 ช่องทางเหล่านี้ได้ถูกสร้างขึ้นและพัฒนาปรับปรุงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความต้องการ/ความคาดหวัง ความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ เสียง/ข้อร้องเรียนของลูกค้า ช่องทางเหล่านี้มีการกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอโดยผู้บริหาร/ผู้รับผิดชอบเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สำนักฯ มีการสื่อสารไปยังผู้รับบริการผ่านกระบวนการสื่อสารให้ทราบถึงช่องทางเหล่านี้ และเชิญชวนให้มารับการสนับสนุน โดยมีรายละเอียดการสนับสนุน ดังตาราง 3.2-2

ตาราง 3.2-2 ตัวอย่างสิ่งสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

ลูกค้า	การสนับสนุนลูกค้า
ผู้รับบริการวิชาการ	สำนักฯ มีระบบสนับสนุนผู้รับบริการวิชาการ ได้แก่ ฐานข้อมูลล้านนาคดีศึกษา ฐานข้อมูลคัมภีร์โบราณล้านนา ฐานข้อมูลสารานุกรมล้านนา ฐานข้อมูลวารสารร่มพะยอม และการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านล้านนาผ่าน Facebook YouTube นอกจากนี้ ยังมีการจัดพิมพ์และเผยแพร่หนังสือและวารสารศิลปวัฒนธรรมให้แก่ผู้รับบริการวิชาการ ทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่เป็นสมาชิก
ผู้รับบริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา	สำนักฯ มีระบบสนับสนุนผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ ได้แก่ ฐานข้อมูลเรือนโบราณล้านนา และการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านเรือนโบราณล้านนาผ่าน Facebook และ YouTube และมีจุดบริการข้อมูล (Information Point) ที่ให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์ฯ และข้อมูลความรู้ต่างๆ ตามความสนใจของผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ

3.2.ก(3) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

สำนักฯ ได้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการในระหว่างจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับสูงและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในแต่ละพันธกิจ เริ่มจากใช้สารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทายความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ ดังตาราง OP2-2 ข้อมูลวิเคราะห์ตลาดของบริการต่างๆ พื้นที่พิกัดทางภูมิศาสตร์ของจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นศูนย์กลางของภาคเหนือ สภาวะการณ์ของประเทศไทยที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

ข้อมูลเสียงของผู้รับบริการ (VOC) รวมไปถึงข้อมูลจากคู่เทียบ ดังตาราง OP2-1 มาวิเคราะห์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและแนวโน้มลูกค้าในอนาคต มีการทบทวนการจำแนกลูกค้าให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ โดยเน้นความเป็นนานาชาติมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์จนเป็นปัจจุบัน ดังตาราง 3.2-3

ตาราง 3.2-3 ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่จำแนกตามกลุ่ม

พันธกิจ	บริการ	ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น	ตลาดในปัจจุบัน	ตลาดในอนาคต
ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา	ทำนุบำรุงศาสนา	- นักศึกษาและบุคลากร มช. - พุทธศาสนิกชนทั่วไป	- นักศึกษาและบุคลากร มช. - พุทธศาสนิกชนทั่วไป	- นักท่องเที่ยว
	ส่งเสริมประเพณีและศิลปวัฒนธรรม	- สถาบันการศึกษา - องค์กรและหน่วยงาน - ประชาชนทั่วไป	- สถาบันการศึกษา - องค์กรและหน่วยงาน - ประชาชนทั่วไป	- นักท่องเที่ยว
บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่	พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา	- นักท่องเที่ยว - นักเรียน นักศึกษา - สถาบันการศึกษา - หน่วยงานและองค์กร - ประชาชนทั่วไป	- นักท่องเที่ยวไทย - นักท่องเที่ยวต่างชาติ - สถาบันศึกษา (กลุ่มศึกษาดูงาน)	- กลุ่มผู้สูงอายุ - เครือข่ายพิพิธภัณฑ์
	รวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูล ด้านการให้คำปรึกษาเชิงค้นคว้าฐานข้อมูลบริการความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม	- อาจารย์ - นักวิชาการ - สถาบันการศึกษา - หน่วยงานและองค์กร - ประชาชนทั่วไป		- เครือข่ายนักวิชาการ

3.2.๒ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

3.2.๒(1) การจัดการความสัมพันธ์

สำนักฯ มีกระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ ดังตาราง OP1-7 เริ่มจากการจำแนกผู้รับบริการตามพันธกิจ ดังตาราง 3.2-3 และดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม โดยใช้ข้อมูลจากสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลัก ความท้าทาย ความได้เปรียบและโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งเสียงของผู้รับบริการนำมาสร้างกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการในแต่ละพันธกิจ โดยให้ครอบคลุมทั้งผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต เพื่อขยายฐานผู้รับบริการผ่านช่องทางต่างๆ อาทิ เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ (Facebook YouTube และ Line) การจัดประชุม/อบรม/สัมมนาวิชาการ ดังตาราง 3.2-4 ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์ผ่านผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการดียิ่งขึ้น ตามข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าพบว่าปัจจุบันได้มีการส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม การบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม และการนำศิลปวัฒนธรรมมาเป็นจุดขายหรือสิ่งดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ และการพัฒนางานด้านศิลปวัฒนธรรมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสื่อ ช่องทางสื่อสารและส่งมอบบริการให้แก่ผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น สำนักฯ ได้วิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน จึงได้ปรับปรุงบริการให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม เช่น การเผยแพร่ข้อมูลศิลปวัฒนธรรมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ คือ เว็บไซต์ Facebook และไลน์ นอกจากนี้สำนักฯ ยังเล็งเห็นกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ที่มีศักยภาพในอนาคต ได้แก่ โรงเรียนผู้สูงอายุของเทศบาลตำบล กลุ่มผู้สูงอายุทั่วไป นักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ นักเรียน นักศึกษา และสถาบันการศึกษาที่ยังไม่เคยรับบริการตามพันธกิจของสำนักฯ สำหรับลูกค้าปัจจุบัน สำนักฯ ได้เล็งเห็นความสำคัญจึงได้ลงทุนและจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง

ความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้านต่างๆ อาทิ การจัดส่งปฏิทินกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมให้แก่ผู้รับบริการของสำนักฯ เพื่อให้ทราบแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักฯ เพื่อให้ลูกค้าได้ใช้ประโยชน์และได้เข้าร่วมกิจกรรม ต่อๆ ไป นอกจากนี้ สำนักฯ ยังมีระบบสมาชิกการรับวารสารร่วมเพื่อยอม เพื่อเผยแพร่ข้อมูลศิลปวัฒนธรรมและประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสำนักฯ ให้ผู้รับบริการได้ทราบ นอกจากนี้ ผู้บริหารและบุคลากรจะเข้าร่วมกิจกรรมของลูกค้าเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดี อาทิ งานทำบุญคล้ายวันสถาปนาของหน่วยงาน/องค์กร งานเลี้ยง แสดงความยินดีในวาระโอกาสต่างๆ เป็นต้น

ตาราง 3.2-4 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

พันธกิจ	กระบวนการสร้างความสัมพันธ์	ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น						
		นักศึกษา/ บุคลากร มช.	สถาบัน การศึกษา	หน่วยงาน/ องค์กร	นัก ท่องเที่ยว	ประชาชน	สมาชิก	อื่นๆ
ทำนุบำรุงและ ส่งเสริมศาสนา ประเพณีและ ศิลปวัฒนธรรม ล้านนา	สื่อออนไลน์ (หนังสือ/ จดหมาย/ ป้าย/ โปสเตอร์)	/	/	/	/	/	/	/
	สื่อออนไลน์ (เว็บไซต์/ Facebook/ Line/ YouTube/ รายการวิทยุ)	/	/	/	/	/	/	/
บริการวิชาการ ด้าน ศิลปวัฒนธรรม แก่ชุมชนและ สังคม เพื่อสร้าง ประโยชน์แก่ ส่วนรวม	ระบบสมาชิกวารสารร่วมเพื่อยอม		/	/		/	/	
	การเผยแพร่ปฏิทินกิจกรรม ศิลปวัฒนธรรม	/	/	/		/		
	สื่อออนไลน์ (หนังสือเชิญ)	/	/	/				
	สื่อออนไลน์ (เว็บไซต์ Facebook Line YouTube และรายการวิทยุ)	/	/	/	/	/	/	/
	การประชุม/อบรม/สัมมนาวิชาการ	/	/	/		/		/
	จัดบริการข้อมูลพิพิธภัณฑ์ฯ	/	/	/	/	/		/

3.2.ข(2) การจัดการข้อร้องเรียน

สำนักฯ มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบตามกลุ่มผู้รับบริการ ดังภาพ 3.2-2 แยกตาม 2 กลุ่มพันธกิจ โดยมีช่องทางรับข้อร้องเรียนที่หลากหลาย เช่น ระบบ VOC แบบประเมิน อีเมล หนังสือ/จดหมาย จุดบริการข้อมูลพิพิธภัณฑ์ฯ การสนทนาส่วนบุคคล รวมทั้งสื่อออนไลน์ อาทิ Facebook, Line ข้อร้องเรียนถูกจำแนกตามระดับความเร่งด่วนและรุนแรง เพื่อตอบสนองต่อข้อร้องเรียนได้เหมาะสม ทันทีที่ โดยจำแนกตามระดับความเร่งด่วน คือ 1) ข้อร้องเรียนเร่งด่วน ตอบสนองภายใน 24 ชั่วโมง 2) ข้อร้องเรียนไม่เร่งด่วน ตอบสนองภายใน 15 วันทำการ และจำแนกตามระดับความรุนแรง คือ 1) ข้อร้องเรียนเล็กน้อย จัดการได้ภายในสำนักฯ ไม่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของสำนักฯ 2) ข้อร้องเรียนใหญ่ ไม่สามารถจัดการได้ภายในสำนักฯ หรือส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของสำนักฯ ต้องรายงานตรงถึงผู้บริหารและผู้อำนวยการสำนักฯ 3) ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ/คำติชม สำนักฯ มีการจัดทำคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน และมีการเตรียมความพร้อมหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบรับข้อร้องเรียนโดยตรง และมีการติดตามการแก้ปัญหาโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนเร่งด่วนเบื้องต้นภายใน 24 ชั่วโมง นับตั้งแต่ได้รับเรื่องร้องเรียน โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1 เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนในแต่ละพันธกิจเป็นผู้นำเสนอข้อร้องเรียนให้กับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น 2 ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นวิเคราะห์และประเมินเบื้องต้น และจัดลำดับความเร่งด่วนและความรุนแรง พร้อมทั้งรายงานผู้บริหารในแต่ละพันธกิจ 3 ผู้บริหารวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขเบื้องต้น และส่งเรื่องให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาแก้ไข พร้อมทั้งแจ้งกลับการบรรเทาปัญหาเบื้องต้นไปยังผู้ร้องเรียน 4 ผู้บริหารในแต่ละพันธกิจมีหน้าที่ติดตามความคืบหน้าในการแก้ปัญหาเป็นระยะ และรายงาน

กระบวนการ	ผู้ร้องเรียน	ผู้รับข้อร้องเรียน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ที่ประชุมผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
ช่องทางการรับข้อร้องเรียน				
ผู้รับผิดชอบตรวจสอบและรับข้อร้องเรียนผ่านช่องทางต่างๆ				
วิเคราะห์ความเร่งด่วนและรุนแรงของข้อร้องเรียน				
ตอบสนองกลับผู้ร้องเรียน				
ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการข้อร้องเรียน				
ติดตามผลการแก้ไขข้อร้องเรียนและแจ้งผลการดำเนินการกลับให้ผู้ร้องเรียนทราบ				
รายงานผลการจัดการข้อร้องเรียนให้ทีมบริหาร (รายไตรมาส)				
กระบวนการเรียนรู้ป้องกันเกิดข้อร้องเรียนซ้ำในลักษณะเดิม				
รวบรวมข้อมูลเป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การทำงาน				

ภาพ 3.2-2 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าและลูกค้ากลุ่มอื่น

หมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

4.1.ก การวัดผลการดำเนินการ

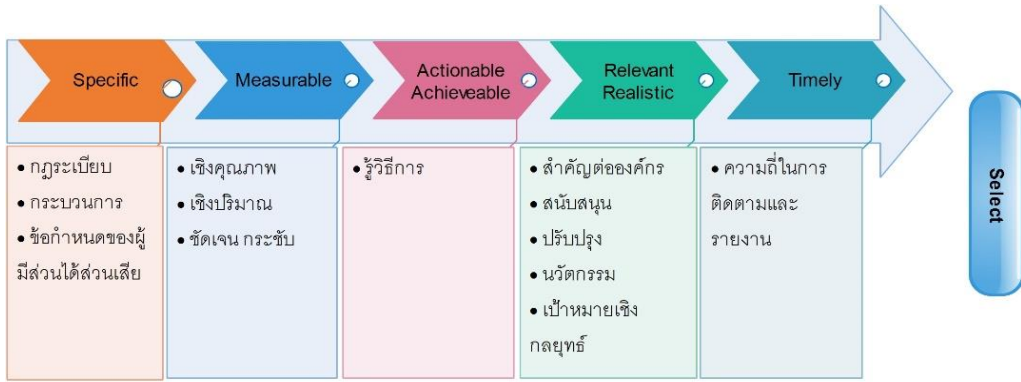
4.1.ก(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สำนักฯ ใช้ระบบจัดการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวม ผ่านระบบการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการติดตามผล 6 ขั้นตอน ดังตาราง 4.1-1

ตาราง 4.1-1 ระบบการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการติดตามผล

ขั้นตอน (Steps)	ปัจจัยนำเข้า (Inputs)	กระบวนการ (Processes)	ผลผลิต (Outputs)
1 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Set goal)	ปัจจัยนำเข้าจากกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์: การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฎ/กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	ขั้นตอนที่ 1-6 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์	- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม - แผนเริ่มต้น (Initiatives) - แผนปฏิบัติการ
2 เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการตัวชี้วัด (Selection, Alignment and Integration)	- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม - แผนริเริ่ม (Initiative) - แผนปฏิบัติการ - ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ขั้นตอนที่ 7 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4.1.ก(1) ตัววัดผลดำเนินการ - SMART criteria	- ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ - ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ - การนำแผนไปปฏิบัติ - กำหนดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด
3 เปรียบเทียบ และคาดการณ์ (Comparing and Projection)	ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ: ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ	- ขั้นตอนที่ 8 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ - OP.ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร 4.1.ก(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ 4.1.ค(2) ผลการดำเนินการในอนาคต	- การคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต - จุดบอดและแผนปรับปรุงทบทวน
4 รวบรวมและวิเคราะห์ (Collection and Analysis)	- แบบรายงานผลตัวชี้วัด - ระบบ MIS	- ขั้นตอน 10-11 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4.1.ข การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ	ข้อมูลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
5 ประเมิน (ข้อผิดพลาดและแนวปฏิบัติที่ดี) (Evaluation: Gap and Best Practice)	ข้อมูลวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	- ตาราง 6.1-3 4.1.ค(1) Best Practice 4.1.ค(3) การปรับปรุงทบทวนอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม	- แนวทางการปรับปรุงทบทวน - Best Practice
6 ประเมินระบบ (System Evaluation)	ข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียนของผู้ใช้ระบบระบบ	OP1 ปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน	- ระบบที่มีประสิทธิภาพ - แผนการปรับปรุงพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

โดยขั้นตอน 1 กำหนดเป้าประสงค์ (Set Goal) ทำในช่วงการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้ได้โอกาสเชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ แผนเริ่มต้น (Initiatives) และแผนปฏิบัติการ ใช้ข้อมูลความต้องการของลูกค้า กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และระบบงานต่างๆ ในการพิจารณากำหนดตัวชี้วัด 2 เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้อง และบูรณาการตัวชี้วัด (Selection, Alignment & Integration) กำหนดผู้รับผิดชอบตามพันธกิจ โดยผู้บริหารที่รับผิดชอบเป็นผู้เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้อง และการบูรณาการตัวชี้วัด โดยใช้เกณฑ์ SMART ดังแผนภาพ 4.1-1 คือ Specific: มีความจำเพาะเจาะจง Measurable: สามารถวัดผลได้จริง/สำเร็จได้ Relevant/Realistic: สัมพันธ์กับกล



แผนภาพ 4.1-1 เกณฑ์คัดเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการตัวชี้วัด

ยุทธ ปัจจยนำเข้า การ
ปรับปรุง ผล การ
ดำเนินการ นวัตกรรม
Timely: สามารถวัดผล
ได้ภายในเวลาที่กำหนด
จากนั้นพิจารณาว่า
ตัวชี้วัดที่เลือก
สอดคล้องไปในทิศทาง
เดียวกัน และบูรณาการ

ระหว่างตัวชี้วัด พันธกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนระยะสั้น-ระยะยาว ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลัก เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งตัวชี้วัดได้ 2 ประเภท คือ ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ เพื่อใช้ติดตามการดำเนินงาน ทำให้สามารถถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้จริง และบูรณาการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน สำนักฯ ถ่ายทอดตัวชี้วัดไปตามลำดับชั้นของโครงสร้างองค์กร เช่น มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดให้แก่ คกก.บริหารสำนักฯ และผู้บริหารแต่ละระดับถ่ายทอดต่อไปยังบุคลากรในสังกัด มีการติดตาม วิเคราะห์ และรายงานผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น จากบุคลากรระดับปฏิบัติการสู่ผู้บริหารระดับ-ระดับกลาง-ระดับสูง คกก.บริหารสำนักฯ และ คกก.อำนวยการสำนักฯ ตามลำดับ **3 เปรียบเทียบและคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต** คือบูรณาการตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการที่ส่งเสริมแผนกลยุทธ์ เปรียบเทียบผลดำเนินงานของคู่เทียบ เพื่อนำไปสู่การคาดการณ์ผลการดำเนินการ โดยใช้ขั้นตอนที่ 10-12 ดังแผนภาพ 2.1-1 และตาราง OP2-1 **4 รวบรวมและวิเคราะห์** คือรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานผ่านทางระบบออนไลน์/ออฟไลน์ โดยพัฒนาระบบรายงานตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ และระบบบันทึกข้อมูลประจำวัน โดยมีผู้รับผิดชอบรวบรวม บันทึกข้อมูลถูกรอบ การทบทวนทำรายงานด้วยโปรแกรม Excel และสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลได้จากเว็บไซต์ของสำนักฯ <http://art-culture.cmu.ac.th/> เพื่อให้เกิดความสอดคล้องของข้อมูลและความน่าเชื่อถือของข้อมูล **5 ประเมิน (หาจุดบอดและBest practice)** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่ได้เพื่อติดตามดูผล ประกอบการติดตามผลตามรอบระยะเวลาที่กำหนดของแต่ละพันธกิจ ดังตาราง 4.1-2 ผู้บริหารมีการทบทวนปรับปรุงตัวชี้วัดเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เช่น คกก.บริหารสำนักฯ พิจารณาผลตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ในที่ประชุมฯ และมีการทบทวนปรับปรุงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว **6 ประเมินระบบ** เป็นการทบทวนระบบการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการติดตามผลตามที่ได้ออกแบบไว้ ปีงบประมาณ 2562 คกก.บริหารสำนักฯ มอบหมายให้หน่วยงานและบุคลากร วัดและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นระบบและมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ดังตาราง 4.1-2

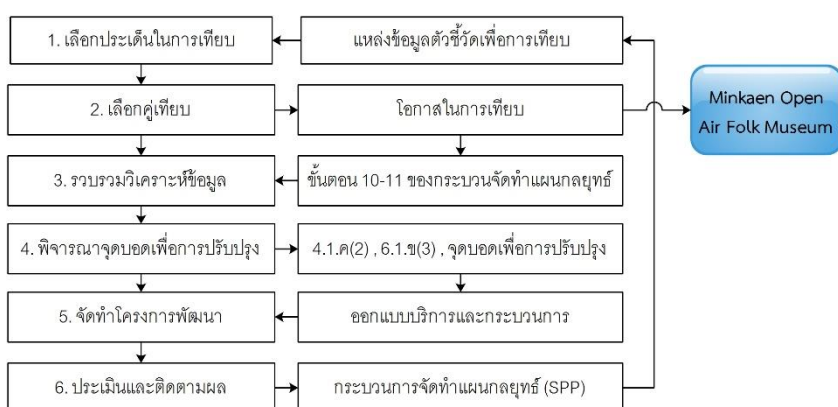
ตาราง 4.1-2 การวิเคราะห์ และติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ

ด้าน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัดที่สำคัญ		ความถี่
ศาสนา ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม	ฝ่ายส่งเสริมฯ	7.1.ข(1)-3	ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม ที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	รายไตรมาส
พิพิธภัณฑ์ เรือนโบราณ ล้านนา	ฝ่ายส่งเสริมฯ	7.1.ก-1	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ใช้บริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา	รายไตรมาส
		7.2.ก(1)-1	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา	รายไตรมาส
		7.2.ก(2)-1	ร้อยละของกลุ่มศึกษาดูงานพิพิธภัณฑ์ที่มาใช้บริการซ้ำ	รายไตรมาส
บริการวิชาการ แก่สังคม	ฝ่ายส่งเสริมฯ	7.1.ก-2	ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมที่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์/ต่อยอดในด้านต่างๆ	รายไตรมาส
		7.1.ข(1)-1	ร้อยละของผู้เข้ารับบริการบริการวิชาการที่ผ่านการฝึกอบรมต่อจำนวนผู้เข้ารับบริการฝึกอบรมทั้งหมด	รายไตรมาส
		7.2.ก(1)-4	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมบริการวิชาการ	รายไตรมาส

ด้าน	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัดที่สำคัญ		ความถี่
บุคลากร	งานบริหารฯ	7.3.ก(2)-1	ร้อยละความพึงพอใจต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	รายไตรมาส
		7.3.ก(3)-1	ผลประเมินความผูกพันของบุคลากร	รายปี
		7.3.ก(3)-2	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับผลการประเมินการทำงานในระดับ “ดีมาก”	รายปี
		7.3.ก(3)-3	ผลประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการองค์กรแห่งความสุข(Happy CPAC)	รายปี
		7.3.ก(3)-4	อัตราการลาออกของบุคลากร	รายปี
การเงิน	งานบริหารฯ	7.5.ก(1)-1	ร้อยละของเงินรายได้ของส่วนงานที่เพิ่มขึ้น เทียบกับเงินรายได้ปีที่ผ่านมา	รายไตรมาส
		7.5.ก(1)-2	ร้อยละของการใช้จ่ายงบประมาณต่องบประมาณทั้งหมด	รายไตรมาส
		7.5.ก(1)-3	จำนวนเงินรายได้จากการเก็บค่าใช้พื้นที่พิพิธภัณฑ์	รายไตรมาส
การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	งานบริหารฯ	7.1.ข(2)-1	ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน	รายไตรมาส
		7.1.ข(2)-3	ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	รายไตรมาส

4.1.ก(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สำนักฯ มีวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ ตามกระบวนการ ดังภาพ 4.1-2 โดยเลือกจากตัวชี้วัดซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในขั้นตอนที่ 1 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังภาพ 2.1-1 และการพิจารณาจากเกณฑ์การคัดเลือก ดังภาพ 4.1-1 จากนั้นจึงพิจารณาใน **ขั้นตอนที่ 1 เลือกประเด็นเปรียบเทียบ**



ภาพ 4.1-2 กระบวนการเลือกคู่เทียบ และการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

เพื่อหาโอกาสพัฒนาในการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบให้มีประสิทธิภาพ จากแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบตามที่ระบุใน **ดังตาราง OP2-1** โดยประเด็นหลักของสำนักฯ คือ **การมุ่งสู่วิสัยทัศน์การเป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาชั้นนำสู่นานาชาติ** จึงได้กำหนดประเด็นเปรียบเทียบระดับกลยุทธ์จำนวน 3 ตัวชี้วัด คืออัตราที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้รับบริการจากพิพิธภัณฑ์ฯ

(7.5.ก(2)-1) อัตราที่เพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ (7.5.ก(2)-7) และอัตราที่เพิ่มขึ้นของรายได้ที่เกิดขึ้นจากพิพิธภัณฑ์ฯ (7.5.ก(2)-8) คือ ผลสัมฤทธิ์ของการได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากนานาชาติ และจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้าชมพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา **2 การกำหนดคู่เทียบ** สำนักฯ กำหนดคู่เทียบระดับกลยุทธ์ คือ Minkaen Open Air Folk Museum เมืองโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น **3 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล** โดย คกก.บริหารสำนักฯ ทบทวน และกำหนดรอบระยะเวลาการนำเสนอ **ดังตาราง 4.1-2** และพิจารณาต่อไป **4 พิจารณาหาจุดบอด/สิ่งที่ต้องปรับปรุง** หากพบว่าข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบในตัวชี้วัดที่สำคัญนั้นมีผลต่อยกกว่าคู่เทียบ จะมีกระบวนการ Gap Analysis และจัดทำโครงการพัฒนาในขั้นตอน **5 เพื่อปิดช่องว่างนั้น** เช่น ฝ่ายส่งเสริมฯ ใช้ข้อมูลจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ นำมาวิเคราะห์และปรับปรุงระบบและกระบวนการประชาสัมพันธ์เพื่อให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาเข้าชมพิพิธภัณฑ์ให้มากยิ่งขึ้น **6 ประเมินและติดตามผล** เพื่อติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย หากผลลัพธ์ไม่ได้ผลดีตามเป้าหมาย แต่ได้เรียนรู้วิธีการจากคู่เทียบ และเสริมกลยุทธ์ผลักดันทำให้มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นต่อไป

4.1.ก(3) ข้อมูลของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

สำนักฯ โดยผู้รับผิดชอบแต่ละพันธกิจใช้เสียงของผู้รับบริการจากหลายช่องทาง ดังตาราง 3.1-3 โดยมี 4 ขั้นตอน คือ 1 รวบรวมสารสนเทศเสียงของผู้รับบริการผ่านการวิเคราะห์โดยเกณฑ์ SMART Criteria ดังภาพ 4.1-1 2 จัดสรรสารสนเทศไปยังกระบวนการ 3 ใช้สารสนเทศในกระบวนการ เช่น สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ในการทำแผนกลยุทธ์ ดังภาพ 2.1-1 กระบวนการออกแบบบริการและกระบวนการสำคัญต่างๆ ดังแผนภาพ 6.1-1 นำไปใช้ในการทบทวนผลการดำเนินงานและขีดความสามารถ ดังตาราง 4.2-2 ปรับปรุงบริการโดยคณะกรรมการ เช่น คกก.ดำเนินงาน พิพิธภัณฑฯ คกก.ดำเนินงานด้านส่งเสริมศาสนา มช. คกก.ดำเนินงานส่งเสริมประเพณีและศิลปวัฒนธรรม มช. คกก. บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักฯ เป็นต้น 4 การทบทวน ผู้บริหารที่รับผิดชอบมีการติดตามผลอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะด้านพิพิธภัณฑฯ ด้านส่งเสริมประเพณีและศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริการวิชาการ ผู้รับผิดชอบจะรายงานเสียงของผู้รับบริการในแต่ละด้านเมื่อสิ้นสุดรอบระยะเวลาดำเนินงาน และนำมาทบทวนปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป ข้อมูลสารสนเทศด้านเสียงของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นถูกใช้ในการปรับปรุงบริการและกระบวนการ ดังหมวด 6.3-1 และ 3.2 ปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ ได้นำเสียงของผู้รับบริการจากพิพิธภัณฑฯ ซึ่งต้องการให้มีการรวบรวมเรือนโบราณล้านนาจากแหล่งต่างๆ และนำมาอนุรักษ์ไว้ที่พิพิธภัณฑฯ กอปรกับวัดสวนดอกได้ขอบริจาค เรือนผ้าไหม (แม่นายคำเที่ยง ชูติมา) ให้แก่ มช. ซึ่งเรือนดังกล่าวมีอายุเก่าแก่ร่วมร้อยปี มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นคือเป็น เรือนสองชั้นแบบผ้าไหมทั้งสี่ด้าน ซึ่งได้ยากในปัจจุบัน สำนักฯ จึงได้ขอรับงบประมาณสนับสนุนจาก มช. และมูลนิธิ จุมภฏ-พันธุ์ทิพย์ เพื่อทำการรื้อถอนเรือนผ้าไหมจากวัดสวนดอก มาปลูกสร้างใหม่ที่พิพิธภัณฑฯ เพื่อสร้างประโยชน์ ทางการศึกษา และพัฒนาพิพิธภัณฑฯ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.1.ก(4) ความคล่องตัวของการวัด

สำนักฯ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกโดยใช้กระบวนการ ดังตาราง 4.1-1 ขั้นตอนที่ 4 โดยแบ่งระบบการติดตามวัดผลและตอบสนอง ได้แก่ 1) การประชุม คกก.บริหารฯ ทุกเดือน เพื่อติดตามการดำเนินการ ที่สำคัญ และ 2) ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงานตามพันธกิจ มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีระบบ มีระยะเวลาในการรายงาน มีหน่วยงานและบุคลากรรับผิดชอบตัวชี้วัด ทำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการพัฒนาระบบติดตามตัวชี้วัดแบบออนไลน์ ด้านความคล่องตัวของการวัด สำนักฯ พิจารณาทบทวนถึงความเหมาะสมและการนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง เมื่อมีตัวชี้วัดที่เบี่ยงเบนไปจากค่าเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบสามารถดำเนินการ ร้องรับอย่างทันท่วงที เช่น การเรียกประชุมฉุกเฉิน การโทรศัพท์สั่งการจากผู้บริหารระดับสูงไปยังหน่วยงานปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงกรณีต้นไม้หักโค่นล้ม เมื่อมีแนวโน้มที่สูงขึ้นผิดปกติ ได้มีการสั่งการให้ดำเนินการป้องกันแก้ไข ในทันที สำนักฯ ได้ทบทวนและปรับระบบการตรวจติดตามตัวชี้วัด จากเดิมที่ใช้การติดตามผ่านโปรแกรม Excel มาเป็นผ่านระบบติดตามรายงานผลตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์บนเว็บไซต์สำนักฯ

4.1.ข การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

สำนักฯ ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงาน ดังตาราง 4.1-3 โดยกำหนดเรื่องสำคัญที่ต้องทบทวน วิธีการวิเคราะห์ทบทวน ผู้เกี่ยวข้อง การนำไปใช้ และมีรอบระยะเวลาทบทวนที่สม่ำเสมอ ตัวชี้วัดที่ถูกนำมาทบทวน ได้แก่ ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมายและคู่เทียบ วิเคราะห์จุดบอด ระบุสาเหตุ ปัจจัยที่กระทบต่อผลการดำเนินงาน คาดการณ์ผลการดำเนินงาน และได้นำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูล ในการปรับกลยุทธ์เพื่อผลักดันให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีการวิเคราะห์และ ทบทวนการดำเนินการในระดับกระบวนการ ระดับหน่วยงาน และระดับส่วนงาน เช่น สำนักฯ กำหนดตัวชี้วัดในระดับ หน่วยงานให้สอดคล้องเหมาะสม โดยวิเคราะห์ระดับหน่วยงานและภาพรวมของส่วนงาน และสำนักฯ นำมาปรับปรุง แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีตัวอย่างการนำระบบการวิเคราะห์ทบทวนการดำเนินงานไปใช้ ดังตาราง 4.1-4

ตาราง 4.1-3 ระบบการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน

ด้าน	กระบวนการทบทวน	ความถี่	วัตถุประสงค์	ข้อมูลที่ถูกทบทวน	การวิเคราะห์	การนำไปใช้
ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา	- คกก.ส่งเสริมการดำเนินงานด้านศาสนา - คกก.ส่งเสริมประเพณีและศิลปวัฒนธรรม - คกก.บริหารสำนักฯ - คกก.ดำเนินงานพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา - คกก.ดำเนินงาน - คณะทำงาน	ทุกวัน ทุกวัน รายเดือน รายเดือน รายเดือน รายปี	- การติดต่อสื่อสาร - การถ่ายทอด - ติดตามความก้าวหน้า - กำกับติดตามให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน - การติดตามกระบวนการ - ชี้วัดความสามารถและอัตราค่าจ้าง	- มาตรวัด (Dashboard) - ตัวชี้วัด - กลยุทธ์ - วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ - นวัตกรรม - แนวปฏิบัติที่ดี (Best practice)	- แนวโน้ม - PESTEL analysis - SWOT - PDSA - คู่เทียบ - จุดบอด - สาเหตุ - นวัตกรรม - Best practice	- ปรับปรุงกระบวนการทำนุบำรุงศาสนา - ปรับปรุงกระบวนการส่งเสริมประเพณีและศิลปวัฒนธรรม - ปรับปรุงกระบวนการให้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ - ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ - การเตรียมบุคลากร - การพัฒนาบุคลากร
บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม	- คกก.บริหารสำนักฯ - คกก.ดำเนินงาน - คณะทำงาน					- ปรับปรุงกระบวนการบริการวิชาการแก่สังคม - ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการวิชาการ
บริหารจัดการ	- คกก.บริหารสำนักฯ - คกก.จัดการความรู้ - คกก.บริหารความเสี่ยง	ทุกวัน ทุกวัน รายเดือน รายเดือน รายปี	- การติดต่อสื่อสาร - การถ่ายทอด - ติดตามความก้าวหน้า - ควบคุมกระบวนการ - ชี้วัดความสามารถและอัตราค่าจ้าง	- มาตรวัด (Dashboard) - ตัวชี้วัด - กลยุทธ์ - วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ - นวัตกรรม - Best practice	- แนวโน้ม - PEST Analysis - SWOT - PDCA - คู่เทียบ - จุดบอด - สาเหตุ - นวัตกรรม - Best practice	- ประเมินความสำเร็จขององค์กร - ความมั่นคงทางการเงิน - การปรับปรุงแผนกลยุทธ์ - ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ - ปรับอัตราค่าจ้างและสมรรถนะบุคลากรให้เหมาะสม

ตาราง 4.1-4 ตัวอย่างการนำระบบการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้ในพันธกิจต่างๆ

ตัวอย่างการนำระบบการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้งาน
บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม สำนักฯ ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ล้านนาสร้างสรรค์ ตัวชี้วัด 3.11.1 จำนวนหลักสูตรระยะสั้น, 3.11.2 จำนวนครั้งที่จัดหลักสูตรระยะสั้น และ 3.11.3 จำนวนผู้รับบริการเข้าอบรมหลักสูตรระยะสั้น ซึ่งพิจารณาเห็นว่าแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2562 ยังไม่สามารถขับเคลื่อนตัวชี้วัดฯ ให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น จึงมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ โดยบรรจุโครงการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพิ่มเติมระหว่างปี โดยสร้างความร่วมมือกับคณะ/ส่วนงานในมหาวิทยาลัย และหน่วยงานภายนอก เพื่อจัดโครงการ/กิจกรรมร่วมกัน ได้แก่ 1) งานเสวนา "รู้ลืม ชมรส" อาหารแอฟริกันอเมริกันและล้านนา (ร่วมกับสถานเอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกา ประจำประเทศไทย พิพิธภัณฑ์ผ้าสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ฯ และกลลสุลสหรัฐอเมริกา เชียงใหม่) 2) โครงการฝึกอบรมการวิจัยมานุษยวิทยาที่สวนและล้านนาศึกษา (ร่วมกับภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มช. ร่วมกับศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร และสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และ 3) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง "แต่งห้อยผ้าตามจารีต" (ร่วมกับกองบริหารงานบุคคล มช.) เพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายตัวชี้วัดด้านหลักสูตรระยะสั้น ปีงบประมาณ 2562 ได้
ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา 1) คกก.ด้านส่งเสริมศาสนา มช. ได้วิเคราะห์ทบทวนเกี่ยวกับสถานที่ดำเนินงานโครงการบวชนาคขมิ้นมาจารีตฯ ประจำปี 2562 ในด้านสถานที่จัดฝึกอบรม เนื่องจากพิจารณาว่ามหาวิทยาลัยควรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ คือ ศูนย์การศึกษา มช. หรืออุทยาน จ.ลำพูน ให้มีประสิทธิภาพ/เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากศูนย์ฯ มีความพร้อมด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร และเดินทางเข้าถึงได้สะดวก ดังนั้น ปีงบประมาณ 2562 จึงได้ย้ายสถานที่ฝึกอบรมไปยังศูนย์ฯ ดังกล่าว และ 2) คกก.ดำเนินงานส่งเสริมประเพณีและศิลปวัฒนธรรม มช. ได้พิจารณาทบทวนเกี่ยวกับรูปแบบขบวนแห่กระทงใหญ่ มช. ประจำปี 2561 โดยพิจารณาเห็นว่าปีงบประมาณ 2562 มช. ควรสงขบวนแห่กระทงใหญ่โดยไม่ร่วมประกวด และปรับรูปแบบขบวนให้มีการนำเสนอความโดดเด่นของ มช. ในเรื่องต่างๆ อาทิ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและประหยัดพลังงานโดยพัฒนาระบบขนส่งมวลชนภายในมหาวิทยาลัย โดยมีรถไฟฟ้ามหานครบริการแก่นักศึกษา บุคลากร และ

ตัวอย่างการนำระบบการวิเคราะห์บทวนผลการดำเนินงานมาใช้งาน
นักท่องเที่ยวยุคใหม่ที่เข้ามาเยี่ยมชมมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นลดการใช้ยานพาหนะในมหาวิทยาลัย เป็นการประหยัดน้ำมัน และลดปัญหาการจราจรภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งสร้างการรับรู้แก่ประชาชนด้านนโยบายประหยัดพลังงานของมหาวิทยาลัยอีกทางหนึ่ง
บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
สำนักฯ ได้วิเคราะห์บทวนเกี่ยวกับขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างของบุคลากร โดยปีงบประมาณ 2562 มีบุคลากรจำนวน 1 คน คือ นายสนั่น ธรรมธิ ตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติงาน (บริการวิชาการ) สังกัดฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ซึ่งจะเกษียณอายุงานในวันที่ 30 กันยายน 2562 โดยบุคคลดังกล่าวเป็นผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านศิลปวัฒนธรรมล้านนา และเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งของส่วนงานและมหาวิทยาลัย ดังนั้น สำนักฯ จึงได้ขออนุมัติจากมหาวิทยาลัยเพื่อจัดจ้างนายสนั่น ธรรมธิ เพื่อถ่ายทอดงานและปฏิบัติงานด้านบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคมต่อไปคราวละ 1 ปี และได้ปรับเปลี่ยนโยกย้ายนางสาววาสนา มาวงค์ ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงาน (ประชาสัมพันธ์และวิเทศสัมพันธ์) สังกัดงานบริการและประกันคุณภาพ สำนักงานสำนักฯ ไปปฏิบัติงาน ณ จุดบริการข้อมูล พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2562 เป็นต้น เนื่องจากเห็นว่าบุคคลดังกล่าวมีความรู้ ความสามารถด้านการประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารภาษาอังกฤษ ซึ่งจะให้ข้อมูลแก่นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี และบุคลากรเดิมจะได้มุ่งพัฒนาบริการภายในพิพิธภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

4.1.ค การปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.1.ค(1) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สำนักฯ มีกระบวนการในการค้นหาและระบุ Best practice โดย 1 ระบุโดยพิจารณาผลลัพธ์ที่มีการตรวจสอบแล้วว่าดีจากรางวัลหรือผลประเมินต่างๆ 2 ค้นหาและรวบรวมแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและภายนอก 3 วิเคราะห์ความสอดคล้องของแนวปฏิบัติที่ดีกับการผลักดันยุทธศาสตร์สำนักฯ และตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ 4 จัดการความรู้ (KM) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และถ่ายทอดในระดับต่างๆ เช่น ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมได้นำองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมมาถ่ายทอด/ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม โดยมีตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี ดังตาราง 4.1-5

ตารางที่ 4.1-5 ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีในพันธกิจต่างๆ

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี
บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม
1) สำนักฯ ได้อนุรักษ์กลุ่มเรือนโบราณและยุ้งข้าวล้านนา และจัดแสดงในพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาเพื่อสร้างประโยชน์ทางการศึกษา และรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับเรือนพื้นถิ่นล้านนา อาทิ ประวัติความเป็นมา องค์ประกอบและรูปแบบทางสถาปัตยกรรม และประโยชน์ใช้สอยต่างๆ ดังนั้น เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ให้แก่ชุมชนและสังคม ปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ จึงได้จัดโครงการอบรมความรู้สถาปัตยกรรมเรือนพื้นถิ่นล้านนา ซึ่งเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรสู่สาธารณชน ทำให้ผู้รับบริการมีองค์ความรู้ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ และสามารถไปถ่ายทอดหรือใช้ประโยชน์ในวงกว้างมากยิ่งขึ้น
2) สำนักฯ มีองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมอาหารล้านนา และเล็งเห็นว่าคนไทยและชาวต่างชาติมีความนิยมในอาหารล้านนามากยิ่งขึ้น และลักษณะอาหารในแต่ละวัฒนธรรมในโลกก็มีการนำวัตถุดิบและวิธีการปรุงที่คล้ายคลึงกัน มีการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบและวิธีการปรุงอาหารอย่างต่อเนื่องจากการเดินทางค้าขายและการท่องเที่ยวข้ามทวีป ดังนั้น สำนักฯ จึงได้จัดโครงการเสวนา “รู้ลึม ชิมรส อาหารแอฟริกันอเมริกัน และล้านนา” เพื่อให้มีการเผยแพร่แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ภูมิปัญญา และสาดิเกี่ยวกับอาหารทั้งสองประเภท และเพื่อส่งเสริมความเข้าใจในเรื่องอาหารท้องถิ่น ซึ่งมีคนไทยและชาวต่างชาติให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมเป็นจำนวนมาก
ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา
สำนักฯ เล็งเห็นว่าวัฒนธรรมการแต่งกายแบบล้านนาได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน ด้วยมีการส่งเสริมการอนุรักษ์วัฒนธรรมการแต่งกายแบบล้านนาผ่านสื่อและช่องทางต่างๆ อาทิ กระแสวิดัลละครดัง “กาสะลอง” ซึ่งทำให้ผู้คนในวัยต่างๆ หันมานิยมแต่งกายแบบล้านนาไปท่องเที่ยวสถานที่ต่างๆ ที่ปรากฏในละคร อาทิ วัดต้นเกว๋น และสิมมตารีสอร์ท รวมทั้งการแต่งกายแบบล้านนาในการออกงานและร่วมเทศกาล งานประเพณีต่างๆ ที่จัดขึ้นตลอดทั้งปี ดังนั้น สำนักฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ชี้แนะและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ถูกต้องและมีอยู่ในด้านศิลปวัฒนธรรมล้านนา จึงได้จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง “แต่งหย่องผ้านงามตามจารีต” เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2562 โดยร่วมมือกับกองบริหารงานบุคคล มข. ซึ่งเป็นการนำแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) และองค์ความรู้ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ มาเผยแพร่และถ่ายทอดให้แก่ประชาชน เพื่อนำไปปฏิบัติหรือถ่ายทอดต่อไปอย่างถูกต้อง
บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
ปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ ได้มุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและกระบวนการ ดังนั้น สำนักงานสำนักฯ โดยเลขานุการสำนักฯ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และชำนาญการด้านระบบ Kaizen จึงได้จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับระบบ Kaizen เพื่อให้สามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมอบหมายให้พนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work flow) ในกระบวนการที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนากระบวนการงานด้วยระบบ Kaizen ต่อไป นอกจากนี้ ยังมีกรอบมให้ความรู้

5 ทบทวนและปรับปรุง ในปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ ได้ทบทวนพบว่าการระบุแนวปฏิบัติที่ดี จากการประเมินภายใน/ภายนอกนั้นยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ จึงมีแผนในการเพิ่มการใช้ Monitoring dashboard ที่เกิดจากการปรับ



ภาพ 4.1-3 แนวทางการติดตามผลการดำเนินการเพื่อค้นหาและจัดการ
Best practice

กระบวนการติดตามผล (ดังภาพ 4.1-3) ซึ่งในอนาคตจะทำให้มีแนวปฏิบัติที่ดีครอบคลุมกระบวนการต่างๆ มากยิ่งขึ้น และต่อยอดจนถึงการหาผู้ประสบผลสำเร็จ (Successor) ส่วนผลการดำเนินงานในหน่วยงานหรือบุคคลที่ต่ำกว่าเป้าหมาย จะต้องทำแผนพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี

4.1.ค(2) ผลการดำเนินการในอนาคต

สำนักฯ คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตโดย 1 นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์ทบทวน ดังตาราง 4.1-3 2 ทบทวนเป้าหมายขององค์กร 3 ศึกษาและติดตามปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานในอนาคต เช่น ข้อมูลคู่เทียบ การตลาด กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง 4 นำไปคาดการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังตาราง 2.1-3 5 หากผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำการวิเคราะห์และปรับปรุงตามวงจรคุณภาพ PDCA และสรุปหาสาเหตุเพื่อแก้ไขปรับปรุง นำเสนอ คกก.บริหารสำนักฯ และถ่ายทอดสู่หน่วยงานและบุคลากรเพื่อดำเนินการทบทวนปรับปรุงต่อไป

4.1.ค(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม

สำนักฯ ได้มีการทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยมีกระบวนการดังนี้ 1 ทบทวนผลการดำเนินการ (โดยผู้นำระดับสูง) ในขั้นตอนที่ 1 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และนำการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานในข้อ 4.1.ข และเสียงของผู้รับบริการในข้อ 3.1 แนวทางในการวิเคราะห์ที่แสดงในตาราง 4.1-1 2 พิจารณาความเป็นไปได้ และกำหนดเป้าหมายการปรับปรุง โดยเปรียบเทียบกับคู่เทียบ/ค่าเป้าหมาย โดยมีการตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้น เพื่อผลักดันให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3 จัดลำดับความสำคัญ การปรับปรุงตามการเปลี่ยนแปลงแผนที่สำคัญ ดังตาราง 2.1-3 และผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ 4 จัดทำแผนปรับปรุง เพื่อพัฒนาบริการเดิม/สร้างบริการใหม่ โดยนำผลมาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญตามแผนกลยุทธ์เดิมและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 5 การนำไปปฏิบัติ โดยจัดทำแผนการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6 วัดประเมินผล และปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดความยั่งยืน โดยมีตัวอย่างการวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการ ดังตาราง 4.1-6

ตาราง 4.1-6 ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลและปรับปรุงผลการดำเนินการ

ตัวชี้วัด		การวิเคราะห์และแนวทางที่ใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้น
7.1.ข(2)-1	ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน	จากการทบทวนพบว่าระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานในปีที่ผ่านมามีแนวโน้มที่ไม่ดี ในปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ จึงได้ทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ ให้ลดลง ได้แก่ ด้านการเงิน (งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการบริหารและพัฒนาส่วนงาน) ด้าน การปฏิบัติงาน (ไม่มีระบบสำรองข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ) ด้านความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน (ภัยจากต้นไม้หักโค่นทำความเสียหายต่อทรัพย์สิน อาคารและบุคคล)
7.1.ข(2)-3	ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	จากการทบทวนพบว่า ในปีที่ผ่านมาบุคลากรสำนักฯ ยังไม่มีความรู้ด้านการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ในปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ จึงได้จัดโครงการฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินเพื่อป้องกันและระงับเหตุอัคคีภัยและแผ่นดินไหว เมื่อวันที่ 12 ก.พ. 2562 ทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และวิธีการปฏิบัติเมื่อเกิดอัคคีภัยและแผ่นดิน และวิธีการใช้อุปกรณ์ดับเพลิงในเบื้องต้น อยู่ในระดับร้อยละ 96.43 (มากที่สุด)
7.2.ก(1)-1	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา	จากการทบทวนพบว่า ปีที่ผ่านมาร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนาของปีที่ผ่านมามีแนวโน้มที่ไม่ดี ในปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ จึงได้มอบหมายบุคลากรให้วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าชมพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา และนำข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ใช้บริการพิพิธภัณฑสถาน มาวิเคราะห์ทบทวนและปรับปรุงบริการต่างๆ ในพิพิธภัณฑสถาน เช่น การจัดนิทรรศการถาวรและนิทรรศการหมุนเวียน การจัดกิจกรรมวิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาและสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การพัฒนาภูมิทัศน์ในพิพิธภัณฑสถาน รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้บริการในพิพิธภัณฑสถานให้มีจิตบริการที่ (Service mind) และให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการ
7.3.ก(1)-1	ร้อยละของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ	จากการทบทวนพบว่า ร้อยละของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ ของปีที่ผ่านมามีแนวโน้มที่ไม่ดี ในปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ จึงได้จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับชำนาญการ และสำนักฯ ได้ขอกำหนดกรอบอัตราที่สูงขึ้นจำนวน 4 อัตรา เพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุน/ระดับปฏิบัติการที่สูงขึ้น
7.3.ก(1)-3	อัตราส่วนของบุคลากรสายปฏิบัติการจำแนกตามวุฒิการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี : ปริญญาตรี : ปริญญาโท)	จากการทบทวนพบว่า อัตราส่วนของบุคลากรสายปฏิบัติการจำแนกตามวุฒิการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี : ปริญญาตรี : ปริญญาโท) มีแนวโน้มที่ไม่ดี ในปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรที่กำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโท เรงรัดการทำงานวิจัย (I.S.) เพื่อให้สามารถสำเร็จการศึกษาให้เร็วที่สุด และได้สนับสนุนงบประมาณทำวิจัย เพื่อแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของบุคลากร และสร้างขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเองและการทำงานให้ดียิ่งขึ้น จึงทำให้บุคลากรสามารถสำเร็จการศึกษาในปีงบประมาณ 2562 เพิ่มขึ้น 1 คน
7.5.ก(2)-3	จำนวนเงินรายได้จากการจัดเก็บค่าเข้าชมพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา	จากการทบทวนพบว่า จำนวนเงินรายได้จากการจัดเก็บค่าเข้าชมพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา ของปีที่ผ่านมามีแนวโน้มที่ไม่ดี ในปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ จึงวางแนวทางในการจัดการเพื่อหารายได้ของพิพิธภัณฑสถาน โดยพัฒนาการประชาสัมพันธ์พิพิธภัณฑสถานให้เป็นรู้จักผ่านสื่อและช่องทางต่างๆ เช่น ป้ายติดรถ ขสมก. จัดทำป้ายทางหลวง เผยแพร่ข้อมูลบน Facebook Instagram YouTube TripAdvisor Line@ และพัฒนาเว็บไซต์พิพิธภัณฑสถานให้มีความน่าสนใจ สวยงาม และเข้าถึงได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อประชาสัมพันธ์พิพิธภัณฑสถานให้เป็นที่รู้จัก และมีจำนวนผู้เข้าชมและใช้บริการมากยิ่งขึ้น

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2.ก ความรู้ของสถาบัน

4.2.ก(1) การจัดการความรู้

ผู้บริหารให้ความสำคัญในการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้แม่นยำ ถูกต้อง น่าเชื่อถือ รวมทั้งมีระบบรักษาความปลอดภัยและความลับของข้อมูล โดยใช้กระบวนการ 6 ขั้นตอน คือ **1** การกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นตามพันธกิจ เช่น ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และสำนักงานสำนัก **2** การค้นหาและเก็บรวบรวมองค์ความรู้ ทั้งจากบุคลากร และองค์ความรู้ที่มีการบันทึกและจัดเก็บไว้แล้ว **3** การสร้างองค์ความรู้ จากการรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้ในแต่ละหน่วยงาน มีการสร้างองค์ความรู้ผ่านการทำ R2R **4** การถ่ายทอดองค์ความรู้ ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในหน่วยงานต่างๆ หรือผ่านการนำเสนอผลงานการจัดการความรู้ในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จัดขึ้นโดยสำนักฯ หรือถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น เว็บไซต์สำนักฯ เป็นต้น **5** กระบวนการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้ มีการส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานได้มีการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติ จัดทำคู่มือ/แนวปฏิบัติร่วมกัน **6** การประเมินผล การนำเอาองค์ความรู้ไปใช้ ประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดของหน่วยงานต่างๆ และมีการจัดทำคู่มือเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ ดังตาราง 4.2-1

ตาราง 4.2-1 การจัดการองค์ความรู้ของสำนักฯ

ด้าน	กำหนดความรู้หลัก	รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ	สร้างความรู้ใหม่	ถ่ายทอดความรู้	ประยุกต์ใช้	ประเมิน
ศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมล้านนา	ตุงและข้อที่ใช้ในงานปอยหลวง	เอกสารบรรยาย	-	จัดบรรยาย	การเป็นวิทยากร กรรมการ ที่ปรึกษา ให้ความรู้ และบริการวิชาการในวงกว้างต่อไป	ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
	ข้าวตอก ดอกไม้ และรูปเทียน					
	พระเจ้าไม้					
	งานทำบุญสลากภัตร					
บริหารจัดการ	การพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Kaizen	เอกสารบรรยาย	-	จัดบรรยาย	พัฒนากระบวนการงานโดยใช้เครื่องมือ Kaizen เพื่อปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	สำนักงานสำนัก
	การประเมินค่างาน	เอกสารบรรยาย	-	จัดบรรยาย	การทำเอกสารประเมินค่างานเพื่อกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น (ชำนาญการ)	สำนักงานสำนัก
	ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และ พรบ.จัดซื้อจัดจ้างพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	เอกสารบรรยาย	-	จัดบรรยาย		งานบริหารทั่วไป

4.2.ก(2) การเรียนรู้ระดับสถาบัน

สำนักฯ มีกระบวนการให้มีการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อมูลป้อนกลับจากหน่วยงานภายในและภายนอก นำมาทำ Gap analysis และ Improvement plan โดยส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ในค่านิยม CPAC และผ่านการทำ Knowledge sharing ผ่านการประชุม/อบรม ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงานและบุคลากร องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากช่องทางเหล่านี้ รวมทั้งการนำองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ทำงาน และการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานต่างๆ ทำให้เกิด Best practice ถ่ายทอดสู่หน่วยงานและบุคลากร นอกจากนี้ สำนักฯ ยังมีการจัดการความรู้ผ่านการประชุม อบรม และช่องทางต่างๆ ทางเว็บไซต์/สื่อสังคมออนไลน์ ทำให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร นำไปสู่การปฏิบัติงานของสำนักฯ ในการติดตามการจัดการความรู้ มีการติดตามการทำงานผ่านการประชุมของ คกก.จัดการความรู้ เพื่อประเมินผลการจัดการความรู้ในแต่ละปี ได้มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี

4.2.ข ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2.ข(1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

สำนักฯ กำหนดข้อมูลสำคัญที่ต้องรับประกันความถูกต้อง เชื่อถือได้ ความเป็นส่วนตัว และความครบถ้วน สมบูรณ์ของข้อมูล การประกันความถูกต้องตามพันธกิจหลัก ตามกฎข้อบังคับของหน่วยงานภายนอกและภายใน โดยผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสารสนเทศรับผิดชอบดูแล เจ้าหน้าที่ดูแลสารสนเทศไม่ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนแปลงข้อมูลเองได้ และการเข้าถึงระบบแบ่งตามระดับของผู้ใช้งาน ข้อมูลและสารสนเทศสำคัญของสำนักฯ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรม ใช้สำหรับการบริหารจัดการด้านกระบวนการส่งเสริมและทำนุบำรุง ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม และกระบวนการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม และ 2) ข้อมูลด้านบริหารจัดการ ใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักฯ เช่น ระบบบริหารบุคคล ระบบด้านการเงิน และการคลัง ระบบรายงานผลตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ สำนักฯ มีกระบวนการในการควบคุมคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ ให้มีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน ดังตาราง 4.2-2

ตาราง 4.2-2 กระบวนการทำให้เกิดความพร้อมใช้ และการจัดการคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

คุณลักษณะ ของข้อมูล	กระบวนการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ		
	บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ ส่วนรวม	ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมล้านนา	บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
แม่นยำ	- บันทึกข้อมูลโดยผู้รับผิดชอบหลัก - เว็บไซต์พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา - เว็บไซต์ล้านนาศึกษา มช. - ฐานข้อมูลไมโครฟิล์มคัมภีร์โบราณ ล้านนา - ฐานข้อมูลอื่นๆ		- ระบบสแกนลายนิ้วมือ - ระบบฐานข้อมูลลูกค้า - ระบบรับฟังเสียงลูกค้า (VOC System) - ระบบลงทะเบียนออนไลน์ - ระบบขอใช้ห้องประชุมออนไลน์ - ระบบประเมิน 360 องศาออนไลน์
ถูกต้อง	- การตรวจสอบโดยฝ่ายส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม หรือคณะกรรมการที่ เกี่ยวข้อง - ได้รับการยอมรับเชื่อถือในแวดวงวิชาการ		- เชื่อมต่อข้อมูลสำคัญจากระบบหลักของ มหาวิทยาลัย เช่น CMU-HR, CMU-MIS - แจ้งเตือนเมื่อขาดข้อมูลสำคัญที่ต้อง บันทึก
สมบูรณ์			
เชื่อถือได้	- บันทึกข้อมูลให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน - มีระบบกำกับ ติดตาม และตรวจสอบข้อมูล - มีระบบการรายงานผลข้อมูล		
เป็นปัจจุบัน	- ระบบออนไลน์ - การบันทึกข้อมูลประจำวัน		

4.2.ข(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

นักวิชาการคอมพิวเตอร์จะเป็นผู้ดูแลจัดการระบบ กำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศสำหรับผู้ใช้งานตามหน้าที่รับผิดชอบในการใช้ระบบสารสนเทศของสำนักฯ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในระบบสารสนเทศ รวมทั้งดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักฯ ทั้งส่วนของฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์และสารสนเทศองค์กร ได้แก่

1. จัดหาครุภัณฑ์ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย ระบบสำรองไฟฟ้าสำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย และอุปกรณ์ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

2. จัดทำห้องติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายและอุปกรณ์ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เฉพาะมีระบบปรับอากาศที่เหมาะสม ติดตั้งถังดับเพลิง และติดตั้งระบบวงจรปิด

3. จัดการฝึกอบรมให้ความรู้การใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ เครือข่ายและอินเทอร์เน็ต ซอฟต์แวร์และระบบสารสนเทศองค์กรเพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงาน ประสิทธิภาพของบุคลากร

4. ใช้ระบบสารสนเทศส่วนกลางที่จัดระบบความปลอดภัยในการใช้งาน อาทิ ระบบ Proxy และอีเมล

นอกจากนี้ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ยังให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้งานหรือแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์เบื้องต้นแก่บุคลากรผ่านระบบแจ้งซ่อมคอมพิวเตอร์ เพื่อให้บริการที่สะดวกและรวดเร็ว

ในภาวะฉุกเฉิน สำนักฯ ดำเนินการทำให้ข้อมูลสารสนเทศทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ข้อมูลส่วนกลางที่อยู่บนเครื่องแม่ข่ายอยู่ในระหว่างการจัดการระบบสำรองที่มีประสิทธิภาพสูงมาทดแทนสำหรับข้อมูลการดำเนินงานศิลปวัฒนธรรม การบริหารจัดการ และข้อมูลอื่นๆ จัดเก็บสำรองไว้ที่หน่วยงานและบุคลากรโดยตรง สำหรับข้อมูลในระบบ CMU-MIS ใช้ร่วมกับระบบของมหาวิทยาลัย

4.2.ข(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

เพื่อให้การดูแลระบบสารสนเทศของสำนักฯ ถูกต้อง แม่นยำ และมีประสิทธิภาพ นักวิชาการคอมพิวเตอร์จะเป็นผู้ดูแลจัดการและกำหนดแนวทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักฯ

ฮาร์ดแวร์ จัดทำแผนการจัดซื้อ/จัดหาครุภัณฑ์ทดแทนของเดิมที่หมดอายุใช้งานทุกปีงบประมาณ และแต่งตั้งบุคลากรด้านสารสนเทศ เพื่อดูแลระบบและสำรองข้อมูลตลอดเวลา และรายงานผลการดำเนินงาน อีกทั้งกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงด้านสารสนเทศ ป้องกันความเสี่ยงด้านการสูญหายของสารสนเทศด้านต่างๆ

ซอฟต์แวร์ วางแผนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาระบบสารสนเทศของผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ จัดทำโครงการฝึกอบรมด้านสารสนเทศ จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร อำนวยความสะดวกการใช้งานของบุคลากร และมีการจัดฝึกอบรมเพื่อทบทวนความรู้ด้านการใช้งานทุกปีงบประมาณ

ในการรักษาเทคโนโลยีที่ทำให้ข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน ทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ดังตาราง 4.2-3

ตาราง 4.2-3 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ	วิธีการในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศเหมาะสม/พร้อมใช้งาน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- มี คกก.การจัดการความรู้ (KM) ดูแลเกี่ยวกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาสารสนเทศ - มีผู้รับผิดชอบและหรือคณะทำงานเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานต่างๆ	ฮาร์ดแวร์ - เปลี่ยนเครื่องเมื่อหมดอายุประกัน (5 ปี) ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา และมั่นใจว่าเครื่องสามารถรองรับซอฟต์แวร์ใหม่ๆ ได้ - ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการใช้งาน ซอฟต์แวร์ - ใช้ซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์ สามารถอัปเดตโปรแกรมได้ตลอดเวลา - จัดสรรงบประมาณดูแลและพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4.2.ข(4) คุณสมบัติของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

เพื่อให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย สำนักฯ ได้ใช้กระบวนการ 5 ขั้นตอน และดำเนินการ ดังตาราง 4.2-4 โดยมีสินทรัพย์ทางเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ตามพันธกิจ ดังตาราง 4.2-5 โดย 1 กำหนดมาตรฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2 จัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ตามมาตรฐาน 3 การบำรุงรักษา 4 การจัดการความปลอดภัย และ 5 การทบทวน/ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันสำนักฯ จัดเก็บเครื่องเซิร์ฟเวอร์ไว้ในห้องควบคุมอุปกรณ์ บำรุงรักษาโดยบริษัทเอกชน และดูแลโดยนักวิชาการคอมพิวเตอร์ของสำนักฯ นอกจากนี้ สำนักฯ ได้ใช้บริการพื้นที่จัดเก็บเซิร์ฟเวอร์เก็บข้อมูลด้านล้านนาควิถีที่สำนักหอสมุด มข. เซิร์ฟเวอร์เก็บข้อมูลเว็บไซต์สำนักฯ และฐานข้อมูลไมโครฟิล์มคัมภีร์โบราณล้านนาไว้ที่สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มข. เนื่องจากสำนักหอสมุดและสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศมีระบบรักษาความปลอดภัยของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่มีมาตรฐาน ในส่วนของเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ใช้วิธีการจัดซื้อจากบริษัทที่น่าเชื่อถือ และมีระยะเวลารับประกันที่เป็นมาตรฐาน เมื่อพ้นระยะเวลาประกันนักวิชาการคอมพิวเตอร์สำนักฯ จะดูแลรักษาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ตามแผนการบำรุงรักษา ในส่วนของซอฟต์แวร์สำนักงาน ใช้ลิขสิทธิ์จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่ MS-Office, Adobe, Trend Micro Office Scan Agent (Anti virus program) ทำให้การทำงานมีมาตรฐาน ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

ตาราง 4.2-4 กระบวนการทำให้อุปกรณ์เกี่ยวกับสารสนเทศที่ใช้มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

วิธีการทำให้เชื่อถือได้	วิธีการทำให้ปลอดภัย	วิธีการทำให้ใช้งานง่าย	ผู้รับผิดชอบ
ฮาร์ดแวร์และเครือข่าย - มีสัญญาบำรุงรักษา - มีระบบสำรองข้อมูลที่สำคัญ - มีระบบไฟสำรองและระบบดับเพลิงของศูนย์ข้อมูล ซอฟต์แวร์ - ใช้ซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์ - ใช้ระบบควบคุมจากส่วนกลาง	- มีรหัสผ่านสำหรับระบบสำคัญ - มีระบบศูนย์แม่ข่ายมาตรฐาน - มี firewall และโปรแกรมป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และ spyware ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย	- มีการตั้งค่าเครือข่ายเสมือน (LAN) จากส่วนกลาง สำหรับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ - มีการทดสอบการใช้งานของระบบสำคัญ	นักวิชาการคอมพิวเตอร์สำนักฯ

ตาราง 4.2-5 สินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ

พันธกิจและการสนับสนุน	เทคโนโลยีสารสนเทศ
ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา	- ฐานข้อมูลลูกค้าพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา - ระบบรับฟังเสียงของผู้รับบริการ (VOC System)
บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม	- ฐานข้อมูลสารานุกรมล้านนา (มรดกล้านนา, ลานคำ ถ้อยคำสำนวนล้านนา ผู้เชี่ยวชาญล้านนา รูปแบบสถาปัตยกรรมล้านนา และองค์ประกอบเรือนล้านนา) - ฐานข้อมูล “วารสารร่มพะยอม” - ฐานข้อมูล “หนังสือเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม” - ฐานข้อมูลลูกค้าบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม
บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	- ระบบรายงานตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ - ระบบบันทึกข้อมูลการอบรมของบุคลากร - แบบประเมิน 360 องศาแบบออนไลน์ (บนเว็บไซต์) - ระบบจัดการข้อมูลเว็บไซต์สำนักฯ - ระบบการสำรองข้อมูล - ระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

4.2.ข(5) ความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

สำนักฯ โดยนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมในภาวะฉุกเฉินสำหรับระบบข้อมูลและสารสนเทศ ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ โดยกระบวนการ ดังตาราง 4.2-6 จากการทบทวน สำนักฯ ได้ปรับจากเดิมที่ไม่มีระบบจำเพาะมาเป็นการวางระบบสำรองข้อมูลส่วนกลาง 2 แห่ง ได้แก่ 1) สำรองภายในสำนักฯ ซึ่งสำรองข้อมูลซึ่งกันและกันตลอดเวลา และ 2) อยู่ที่ศูนย์ข้อมูลของสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระบบไฟสำรอง (UPS) มีห้องควบคุมระบบ เซิร์ฟเวอร์และระบบป้องกันเครือข่าย UTM โดยเฉพาะ

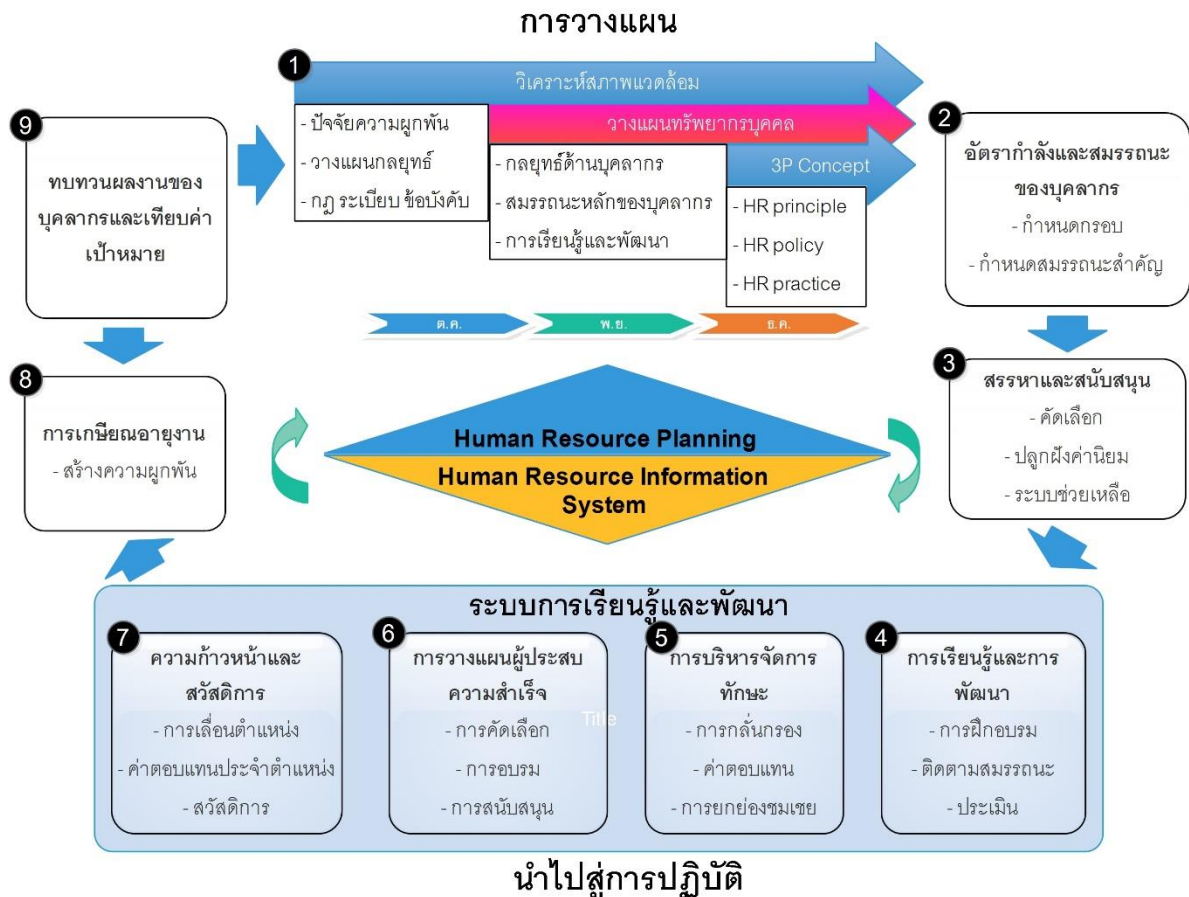
ตาราง 4.2-6 กระบวนการเตรียมความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

ขั้นตอน	รายละเอียด/ตัวอย่าง	ผู้รับผิดชอบ
การกำหนดนโยบายและขอบเขต	เลือกระบบงานพีพียักษ์เรือนโบราณล้านนา เนื่องจากส่งผลกระทบในการดำเนินงานมากกว่าระบบอื่นๆ	- คกก.บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักฯ - คกก.ดำเนินงานพีพียักษ์ - คกก.บริหารประจำสำนักฯ
การวิเคราะห์ผลกระทบ	ผลกระทบมาก ในส่วนของนักท่องเที่ยว	
การประเมินความเสี่ยง	ความเสี่ยงสูง เมื่อฐานข้อมูลหลักเสียหาย	
กำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ใช้ระบบเอกสาร ในการบันทึกการสั่งการรักษา	
กำหนดแผนความต่อเนื่อง	อยู่ในแผนการเตรียมความพร้อมภาวะฉุกเฉินของสำนักฯ	
การทบทวน และฝึกซ้อม	อยู่ในคู่มือปฏิบัติงาน และทบทวนในที่ผู้บริหารสำนักฯ อย่างสม่ำเสมอ	

หมวด 5 บุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

สำนักฯ ได้วางระบบการบริหารบุคคลทั้งระบบ (CPAC-CMU HRM System) และตลอดช่วงอายุการทำงานของบุคลากร โดยมี 9 กระบวนการ ดังแผนภาพ 5.1-1 เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคล การกำหนดกรอบอัตรากำลังบุคลากรเชิงกลยุทธ์ การสรรหาและว่าจ้าง การพัฒนา การค้นหาผู้มีความสามารถ การวางแผนผู้บริหาร การมอบรางวัล การดูแล และการทบทวนผลการดำเนินงาน

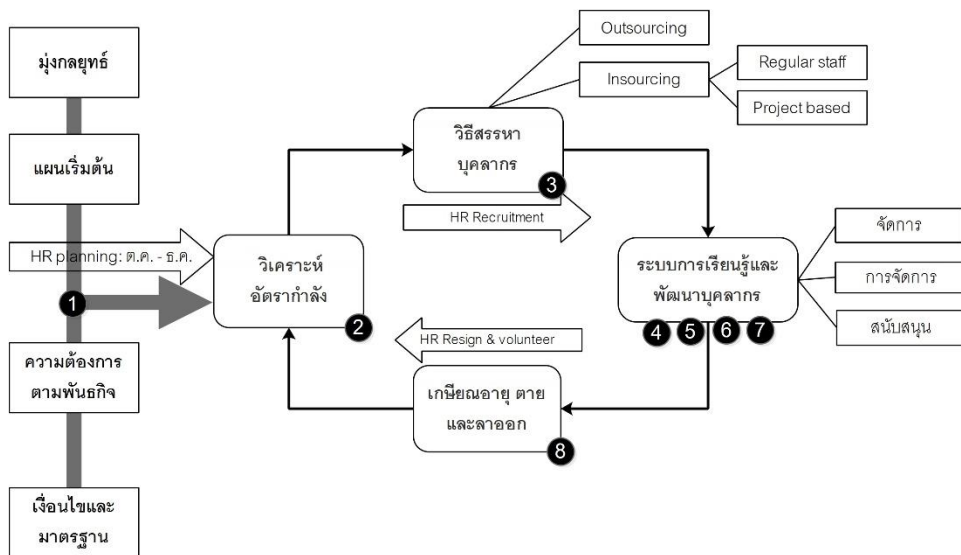


แผนภาพ 5.1-1 ระบบบริหารงานบุคลากร

5.1.ก ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

5.1.ก(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สำนักฯ โดยผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง **บริหารความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง** ผ่าน คกก.บริหารสำนักฯ ดังภาพ 5.1-2) ซึ่งเป็นระบบงานย่อยของ CPAC-CMU HRM system ประกอบด้วย กระบวนการที่ 2, 3 และ 8 โดยหลังจากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสร็จสิ้น สำนักฯ คำนวณกรอบอัตรากำลัง โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังตาราง OP1-3 คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ และกลุ่มพนักงานส่วนงาน และแบ่งการจัดสรรอัตรากำลังเป็น 2 ส่วน คือ 1) กรอบอัตรากำลังเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจด้านทำนุบำรุงและส่งเสริม ศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา และด้านบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้าง ประโยชน์แก่ส่วนรวม ได้แก่ ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และ 2) กรอบอัตรากำลังเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจด้านบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม คือ



5.1-2 กระบวนการบริหารกรอบอัตรากำลัง (HRM system: process 2, 3, 8)

ความสามารถ ประสิทธิภาพ และความชำนาญพิเศษเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว (คราวละ 1 ปี) คือ นายสนั่น ธรรมิ สังกัดฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งได้สรรหาและว่าจ้างนักวิชาการคอมพิวเตอร์ สังกัดงานบริหารทั่วไป สำนักงานสำนัก คือ นายณนทกานต์ ยอดแก้ว ทดแทนบุคลากรที่ลาออก ดังแผนภาพ 5.1-2 ขั้นตอน 3 ทำให้สำนักฯ สามารถดำเนินงานต่อไปได้ และผลผลิตของบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนการบริหารขีดความสามารถของบุคลากรดำเนินการโดยงานบริหารทั่วไป เริ่มต้นหลังจากกระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทุกปี ดังแผนภาพ 5.2-2 มีการจัดทำ/ทบทวนแผนพัฒนาขีดความสามารถแยกตามกลุ่มบุคลากร แล้วจึงติดตามขีดความสามารถของบุคลากร ในปี 2562 ได้ปรับกระบวนการกำหนดขีดความสามารถของบุคลากร ขั้นตอน 2 ดังแผนภาพ 5.2-2 โดยกำหนดขีดความสามารถ คือ สมรรถนะพื้นฐาน และสมรรถนะตามสายอาชีพ แล้วจึงเริ่มวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ปี 2562 ได้เสนอแผนพัฒนาบุคลากร ดังตาราง 5.1-1 และตาราง 5.2-3 แล้วจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อของงบประมาณสนับสนุน ระหว่างดำเนินการมีการติดตามแผนปฏิบัติการ โดยที่ประชุมสำนักงานสำนัก และ คกก.บริหารสำนักฯ ทุกเดือน หากมีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ ก็จะมีการปรับแนวคิดด้านการบริหารบุคคล แผนปฏิบัติการ กฎระเบียบ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่อไป

ตาราง 5.1-1 แผนพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์

การเปลี่ยนแปลงสำคัญตาม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	แผนพัฒนาบุคลากร	โครงการ/กิจกรรม
บริหารงานและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลสูงสุด โดยยึดหลักธรรมาภิ บาลและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง	แผนพัฒนาบุคลากร และการสร้าง องค์กรแห่งความสุข	- โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี 2562 ณ จ.ภูเก็ต - โครงการ Happy CPAC: องค์กรแห่งความสุข - โครงการฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินเพื่อป้องกันและระงับเหตุอัคคีภัย และแผ่นดินไหว - กิจกรรมศึกษาดูงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวทาง เกณฑ์ EdPEX ของคณะอุตสาหกรรมเกษตร - การอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร เรื่อง “แนวทางการประเมินค่างาน เพื่อกำหนดตำแหน่งชำนาญการ” - โครงการมอบรางวัลบุคลากรดีเด่น ประจำปี 2561

สำนักงานสำนัก (งานบริหาร
ทั่วไป และงานบริการและ
ประกันคุณภาพ) (7.3.ก(1)-1
และ 7.3.ก(1)-3) ปีงบประมาณ 2562
สำนักฯ มีความท้าทายเชิงกล
ยุทธ์ ด้าน บุคลากร ที่
เกษียณอายุงาน ลาออกจาก
งาน และลาออกจากตำแหน่ง
บริหาร (SC-7) สำนักฯ จึง
ปรับกระบวนการกำหนด
กรอบอัตรากำลังในขั้นตอนที่
2 3 และ 8 โดยขอบรรจุและ
แต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้

5.1.ก(2) บุคลากรใหม่

งานบริหารทั่วไปทำหน้าที่ในการสรรหา ว่าจ้าง และบรรจุบุคลากรใหม่ ตามระบบ CPAC-CMU HRM system ดังแผนภาพ 5.1-1 ขั้นตอน 3 โดยกระบวนการดังกล่าวมีการกำหนดนโยบายการรับบุคลากร เกณฑ์การคัดเลือกที่เหมาะสม และเปิดกว้าง เพื่อให้ได้บุคลากรใหม่ที่มีศักยภาพและสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ดังตาราง 5.2-1 ข้อ 1) จากนั้นบุคลากรใหม่จะผ่านกระบวนการหล่อหลอม ปลุกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร คือ 1) กระบวนการดูแลบุคลากรใหม่ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ (กองบริหารงานบุคคล มช.) ระบบพี่เลี้ยง (โดยหัวหน้างาน) ระบบการเรียนรู้และฝึกอบรม ดังตาราง 5.2-3 2) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมผ่านการประชุม อบรม สัมมนา คูงาน และกลุ่มไลน์บุคลากร 3) การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตามเกณฑ์สมรรถนะที่ควรมีของแต่ละกลุ่มบุคลากร 4) การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร โดยมีงานบริหารทั่วไปและบุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินการ และติดตามกระบวนการดังกล่าวผ่านที่ประชุมสำนักงานสำนัก และที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ประจำเดือน ปิงบ 2562 สำนักฯ ได้ปรับกระบวนการรับเข้าของบุคลากรใหม่ เพื่อเน้นการมีส่วนร่วม และเน้นการรับบุคลากรที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรมากขึ้น โดยกำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับเป็นกรรมการคัดเลือก เพื่อกำกับให้การรับบุคลากรใหม่เป็นไปตามนโยบายและเกณฑ์การคัดเลือก ทั้งการสอบข้อเขียน สอบปฏิบัติ ประเมินด้านสุขภาพทางจิตวิทยา และสอบสัมภาษณ์ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่รับใหม่จะสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ได้เป็นอย่างดี ดังตาราง 5.2-1 สำนักฯ ได้วางรูปแบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถสูง และมีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ทำให้ได้นักวิชาการคอมพิวเตอร์ที่มีศักยภาพสูง มีความรู้และความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสำนักฯ

5.1.ก(3) การทำงานให้บรรลุผล

สำนักฯ ได้วางแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพในการทำงานและผลสำเร็จขององค์กร ผ่านกลไกที่สอดคล้องกัน คือ 1) การอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถตามแผนยุทธศาสตร์ 2) การติดตามการมุ่งเน้นผลการดำเนินการผ่านการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ผ่านการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน (TOR) และการจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ และ 3) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการยกย่องชมเชยผู้มีผลปฏิบัติงานดีเด่น ซึ่งมีการทบทวนและปรับให้เข้ากับทิศทางขององค์กร โดยงานบริหารทั่วไปร่วมกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง โดยความเห็นชอบของ คกก.บริหารสำนักฯ มีการศึกษาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในปี 2562 มีสาระสำคัญของ การเปลี่ยนแปลงคือ 1) ปรับระบบการประเมินบุคลากรเพื่อมุ่งเน้นผลงาน และปรับแนวทางการประเมินจากตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และมุ่งเน้นผลิตภาพของการปฏิบัติงาน โดยให้น้ำหนักที่เพิ่มขึ้น และให้มีการกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นตัวชี้วัดของสำนักฯ เพื่อมุ่งเน้นการให้บริการ 2) ปรับระบบการให้ค่าตอบแทนตามภาระงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ให้น้ำหนักที่สัมพันธ์กับผลิตภาพของหน่วยงานและบุคลากร และการกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร คือต้องได้มาจากตัวชี้วัดสำคัญของแต่ละฝ่าย แล้วนำมาถ่ายทอดต่อไปยังหน่วยงานและบุคลากร 3) ปรับระบบยกย่องเชิดชูบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมการทำงานผ่านกระบวนการสร้างองค์ความรู้ที่เน้นผลงานจริง ดังตาราง 5.2-2 ซึ่งการปรับระบบการประเมิน และการลงนามคำรับรองการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งมีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามภาระงานของหน่วยงานและบุคลากร และผลการประเมินหัวหน้างาน ส่วนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานรายบุคคลมีผลต่อการประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการดังกล่าวเพื่อส่งเสริมให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรสร้างผลงานที่เหนือความคาดหมาย

5.1.ก(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สำนักฯ กำหนดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญสำหรับองค์กรและบุคลากร ซึ่งเป็นข้อมูลนำเข้าสำคัญในการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรและแผนปฏิบัติการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสำคัญด้านบุคลากร ทำให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถ ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนบุคลากรและลดผลกระทบที่สำคัญ ซึ่งดำเนินการในระยะเวลาที่ เหมาะสมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในปีงบประมาณ 2562 งานบริหารทั่วไปสรุปความเปลี่ยนแปลงสำคัญจากภายใน คือ การเกษียณอายุงานของบุคลากรของฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม คือ นายสนั่น ธรรมธิ (พนักงานปฏิบัติงาน/นักวิชาการ) ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในด้านศิลปวัฒนธรรมล้านนา (SC-7) และการลาออกของ บุคลากรของสำนักงานสำนัก คือ นายพิชัย แสงบุญ (นักวิชาการคอมพิวเตอร์) ในเดือนธันวาคม 2561 ซึ่งทั้ง สอง ตำแหน่งมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามพันธกิจของสำนักฯ ส่วนการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกซึ่งมีผล ต่อแผนบริหารบุคลากร คือ การปรับโครงสร้างเงินเดือนของบุคลากรในภาพรวมของมหาวิทยาลัย (SC-8) ทำให้สำนักฯ มีภาระทางด้านงบประมาณที่เพิ่มสูงขึ้น ในส่วนของสมทบเงินสะสมพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ ซึ่งต้องขอรับการ สนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมจากมหาวิทยาลัย เนื่องจากสำนักฯ เป็นส่วนงานที่มีรายได้ได้น้อยและไม่เพียงพอกับงบ บุคลากรที่เพิ่มขึ้นดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงสำคัญขององค์กรดังกล่าว ส่งผลต่อการปรับแผนบริหารบุคลากรในปัจจุบัน และปัดไป ได้แก่ ด้านที่ 1 คือ แผนบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารกรอบอัตรากำลัง คือ 1) การบรรจุและ แต่งตั้งนายสนั่น ธรรมธิ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์/ความชำนาญเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 2) ปรับแผนบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกัน โดยมีการปรับเปลี่ยนนางสาววาสนา มาวงค์ ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงาน (ประชาสัมพันธ์และวิเทศสัมพันธ์) ไปปฏิบัติงานที่จุดบริการข้อมูลพิพิธภัณฑ์ฯ และ ปรับเปลี่ยนนางสาวสุติมา พรหมาวุฒน์ ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงาน (พิพิธภัณฑ์ฯ) มาปฏิบัติงานที่สำนักงานฝ่าย ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และมีการปรับภาระงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สำนักฯ ยังได้ปรับกระบวนการด้านเอกสาร เพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอนในการทำงาน อาทิ การใช้ระบบ e-Document เป็นหลักในการจัดส่งเอกสารภายในสำนักงาน และใช้ระบบไลน์เป็นช่องทางในการสื่อสารหลักภายในสำนักฯ เพื่อความ สะดวก รวดเร็วในการทำงาน และลดการใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น กระดาษ หมึก โทรศัพท์ โทรสาร และพลังงานไฟฟ้า นอกจากนี้ ยังพัฒนาและใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในการทำงานมากยิ่งขึ้น อาทิ ระบบรายงานตัวชีวิตแผนยุทธศาสตร์ ระบบบันทึกข้อมูลการอบรมของบุคลากร ระบบรับฟังเสียงของผู้รับบริการ เป็นต้น ด้านที่ 2 คือ แผนบริหารทรัพยากร บุคคล ด้านการพัฒนาขีดความสามารถ มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ แผนพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งเน้นสมรรถนะเชิง ยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ด้าน คือ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ด้านภาษา ด้านวิจัย ด้านการศึกษาในระดับสูงที่สูงขึ้น รวมทั้งการมุ่งเน้นการทำชำนาญการของบุคลากร สายสนับสนุนเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง และพัฒนาการทำงานในระดับที่สูงขึ้น กระบวนการปรับเปลี่ยน การบริหารบุคลากรดังกล่าวมีการติดตามผ่านรายงานผลตัวชี้วัด โดยมีการทบทวนและปรับแผนการบริหารบุคลากรปี งบประมาณ 2563 ในไตรมาสแรก

5.1.ข บรรยากาศด้านบุคลากร

5.1.ข(1) สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน

สำนักฯ สร้างบรรยากาศการทำงานให้เกื้อหนุนและมีความมั่นคงต่อการทำงาน โดยมอบหมายให้งานบริหาร ทั่วไปวางระบบการทำงานร่วมกับฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ภายใต้การกำกับดูแลของ คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อ วางแผนรวมถึงกำกับติดตามการดูแลบุคลากรด้านสภาพแวดล้อม อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งจัดให้มีสวัสดิการ ดังตาราง 5.1-2 และมีบุคลากรสนับสนุนการดูแลสภาพแวดล้อม อาทิ หน่วยอาคารและ สถานที่ พนักงานช่าง และพนักงานบริการทั่วไป ซึ่งมีการกำกับติดตามผ่านตัวชี้วัด ดังตาราง 5.1-3 โดยมีเป้าประสงค์

ในการปรับปรุงปัจจัยสำคัญด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3 ด้าน คือ ด้านสุขภาพของบุคลากร ด้านความปลอดภัยของพื้นที่ทำงาน และด้านความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงเพื่อใช้ทบทวนกระบวนการทำงาน และปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างๆ ให้ตรงตามความต้องการ/ความคาดหวังของบุคลากรมากขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง งานบริหารทั่วไปมีหน้าที่วางแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานในด้านความปลอดภัย และมีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำมาตรการด้านความปลอดภัยในการทำงาน มาตรการป้องกันอัคคีภัยและอุบัติเหตุ มาตรการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยจัดทำเป็นประกาศของสำนักฯ รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมในการทำงานในทุกหน่วยงาน โดยใช้แบบสำรวจความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน ทั้งด้านโครงสร้างกายภาพ ความเสี่ยงของการสูญเสียทรัพย์สิน/ทรัพยากร/พลังงาน และจำนวนอุบัติเหตุ/อุบัติเหตุนอกจากการทำงาน ข้อมูลทั้งหมดได้ประมวลผลเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหา เช่น แจ้งกลับหน่วยงานที่ได้รับการประเมิน เพื่อให้มีการควบคุมและแก้ไขปัญหา รวมถึงรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง หากสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเสี่ยงในระดับสูง

ตาราง 5.1-2 แสดงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของกลุ่มบุคลากร

นโยบาย	สวัสดิการและสิทธิประโยชน์	กลุ่มบุคลากร				
		กลุ่ม 1. ผู้บริหาร		กลุ่ม 2. พนง.มหาวิทยาลัยประจำ		กลุ่ม 3. พนง. ส่วนงาน
		ระดับสูง	ระดับต้น-กลาง	ฝ่ายส่งเสริมฯ	สำนักงานสำนัก	
สุขภาพ	การตรวจสุขภาพประจำปี	/	/	/	/	/
	การดูแลกรณีเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน	/	/	/	/	/
	กิจกรรมการออกกำลังกายในสำนักฯ	/	/	/	/	/
	การลาป่วย และฟื้นฟูร่างกาย	/	/	/	/	/
ค่าตอบแทน	เงินเดือน	/	/	/	/	/
	ค่าตอบแทนผู้บริหาร	/	/			
	ค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น		/			
	เกียรติบัตรและเงินรางวัลบุคลากรดีเด่นประจำปี			/	/	/
	ค่าทำงานล่วงเวลา		/	/	/	/
การพัฒนาตนเอง	งบประมาณสำหรับฝึกอบรมประจำปี	/	/	/	/	/
	การเข้าร่วมสัมมนาวิชาการ	/	/	/	/	
	การลาศึกษาต่อ			/	/	
	การขอตำแหน่งชำนาญการ		/	/	/	
ชีวิตส่วนตัวและครอบครัว	วันหยุดพักผ่อนประจำปี	/	/	/	/	/
	การลาบวช ลาคลอดบุตร	/	/	/	/	/
อื่นๆ	เงินช่วยเหลือค่ามาบ่นกิจศพ	/	/	/	/	/
	เค้กวันเกิด/เลี้ยงอาหารในวันเกิด	/	/	/	/	/
	การเข้าใช้ระบบ wifi ฟรี	/	/	/	/	/
	งานมุทิตาจิตเมื่อเกษียณอายุงาน	/	/	/	/	/

ตาราง 5.1-3 ตัวชี้วัดด้านการกักตุนสภาพแวดล้อมของบุคลากร

ปัจจัย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลุ่มบุคลากร
สุขภาพ	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี	ร้อยละ 80	ทุกกลุ่ม
	ร้อยละของบุคลากรใหม่ที่ได้รับการตรวจสุขภาพก่อนเข้าทำงาน	ร้อยละ 100	ทุกกลุ่ม
ความปลอดภัยของพื้นที่ทำงาน	จำนวนอุบัติเหตุ/อุบัติเหตุนอกจากการทำงาน	0 ครั้ง	ทุกกลุ่ม
	ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของบุคลากร	ร้อยละ 80	ทุกกลุ่ม

ด้านสร้างเสริมสุขภาพสำหรับบุคลากรตามข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย ดังตาราง OP1-5 สำนักฯ มีแนวทางการคัดกรองสุขภาพและคัดกรองโรคตามความเสี่ยงของอายุ เพศ และสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ การตรวจสุขภาพของบุคลากรใหม่ก่อนเข้าทำงาน การตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี ในปีงบประมาณ 2562 พบว่าบุคลากรได้รับการตรวจสุขภาพประจำปีอย่างน้อย 1 ครั้ง นอกจากนี้ สำนักฯ ยังมีระบบเฝ้าระวังสุขภาพ กรณีสัมผัสกับสิ่งคุกคามในที่ทำงาน เช่น ปัญหาฝุ่นควันในช่วงเดือนมีนาคม-พฤษภาคม ของทุกปี โดยมีการเฝ้าระวังโดยให้ทำงานอยู่ภายในตัวอาคารที่มีระบบควบคุมอุณหภูมิและอากาศจากภายนอก พร้อมทั้งมีการแจกและรณรงค์การสวมใส่หน้ากากอนามัยที่ได้มาตรฐาน

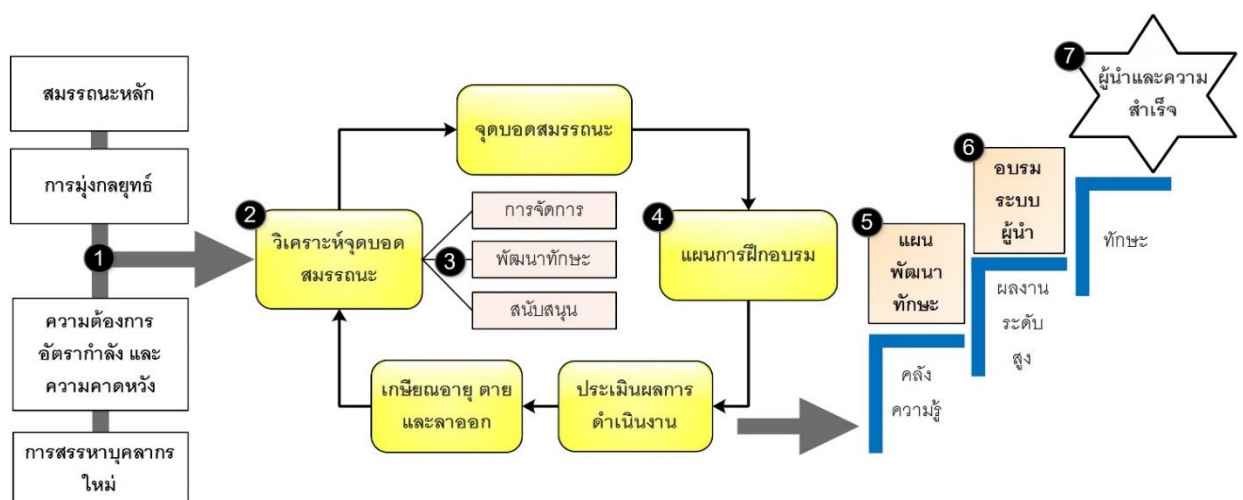
5.1.ข(2) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

สำนักฯ โดยงานบริหารทั่วไป สำรวจความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรในด้านต่างๆ รวมถึงด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และสำรวจความผูกพันทุกปี ดังตาราง OP1-4 โดยผลสรุปความต้องการและความคาดหวังด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อนำเสนอที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ พิจารณาปรับเปลี่ยนสิทธิประโยชน์ดังกล่าวเป็นประจำทุกปี มีการแบ่งกลุ่มสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ออกเป็น 5 ด้าน ดังตาราง 5.1-3 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามการปรับเปลี่ยนดังกล่าว โดยใช้ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เป็นตัวชี้วัดและประเมิน ปีล่าสุดได้ปรับกระบวนการทบทวนความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากรและการปรับสวัสดิการต่างๆ ผ่านระบบ QR-Code ในการสำรวจ และปรับช่วงเวลาการปรับปรุงด้านสวัสดิการในไตรมาสสุดท้าย เพื่อให้สอดคล้องกับการบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป และปรับสวัสดิการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรเพิ่มเติม

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

5.2.ก. ความผูกพันของบุคลากร และผลการปฏิบัติการ

สำนักฯ โดยงานบริหารทั่วไป ดำเนินการสำรวจปัจจัยความผูกพันของบุคลากรเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุกปี ปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ ได้สรุปวิเคราะห์ผลการสำรวจย้อนหลัง พบรูปแบบที่ค่อนข้างชัดเจนในปัจจัยความผูกพัน จึงสรุปและสร้างรูปแบบองค์ประกอบความผูกพันของสำนักฯ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้เข้าใจภาพรวมได้ง่ายเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันขององค์กร (CPAC-CMU Engagement Model) ดังภาพ 5.2-1 โดยงานบริหารทั่วไป ได้นำรูปแบบองค์ประกอบความผูกพันดังกล่าวเป็นปัจจัยหลักในการจัดทำแผนงานเพื่อส่งเสริมความผูกพันขององค์กร และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานที่ดี



ภาพ 5.2-1 CPAC-CMU Learning and Development sub-system

5.2.ก(1) วัฒนธรรมองค์กร

สำนักฯ ทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ โดยใช้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร ความคิดเห็น และการระดมสมองจากการประชุมสัมมนา เพื่อทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ ใช้วัฒนธรรมองค์กร คือ “**คงคุณค่าความสง่างามแห่งมรดกทางวัฒนธรรมล้านนา**” และค่านิยม “**คิดอย่างสร้างสรรค์ รักในงานอย่างลึกซึ้ง อยู่อย่างขึ้นชอบ และดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ**” และงานบริหารทั่วไปเป็นแกนหลักในการปลูกฝังและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร งานบริการและประกันคุณภาพเป็นแกนหลักในการจัดทำแผนการถ่ายทอดสู่บุคลากร ประกอบด้วย กระบวนการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติในแนวทางเดียวกันผ่านช่องทางที่หลากหลาย ดังตาราง 1.1-1 ส่วนกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ของสำนักฯ โดยงานบริหารทั่วไป มี 4 กระบวนการ คือ 1) การคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กร 2) การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร 3) เฝ้าระวังการกระทำที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร และ 4) เน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกละเลย/ฝ่าฝืน และการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวเน้นรูปแบบการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน (ตาราง 5.2-1) โดยกระบวนการทั้งสองส่วนกำกับด้วยตัวชี้วัด คือ ร้อยละการรับรู้และเข้าใจทิศทางการนำองค์กร (7.4.ก(1)-1) กำกับกระบวนการด้านการประชาสัมพันธ์ จำนวนข้อร้องเรียนจากการประพฤติผิดกฎหมาย/จริยธรรม จำนวนข้อร้องเรียนด้านจรรยาบรรณของบุคลากร จำนวนครั้งของการกระทำผิดวินัยร้ายแรง (7.4.ก(4)-3)

ตาราง 5.2-1 กระบวนการปลูกฝังและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรของสำนักฯ

กระบวนการปลูกฝังและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร	รูปแบบ		
	การสื่อสารที่เปิดกว้าง	มุ่งเน้นผลงาน	สร้างความผูกพัน
1. คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กร - เน้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานในการคัดเลือก - ใช้การตัดสินใจแบบความเห็นร่วมกันในการคัดเลือก - เลือกบุคคลที่มีแนวโน้มที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดี เช่น ไม่เคยทำผิดกฎหมาย ช่วยกิจกรรมส่วนรวม ชอบช่วยเหลือสังคม เป็นต้น	/	/	
2. การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร - เน้นค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรในทุกกิจกรรมของสำนักฯ - ส่งเสริมกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และประเพณีอันดีงาม - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม	/	/	/
3. เฝ้าระวังการกระทำที่ขัดแย้งวัฒนธรรมองค์กร - วางกลไกติดตามการกระทำที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรผ่าน กกก.จริยธรรม	/		
4. เน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกละเลย/ฝ่าฝืน	/		

5.2.ก(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

สำนักฯ โดยงานบริหารทั่วไป กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยการสำรวจตามกลุ่มบุคลากร ดังตาราง OP1-3 และผลการสำรวจ ดังตาราง OP1-4 ดำเนินการในไตรมาสที่ 4 ของทุกปี ผลดังกล่าวเป็นข้อมูลนำเข้าในการจัดทำแผนส่งเสริมความผูกพันขององค์กรซึ่งดำเนินการหลังการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ (7.3.ก(3)-1) โดยเป็นส่วนสำคัญในการจัดทำแผนส่งเสริมความผูกพัน และเป็นตัวกำกับติดตามประเมินประสิทธิผลของกระบวนการสร้างความผูกพันภายในองค์กรด้วย ในปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ ได้สรุปปัจจัยความผูกพันจากการสำรวจเป็นรูปแบบองค์ประกอบความผูกพันของสำนักฯ (CPAC-CMU Engagement Model) ดังแผนภาพ 5.2-1 โดยรูปแบบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบหลักในการจัดทำแผนงานปรับปรุงกระบวนการบริหารบุคลากร การสื่อสาร และการวางแผนระยะยาวด้านบุคลากร

5.2.ก(3) การประเมินความผูกพัน

สำนักฯ โดยงานบริหารทั่วไปทำการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน แยกตามกลุ่มบุคลากร ดังตาราง OP1-3 เพื่อเป็นข้อมูลนำใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากร และเป็นการติดตามประเมินแผนปฏิบัติการ โดยปัจจัยความผูกพันมีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร ดังตาราง OP1-4 และสามารถสรุปภาพรวมรูปแบบปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักฯ หลังจากการจัดทำแผนส่งเสริมความผูกพัน งานบริหารทั่วไปได้ดำเนินการติดตามแผนดังกล่าว โดยมีตัวชี้วัดทางตรง ได้แก่ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และทางอ้อม ได้แก่ อัตราการลาออก (7.3.ก(3)-4) และมีการกำหนดตารางการติดตาม เช่น อัตราการลาออกติดตามทุกปี และนำเสนอข้อมูลต่อ คกก.บริหารสำนักฯ ในปีงบประมาณ 2562 มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการสำรวจและสร้างความผูกพัน เช่น การปรับเปลี่ยนวิธีการสำรวจ จากการใช้แบบสอบถามกระดาษเป็นการใช้แบบสอบถามออนไลน์ เพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสร้างความผูกพันที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

5.2.ก(4) การจัดการผลการดำเนินการ

สำนักฯ โดยงานบริหารทั่วไป มีแนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดีผ่าน 3 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม 2) การยกย่องชมเชยและค่าตอบแทนตามภาระงาน และ 3) การผลักดันแนวคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรสู่นวัตกรรม (R2R) เช่น การทำวิจัยสถาบัน เริ่มดำเนินการหลังจากกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และการกำหนดตัวชี้วัด ดังตาราง 2.1-3 กระบวนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานของระดับปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ดำเนินการในช่วงกรกฎาคม-สิงหาคมของทุกปี โดยผลสัมฤทธิ์ของการจัดทำคำรับรองดังกล่าวถูกใช้ในการเลื่อนเงินเดือน การยกย่องชมเชย รางวัลบุคลากรผู้มีผลงานดีเด่น ค่าตอบแทน และการสร้างแรงจูงใจต่างๆ (กระบวนการที่ 2 ของตาราง 5.2-2) มีกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคลเพื่อมุ่งเน้นผลิตภาพรายบุคคล และมุ่งเน้นลูกค้าผ่านตัวชี้วัดภาระงาน และความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ

ตาราง 5.2-2 การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ

รูปแบบ	รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ	กลุ่มบุคลากร				
		ผู้บริหาร		พนง.มหาวิทยาลัยประจำ		พนง. ส่วนงาน
		ระดับสูง	ระดับต้น-กลาง	ฝ่ายส่งเสริมฯ	สำนักงานสำนัก	
รางวัล	รางวัลบุคลากรดีเด่นประจำปี			/	/	/
	การเสนอชื่อรับรางวัลจากหน่วยงานภายนอก	/	/	/	/	
การยกย่องชมเชย	เกียรติบัตรบุคลากรดีเด่น			/	/	/
	การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่น หรือสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร	/	/	/	/	/
การสร้างแรงจูงใจ	การเลื่อนขั้นเงินเดือน		/	/	/	/
	การกำหนดตำแหน่งสายสนับสนุน (ชำนาญการ)		/	/	/	
	ค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น		/			
	การอบรมการพัฒนากระบวนการทำงาน		/	/	/	/
	ทุนวิจัย		/	/	/	

5.2.ข การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

5.2.ข(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการขององค์กร และการพัฒนาตนเองของบุคลากรอยู่ในขั้นตอน **4** ของระบบบริหารจัดการบุคลากร โดยงานบริหารทั่วไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้ข้อมูลจากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หลายส่วนในขั้นตอน **1** โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โครงการสำคัญของหน่วยงานต่างๆ และสมรรถนะหลักขององค์กรมาเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรซึ่งมุ่งเน้น 3 ด้าน คือ 1) การมุ่งเน้นลูกค้าผ่านการกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งของคำรับรองการปฏิบัติงาน 2) การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ผ่านการกำหนดสมรรถนะหลักเชิงยุทธศาสตร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ดังตาราง OP2-3 3) การมุ่งเน้นความต้องการของบุคลากรแต่ละสายงานของโครงการฝ่ายต่างๆ ดังตาราง 2.1-3 ผ่านการกำหนดสมรรถนะ หลังจากนั้นจึงประเมิน Competency Gap แยกตามกลุ่มบุคลากร ดังตาราง OP1-3 แล้วจึงกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปีตามขั้นตอน **4** ดำเนินการทุกปี โดยสำนักฯ ผลักดันระบบการเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดผลทางปฏิบัติผ่านการฝึกอบรม ทุนพัฒนาบุคลากร การยกย่องชมเชย และค่าตอบแทน เช่น การมอบรางวัลบุคลากรดีเด่นให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยและพนักงานส่วนงานที่มีผลปฏิบัติการในระดับดีมาก การสนับสนุนทุนวิจัยระดับปริญญาโท ทุนละ 5,000 บาท การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น การสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนขอตำแหน่งที่สูงขึ้น (ชำนาญการ) และกระบวนการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงในขั้นตอนที่ **5** ตามเกณฑ์ คือ ผลการปฏิบัติงาน รางวัลที่ได้รับ และความเห็นของผู้ร่วมงานและผู้บริหารระดับสูง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว หากมีคุณสมบัติครบตามการประเมินคุณสมบัติของระบบการนำองค์กรในขั้นตอน **6** ดังแผนภาพ 5.2-2 เพื่อส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารต่อไป

5.2.ข(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอยู่ในขั้นตอนที่ **4 5 6 7** ของระบบบริหารบุคลากร ดังแผนภาพ 5.1-1 เริ่มจากการจัดทำสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ในปีงบประมาณ 2562 มี 1 ระดับ คือ สมรรถนะพื้นฐาน (แยกตามกลุ่มบุคลากร) ดังตาราง 5.2-3 แล้วจึงจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสมรรถนะและกลุ่มบุคลากรดังกล่าว ดังตาราง 5.2-3 งานบริหารทั่วไปได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียนรู้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1. การประเมินผลทันทีหลังการฝึกอบรม พร้อมช่วยประเมินการจัดฝึกอบรม ระดับที่ 2. การประเมินแผนงานโดยตัวชี้วัดของแผนงานและติดตามทุกปี ในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ และระดับที่ 3. การติดตามตัวชี้วัดสำคัญของสำนักฯ ที่งานบริหารทั่วไปได้รับมอบหมาย ที่เชื่อมโยงกับความผูกพันของบุคลากร (7.3.ก(3)-1) โดยติดตามประจำปีใน คกก.บริหารสำนักฯ ปีงบประมาณ 2562 กระบวนการดังกล่าวมีการปรับเปลี่ยน อันเนื่องมาจากการประชุมทบทวนการบริหารบุคคล เช่น กระบวนการกำหนดสมรรถนะที่ใช้การสำรวจความต้องการของบุคลากรอย่างเดี่ยว มาเป็นการใช้ข้อมูลจาก 4 แหล่ง คือ 1) ระเบียบและข้อกำหนดของบุคลากร 2) แผนยุทธศาสตร์ และ 3) การสำรวจความต้องการด้านการพัฒนา 4) ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจด้านการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในปีต่อไป

ตาราง 5.2-3 กระบวนการเรียนรู้ และฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้ง 3 ระดับ

ระดับ สมรรถนะ	โครงการสัมมนาและฝึกอบรมประจำปี	กลุ่มที่ 1. ผู้บริหาร		กลุ่มที่ 2. พนง.มหา วิทยาลัยประจำ		กลุ่มที่ 3. พนง. ส่วนงาน
		ระดับสูง	ระดับต้น- กลาง	ฝ่าย ส่งเสริมฯ	สำนักงาน สำนัก	
พื้นฐาน	โครงการ Happy CPAC: องค์กรแห่งความสุข	/	/	/	/	/
	โครงการฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินเพื่อป้องกันและระงับเหตุ อัคคีภัยและแผ่นดินไหว	/	/	/	/	/
	การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (ปริญญาโท)		/			
	การสัมมนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (ชำนาญการ)		/	/	/	
เชิง ยุทธศาสตร์	โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี 2561 ณ จ.ภูเก็ต	/	/	/	/	/
	กิจกรรมศึกษาดูงานด้าน EdPEx คณะอุตสาหกรรมเกษตร มช.	/	/	/	/	
	การอบรมระบบ VOC	/	/	/	/	/
	การอบรมระบบ e-Document	/	/	/	/	/
	การอบรมหลักสูตรบริหารยุทธศาสตร์		/			

5.2.ข(3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

กระบวนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรอยู่ในระบบบริหารบุคลากรส่วนที่ 7 ดังภาพ 5.1-1 แบ่งเป็น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ และกลุ่มพนักงานส่วนงาน กระบวนการดังกล่าวมีการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังตาราง 5.2-3 และมีตัวชี้วัดสำหรับการจัดการ ความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรดังกล่าว (7.3.ก(1)-1 และ 7.3.ก(1)-3) โดยติดตามเป็นรายไตรมาสในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ นอกจากนี้ สำนักฯ มีการวางแผนการพัฒนาผู้นำในตำแหน่งที่สำคัญ ดังแผนภาพ 5.2-2 ขั้นตอน 5 6 7 ซึ่งก็คือตำแหน่งที่มีผลต่อการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ หมายรวมถึงตั้งแต่ผู้บริหารระดับกลาง (เลขานุการสำนัก) ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน) และตำแหน่งชำนาญการ รับผิดชอบโดยงานบริหารทั่วไป ผ่านแผน กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรระดับบริหาร กระบวนการดังกล่าวเริ่มต้นจากการสรรหาผู้เข้าเกณฑ์สำหรับทุก ตำแหน่ง แล้วเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้อง อาทิ ทักษะการบริหารงาน ทักษะการบริหารคน และทักษะ การบริหารทรัพยากร ที่กำหนดโดย คกก.บริหารสำนักฯ การติดตามแผนการดำเนินการดังกล่าว ติดตามที่ผลลัพธ์ ท้ายสุด คือ บุคคลที่ได้รับการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่วนการประเมินสมรรถนะผู้บริหารมีการพิจารณานำไปสู่แผนการ พัฒนาผู้บริหารต่อไป

หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ

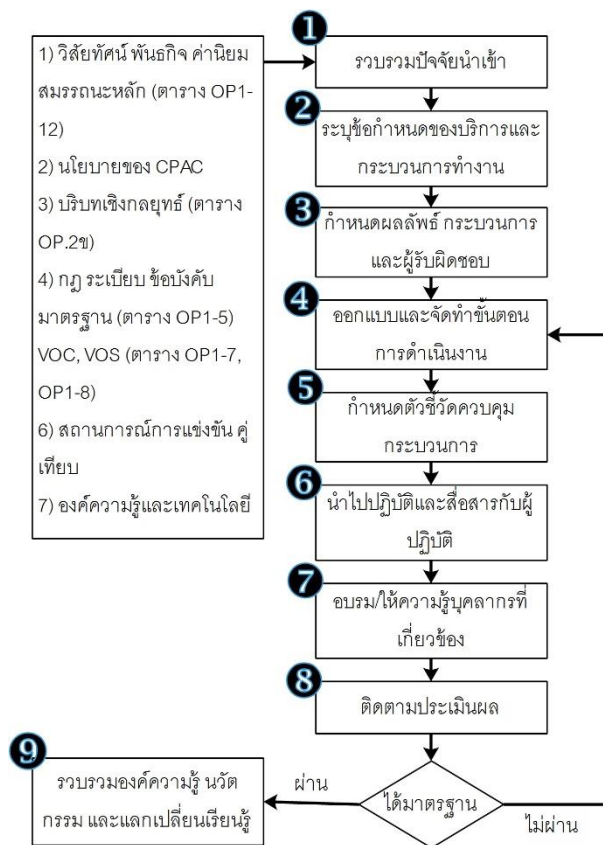
6.1 กระบวนการทำงาน

6.1.ก การออกแบบหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ

สำนักฯ มีระบบการออกแบบ การจัดการ และการพัฒนาบริการด้านทำนุบำรุงศาสนา ด้านการส่งเสริม ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม บริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา และ บริการวิชาการ การรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลด้านการให้คำปรึกษาเชิงค้นคว้าฐานข้อมูลบริการความรู้ด้าน ศิลปวัฒนธรรม โดยได้เริ่มมีกระบวนการออกแบบการบริการและกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม ในปี 2562 และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ SIPOC Model และจัดทำ Service process ในทุกพันธกิจทั่วทั้งองค์กร ปัจจุบัน สำนักฯ ใช้กระบวนการออกแบบบริการและกระบวนการ ดังแผนภาพ 6.1-1

6.1.ก(1) ข้อกำหนดของบริการและกระบวนการ

สำนักฯ มีวิธีการในการระบุข้อกำหนดของการบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญในขั้นตอนที่ **1** และ **2** ดังแผนภาพ 6.1-1 โดยผู้นาระดับสูงรวบรวมข้อมูลและปัจจัยนำเข้า เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลัก เสี่ยงของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังแผนภาพ 6.1-1 โดยขั้นตอนการระบุข้อกำหนดได้ดำเนินการในขั้นตอน 4-6 ของ



แผนภาพ 6.1-1 กระบวนการออกแบบบริการและกระบวนการทำงาน

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 ผู้นาระดับสูงทบทวนขั้นตอนในการกำหนดข้อกำหนดในปลายสุด และปรับปรุงระเบียบข้อมูลที่มีมาใหม่ เช่น การนำสมรรถนะหลักมา (CC2, CC3) พิจารณาใช้เพื่อออกแบบกระบวนการ ให้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ มีการเพิ่มข้อกำหนดด้านผลลัพธ์ ทางบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม มีการกำกับดูแล เรื่องระยะเวลาในการดำเนินงานกิจกรรมให้แล้วเสร็จตาม ระยะเวลาที่กำหนด โดยติดตามจากงานบริการฯ มีการ ทบทวนและได้ปรับปรุงปัจจัยนำเข้า โดยนำความต้องการและ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ ผู้ เข้าชมพิพิธภัณฑ์ และผู้เข้าร่วมอบรม อันนำไปสู่การปรับ กระบวนการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม และมีการ พิจารณาถึงสมรรถนะหลัก (CC1) อันนำไปสู่โครงการทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรม และโครงการบริการวิชาการ เป็นต้น

กระบวนการที่สำคัญพิจารณาจากกระบวนการที่สร้าง คุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนต่อ กระบวนการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ โดยแยกตามพันธกิจ ขององค์กร ทั้งนี้ ได้กำหนดกระบวนการสำคัญและ ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ ดังตาราง 6.1-1

ตาราง 6.1-1 ตัวอย่างการดำเนินการเพื่อการออกแบบบริการ

กระบวนการหลัก (Core processes)	ตัวอย่างการดำเนินการเพื่อการออกแบบบริการ
การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่สร้างภาพลักษณ์ด้านการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิตด้านศิลปวัฒนธรรม วิถีชีวิตล้านนา เพื่อสร้างการรับรู้ของสังคม (Visibility)	- สำนักฯ ได้ออกแบบกระบวนการบริการพิพิธภัณฑ์ ได้แก่ (1) การเข้าชมพิพิธภัณฑ์ และ (2) การเช่าสถานที่ โดยมีข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ระเบียบการเข้าชมและใช้บริการพิพิธภัณฑ์ และมีปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ คือ ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ นักท่องเที่ยว กลุ่มศึกษาดูงาน ผู้เช่าสถานที่ และผู้สนับสนุน/บริจาคต่างๆ
การบริการวิชาการด้านการรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูล การให้คำปรึกษาเชิงค้นคว้าฐานข้อมูลบริการความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม บริการด้านการส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนาและ	- การรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ วารสารร่วมพะยอม ฐานข้อมูล คอลัมน์ หนังสือพิมพ์ สื่อออนไลน์ (Facebook YouTube รายการวิทยุ) สื่อออฟไลน์ (หนังสือพิมพ์ นิตยสารจดหมายข่าว) และมีปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ คือ งบประมาณจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การทำนุบำรุงศาสนา ได้แก่ (1) พิธีทำบุญตักบาตร: วันขึ้นปีใหม่ วันเข้าพรรษา วันออกพรรษา วันมาฆบูชา วันวิสาขบูชาและวันอาสาฬหบูชา (2) การฝึกอบรมปฏิบัติธรรมในวันพืชมงคลและวันแม่แห่งชาติ และ (3) กิจกรรมศาสนาอื่นๆ โดยมีข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ข้อปฏิบัติตามพิธีทางศาสนาของไทยที่สืบทอดต่อกันยาวนาน และมีปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ คือ วันสำคัญทางพระพุทธศาสนา แผนการทำนุบำรุงศาสนาของมหาวิทยาลัย และงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมทำนุบำรุงศาสนา - การด้านส่งเสริมประเพณีและศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ (1) ประเพณี: ลอยกระทง สงกรานต์ และ (2) ศิลปวัฒนธรรม : อบรมความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ประชุมวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม โดยมีข้อกำหนดที่สำคัญคือ ความร่วมมือกับหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง และระเบียบเกี่ยวกับการจัดประชุมวิชาการ/บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย และมีปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ คือ ประเพณีสำคัญของท้องถิ่นที่อนุรักษ์และสืบทอดกันมาอย่างยาวนาน และงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมจากมหาวิทยาลัย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6.1.ก(2) แนวคิดการออกแบบ

สำนักฯ มีวิธีการออกแบบบริการและกระบวนการที่สำคัญ ตามขั้นตอน 3 4 5 ดังแผนภาพ 6.1-1 โดย 3 กำหนดผลลัพธ์ของกระบวนการร่วมกัน โดยใช้ข้อกำหนดต่างๆ พร้อมทั้งกำหนดคณะกรรมการดำเนินงาน นำโดยผู้บริหาร/ผู้รับผิดชอบกระบวนการ 4 แล้วจึงร่วมออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงาน 5 พร้อมกำหนดตัวชี้วัดควบคุมกระบวนการ สำนักฯ ใช้เครื่องมือคุณภาพช่วยอย่างเป็นระบบ ในปี 2562 สำนักฯ ใช้วงจรคุณภาพ PDCA ในการออกแบบกระบวนการ และกำหนดหน่วยงานและบุคลากรพิจารณาทบทวนปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ พร้อมทั้งพิจารณาปรับปรุงการออกแบบกระบวนการที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด และให้ออกแบบกระบวนการเพิ่มเติมกรณีที่ไม่ครบถ้วน โดยมีตัวอย่างการดำเนินการและข้อกำหนดสำคัญ ดังตาราง 6.1-2

ตาราง 6.1-2 กระบวนการหลัก ข้อกำหนด และตัวชี้วัดสำคัญ

กระบวนการหลัก (Core processes)	กระบวนการบริการสำคัญ (Key processes)	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดสำคัญ	ผลลัพธ์
CP1 : การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่สร้างภาพลักษณ์ด้านการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิตด้านศิลปวัฒนธรรม วิถีชีวิตล้านนา เพื่อสร้างการรับรู้ของสังคม (Visibility)	บริการเข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ - การเผยแพร่ข้อมูลศิลปวัฒนธรรม - การจัดประชุม/อบรม/สัมมนา - กิจกรรมทำบุญบำรุงศาสนา - กิจกรรมส่งเสริมประเพณีและศิลปวัฒนธรรม	การให้บริการที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน ตรงกับความต้องการ/คาดหวังของผู้รับบริการ - ข้อมูลศิลปวัฒนธรรมตามความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ - การจัดประชุม/อบรม/สัมมนาที่มีคุณภาพสูง ได้รับการยอมรับ และนำไปใช้ประโยชน์ได้ - หลักปฏิบัติทางพระพุทธศาสนา - หลักปฏิบัติตามประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา	7.1.ก-2 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เข้าใช้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ	พิพิธภัณฑ์ฯ เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาสู่นานาชาติ
			7.2.ก(1)-1 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการพิพิธภัณฑ์ฯ	
			7.5.ก(2)-1 จำนวนเงินรายได้จากการจัดเก็บค่าเข้าชมพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา	
			7.5.ก(2)-2 จำนวนผู้รับบริการจากพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา	
			7.5.ก(2)-3 อัตราที่เพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ	
CP2 : การบริการวิชาการด้านกระบวนการเผยแพร่ข้อมูล การให้คำปรึกษาเชิงค้นคว้า งานข้อมูล บริการ และบริการด้านการส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนาและความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม	ข้อมูลศิลปวัฒนธรรมตามความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ - การจัดประชุม/อบรม/สัมมนาที่มีคุณภาพสูง ได้รับการยอมรับ และนำไปใช้ประโยชน์ได้ - หลักปฏิบัติทางพระพุทธศาสนา - หลักปฏิบัติตามประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา	ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรม ที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม/อบรมหลักสูตร ที่มีความรู้ไปใช้ประโยชน์/ต่อยอดในด้านต่างๆ ร้อยละของผู้เข้ารับการบริการวิชาการที่ผ่านการฝึกอบรมต่อจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม	7.1.ข(1)-3 ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรม	- เผยแพร่ความรู้วิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมสู่สาธารณชนในวงกว้าง - สร้างความรู้ให้แก่ประชาชนในด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์หรือต่อยอดต่อไปได้ - พหุศาสตร์นิเทศมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาให้ดำรงอยู่คู่กับสังคมไทย - อนุรักษ์และสืบสานประเพณีล้านนาให้คงอยู่เป็นมรดกทางวัฒนธรรมของชาติ และเป็นทรัพยากรการท่องเที่ยวที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เดินทางมาสัมผัสและเยี่ยมชมต่อไป
			7.1.ก-2 ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม/อบรมหลักสูตร ที่มีความรู้ไปใช้ประโยชน์/ต่อยอดในด้านต่างๆ	
			7.1.ข(1)-1 ร้อยละของผู้เข้ารับการบริการวิชาการที่ผ่านการฝึกอบรมต่อจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด	
			7.2.ก(1)-2 ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม	

ตาราง 6.1-3 กระบวนการสนับสนุน ข้อกำหนด และตัวชี้วัดสำคัญ

กระบวนการสนับสนุน	ระบบงานสำคัญ (Key processes)	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดที่สำคัญ	ผลลัพธ์
SP1 - การนำองค์กร	- บทบาทของผู้บริหารสูงสุดในการบริหารงานองค์กร		7.4.ก(1)-1 ร้อยละการรับรู้ส่วทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกิจกรรมของสำนักฯ สำหรับบุคลากร	- ผู้นำระดับสูงบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืนขององค์กร
			7.4.ก(2)-1 จำนวนข้อเท็จจริง/ข้อเสนอแนะ จากสำนักงานตรวจสอบภายใน มช.	
			7.4.ก(2)-2 การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)	
			7.4.ก(2)-3 ค่าเฉลี่ยผลการตรวจประเมินคุณภาพภายในองค์กรจากศูนย์พัฒนาคุณภาพองค์กร มช.	
			7.4.ก(3)-1 ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงของสำนักฯ	

กระบวนการ สนับสนุน	ระบบงานสำคัญ (Key processes)	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดที่สำคัญ	ผลสัมฤทธิ์
SP2	การจัดทำแผนกลยุทธ์	- ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ได้อย่างทั่วถึง	7.4.ก(3)-2 จำนวนเรื่องที่บุคลากรร้องเรียนผ่านกองกฎหมาย	- แผนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดอย่างทั่วถึง
			7.4.ก(3)-3 ร้อยละของผลประโยชน์ต่อสังคมสูงสุด จากการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง	
			7.4.ข-1 ร้อยละของตัวชี้วัดที่บรรลุตามแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์	
			7.4.ข-2 ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติงานประจำปีของสำนักงาน	
SP3	การจัดการทรัพยากร มนุษย์	- มีอัตรากำลังที่พอเพียง - พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ความสามารถ - บุคลากรมีความผูกพัน - การรับรู้วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสำนักงาน ของบุคลากร	7.3.ก(1)-1 ร้อยละของบุคลากรที่ประเมินตามตำแหน่งจำนวนการ/จำนวนการพิเศษ	- การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพตามแผนการขับเคลื่อนกลยุทธ์วิสัยทัศน์
			7.3.ก(1)-2 จำนวนครั้งที่ผู้บริหารและบุคลากรเป็นวิทยากร กรรมการ ที่ปรึกษา และผู้ประกอบการให้แก่นักเรียนภายนอก	
			7.3.ก(1)-3 อัตราส่วนของบุคลากรสายปฏิบัติการจำนวนตามวุฒิการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี : ปริญญาตรี : ปริญญาโท)	
			7.3.ก(2)-1 ร้อยละความพึงพอใจต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	
			7.3.ก(3)-1 ผลประเมินความผูกพันของบุคลากร	
			7.3.ก(3)-2 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับผลการประเมินการทำงานในระดับ “ดี มาก”	
			7.3.ก(3)-3 ผลประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการองค์กรแห่งความสุข : Happy CPAC	
			7.3.ก(3)-4 จำนวนบุคลากรที่ลาออกจากการทำงาน	
			7.3.ก(4)-1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมด	
			7.3.ก(4)-2 จำนวนงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรโดยเฉลี่ย (คน/ปี)	
SP4	การบริหารการเงินและ งบประมาณ - การแสวงหารายได้ - การลดต้นทุน	- การเบิกจ่ายงบประมาณระเบียบ - จำนวนเงินรายได้จากแหล่งต่างๆ - ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	7.3.ก(4)-3 ร้อยละความรู้/ประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากร	- บริหารการเงินและงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่า
			7.3.ก(4)-4 จำนวนโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	
			7.3.ก(4)-5 จำนวนเงินสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร	
			7.5.ก(1)-1 ร้อยละของเงินรายได้ของส่วนงานที่เพิ่มขึ้น เทียบกับเงินรายได้ปีที่ผ่านมา	
			7.5.ก(1)-2 ร้อยละของการใช้จ่ายงบประมาณต่องบประมาณทั้งหมด	
			7.5.ก(1)-3 จำนวนเงินรายได้จากการเก็บค่าใช้พื้นที่พิพิธภัณฑ์	
			7.5.ก(2)-1 จำนวนเงินรายได้จากการจัดเก็บค่าเข้าชมพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา	

กระบวนการ สนับสนุน	ระบบงานสำคัญ (Key processes)	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดที่สำคัญ	ผลสัมฤทธิ์
			7.5.ก(2)-2	จำนวนผู้บริการจากพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา
			7.5.ก(2)-3	อัตราที่เพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้าชมพิพิธภัณฑ์
			7.5.ก(2)-4	อัตราที่เพิ่มขึ้นของรายได้ที่เกิดขึ้นจากพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา
SP5	- การบริหารพัสดุ	- ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ	7.1.ค-1	ร้อยละการส่งมอบงานตาม TOR ที่กำหนด
SP6	- การจัดการข้อมูลสารสนเทศ	- ถูกต้อง แม่นยำ ปลอดภัย ทันกาล	-	จำนวนระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจของผู้บริหาร (Business Intelligence)
SP7	- การจัดการสิ่งแวดล้อม	- สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและมีความปลอดภัย	7.4.ก(5)-3	ร้อยละการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค เทียบกับปีที่ผ่านมา
SP8	- การประชาสัมพันธ์และลูกค้าสัมพันธ์	- การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า - สร้างการรับรู้ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร	7.2.ก(1)-3	จำนวนข้อร้องเรียนในระดับที่รุนแรงของผู้รับบริการจากส่วนงาน
SP9	- การเตรียมความพร้อม ต่อภาวะฉุกเฉิน - การควบคุมภายในองค์กร	- การบริหารความเสี่ยง - การควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ	7.1.ข(2)-1	ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน
			7.1.ข(2)-2	ร้อยละของอุปกรณ์ดับเพลิงที่ใช้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้ตามปกติ
			7.1.ข(2)-3	ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
			7.4.ก(2)-1	จำนวนข้อบกพร่อง/ข้อเสนอมานะ จากสำนักงานตรวจสอบภายใน มช.
			7.4.ก(2)-2	การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)
SP10	- การจัดการความรู้และนวัตกรรม	- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสู่องค์กรการทำงาน (R2R)	7.4.ก(3)-2	จำนวนเรื่องที่บุคลากรร้องเรียนผ่านกองกฎหมาย
			-	ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KW) ภายในส่วนงาน
SP11	- CSR	- ความสำเร็จต่อการสังคม	7.4.ก(5)-1	จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สำนึกฯ ให้การสนับสนุนชุมชน
			7.4.ก(5)-2	จำนวนเครือข่ายชุมชนที่สำนึกฯ ให้การสนับสนุน
				- ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นองค์กรที่น่าไว้วางใจ มีคุณค่าต่อสังคมไทยและมวลมนุษยชาติ

6.1.ข การจัดการกระบวนการ

6.1.ข(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

สำนักฯ ได้กำหนดวิธีการนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติตาม **6.7.8** ผังแผนภาพ 6.1-1 โดยหลังจากได้กระบวนการที่ออกแบบแล้ว **6** ผู้รับผิดชอบกระบวนการนำไปปฏิบัติและสื่อสารในการปฏิบัติตามลำดับขั้น **7** จัดฝึกอบรม/ให้ความรู้แก่บุคลากร โดยหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก **8** ติดตามผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามข้อกำหนดและตัวชี้วัดหรือไม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานตามกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ผู้รับผิดชอบกระบวนการใช้ service process โดยกระบวนการหลักที่ได้ออกแบบจะถูกกำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินงาน และระบุตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวชี้วัดกระบวนการและตัวชี้วัดผลลัพธ์ ผังตาราง 6.1-2 เพื่อใช้ในการควบคุม/ปรับปรุงกระบวนการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยมีตัวอย่างการนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ ผังตาราง 6.1-4 กำหนดระบบการติดตามผลการดำเนินการตามรอบเวลาที่กำหนด ผังตาราง 4.1-3 หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบหลัก ดำเนินการปรับปรุงพัฒนาตามกระบวนการในข้อ 6.1ข(3)

ตาราง 6.1-4 ตัวอย่างการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ และติดตามควบคุมผล

กระบวนการหลัก	ตัวอย่างการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ และการติดตามควบคุม
บริการพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา	ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม จัดทำคู่มือการให้บริการพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา และจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามคู่มือฯ เพื่อบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงาน ณ จุดบริการข้อมูล พิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา ตามกระบวนการให้บริการ โดยการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

6.1.ข(2) กระบวนการสนับสนุน

สำนักฯ กำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญจากกระบวนการที่ไม่ได้ส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าโดยตรง แต่สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพและช่วยเพิ่มประสิทธิผลของกระบวนการหลักในทุกพันธกิจ และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหลัก และพิจารณาการใช้จัดซื้อจัดจ้างในกระบวนการสนับสนุนที่ไม่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ดำเนินการในขั้นตอนการทำแผนกลยุทธ์ ผังแผนภาพ 2.1-1 ขั้นตอน **6** ทบทวนปรับปรุงทุกปี ในปีงบประมาณ 2562 สำนักฯ มีกระบวนการสนับสนุน 11 กระบวนการ ผังแผนภาพ 2.1-2 ออกแบบกระบวนการ ผังแผนภาพ 6.1-1 และใช้ Service process เช่นกัน มีข้อกำหนดและตัวชี้วัด ผังตาราง 6.1-3 ติดตามกำกับโดยผู้นาระดับสูง

6.1.ข(3) การปรับปรุงการบริการและกระบวนการ

สำนักฯ มีกระบวนการปรับปรุงบริการและกระบวนการ โดยใช้ GAPS Model ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ **1 Gaps** หาโอกาสในการพัฒนา โดยผู้นาระดับสูงพิจารณาจากผลการดำเนินงานจากตัววัดข้อผิดพลาดของการปฏิบัติงาน/ข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ นำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ **2 Analyze** วิเคราะห์แนวทางในการปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้เครื่องมือคุณภาพ PDSA ผังแผนภาพ OP2-1 **3 Process execute** ปรับปรุงกระบวนการตาม Service process และนำมาจัดทำแนวทางมาตรฐานการดำเนินงานใหม่ **4 Share** กระบวนการที่ปรับปรุงแล้วนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเป็นแบบอย่างในกระบวนการอื่นๆ ตามแนวทางขั้นตอน 9 ผังภาพ 6.1-1 และ 4.1.ค(1) มีตัวอย่างการปรับปรุงบริการ และกระบวนการที่สำคัญ ผังตาราง 6.1-5

ตาราง 6.1-5 ตัวอย่างการปรับปรุงบริการ และกระบวนการที่สำคัญ

ตัวอย่างการปรับปรุงบริการ และกระบวนการ	
บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม	
บริการเข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ	- สำนักฯ ได้ดำเนินงานโครงการปรับปรุงเรือนทรงอาณานิคม (ลุงคิว) เพื่อการอนุรักษ์ โดยปรับปรุงระบบไฟฟ้า และซ่อมแซมสิ่งหนึ่งเรือนอาณานิคม (คิวรีเปอล) ให้อยู่ในสภาพดี พร้อมใช้งาน และสร้างประโยชน์ทางการศึกษามากยิ่งขึ้น - มีการปรับเปลี่ยน/โยกย้ายบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของสำนักฯ ไปปฏิบัติงานที่จุดบริการข้อมูลพิพิธภัณฑ์ฯ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับดี ทำให้สามารถสื่อสารและให้ข้อมูลแก่นักท่องเที่ยวต่างชาติได้ดียิ่งขึ้น - มีการปรับเวลาให้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ ในวันเสาร์และอาทิตย์ จากเดิมเปิดให้บริการเวลา 09.00-16.30 น. เป็น 08.30-16.30 น. เพื่อขยายเวลาให้บริการแก่ผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ ให้นานขึ้น
การเผยแพร่ข้อมูลศิลปวัฒนธรรม	- สำนักฯ ได้พัฒนาสื่อและช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลศิลปวัฒนธรรมใหม่ๆ ได้แก่ Facebook Page พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา และช่องทาง YouTube เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และพฤติกรรมของลูกค้า/ผู้รับบริการในยุค 4.0 - พัฒนาการเผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบหนังสือ เป็น e-Book เพื่อให้สามารถดาวน์โหลดอ่านได้ฟรี และขยายฐานผู้รับบริการให้มากยิ่งขึ้น
การจัดประชุม/อบรม/สัมมนา	- สำนักฯ พัฒนาระบบลงทะเบียนแบบออนไลน์เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า/ผู้รับบริการ ซึ่งไม่ต้องเสียเวลาเดินทางมาสมัคร/ลงทะเบียนด้วยตนเอง และระบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการแบบออนไลน์ เพื่อประหยัดทรัพยากร และได้ข้อมูลประเมินที่ถูกต้อง และนำมาประมวลผลได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น - มีเผยแพร่เอกสารประกอบการประชุม/อบรม/สัมมนาต่างๆ ใช้ระบบ Google Drive และการดาวน์โหลดไฟล์ผ่านเว็บไซต์ของสำนักฯ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า/ผู้รับบริการ และเป็นการประหยัดต้นทุน/ค่าใช้จ่าย
ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา	
กิจกรรมทำนุบำรุงศาสนา	- มีการพิจารณาย้ายสถานที่ฝึกอบรมฝึกปฏิบัติธรรม โครงการบวชนกขัมมจารีณัฏฐา ประจำปี 2562 โดยใช้สถานที่แห่งใหม่คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ “ศูนย์หริภุญไชย” เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด
กรรมส่งเสริมประเพณีและศิลปวัฒนธรรม	- มีการปรับปรุงแบบขบวนแห่รถทรงใหญ่ ประจำปี 2561 และไม่ส่งขบวนแห่เข้าร่วมประกวด
บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	
การจัดทำแผนกลยุทธ์	- มีการทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อาทิ การปรับวิสัยทัศน์เป็น “พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนากลางแจ้ง แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา ชื่นนำสู่นานาชาติ เพื่อสร้างความท้าทายขององค์กร
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	- มีการให้ทุนสนับสนุนการวิจัยในระดับปริญญาโท ในหลักสูตร MBA บุคลากร มข. รุ่นที่ 1 ซึ่งเป็นงานวิจัยบนพื้นฐานของปัญหาที่มีอยู่ขององค์กร เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา เพื่อการแก้ไขปัญหาขององค์กร
การบริหารการเงินและงบประมาณ	- มีการจัดทำสารสนเทศทางการเงิน โดยนักการเงินและบัญชี จะรายงานทางการเงินนำเสนอ กก.บริหารสำนักฯ ทุกไตรมาส เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านการเงินและงบประมาณ
การแสวงหารายได้	- ขอรับทุนสนับสนุนจากมูลนิธิจุฬาภรณ์-พันธุ์ทิพย์ ในวงเงิน 450,000 บาท และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในวงเงิน 450,000 บาท เพื่อดำเนินงานโครงการอนุรักษ์เรือนผ้าไหม (แม่น้ำคำเพียง ชูติมา) - ขอรับทุนสนับสนุนจากสถานทูตอเมริกัน ประจำประเทศไทย ในวงเงิน 150,000 ดอลลาร์ เพื่อดำเนินงานโครงการ Preservation of the Lanna Historical Houses in the Lanna Traditional House Museum
ลดต้นทุน	- ส่งเสริมการใช้ระบบ e-Document ในการรับ-ส่งเอกสารภายในส่วนงาน เพื่อลดการใช้กระดาษ หมึก การถ่ายเอกสาร เพื่อลดต้นทุนและเวลาในการทำงาน
การบริหารพัสดุ	- มีการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ โดยการควบคุมของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุของสำนักฯ อย่างเคร่งครัดและรัดกุม
การจัดการข้อมูลสารสนเทศ	- พัฒนาเว็บไซต์ และฐานข้อมูลบนเว็บไซต์สำนักฯ - พัฒนาระบบรายงานผลตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ - พัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า - พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากร (ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานภายนอก)
การจัดการสิ่งแวดล้อม	- มีการสำรวจต้นไม้ กิ่งไม้ และอาคารต่างๆ และดำเนินการป้องกันเพื่อมิให้เกิดอุบัติเหตุที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ตัวอย่างการปรับปรุงบริการ และกระบวนการ	
การประชาสัมพันธ์ และลูกค้าสัมพันธ์	- เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์องค์กร กิจกรรม และบริการต่างๆ ของสำนักฯ ผ่านสื่อ/ช่องทางใหม่ ได้แก่ ผ่านรถชม.ช. ผ่าน Line@ Facebook Instagram YouTube เพื่อสร้างการรับรู้ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น
การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	- มีการดำเนินงานโครงการฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินเพื่อป้องกันและระงับเหตุอัคคีภัยและแผ่นดินไหว เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้และเตรียมความพร้อมเมื่อเกิดอุบัติเหตุต่างๆ และลดอัตราความเสี่ยงต่างๆ ให้น้อยลง
การจัดการความรู้และนวัตกรรม	- มีการทำวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง “ความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อส่วนประสมการตลาดของพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา”

6.1.ค การจัดการนวัตกรรม

สำนักฯ มีกระบวนการจัดการนวัตกรรมตามกระบวนการ INNOVATE มี 8 ขั้นตอน คือ **1 Source of Idea** พิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โอกาสและบริบทเชิงกลยุทธ์ ดังตาราง OP2-1 สมรรถนะหลักและเสียงของลูกค้า **2 Create New Idea** และ **3 Create New Project** โดยจัดประชุมระดมสมองเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและจัดทำแผนพัฒนานวัตกรรมต้นแบบ ทั้งนวัตกรรมด้านบริการและกระบวนการ **4 Opportunities & Risks** ประเมินโอกาสและความเสี่ยงก่อนการดำเนินการและทดลองใช้ **5 InVesting** จัดสรรงบฯ พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย/นวัตกรรมในแต่ละระดับ โดยบูรณาการกับคู่ความร่วมมือ และการจัดสรรทรัพยากรร่วมกัน เพื่อสร้างและนำไปใช้งาน **6 Analysis and Review** ทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินการจัดการนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น ตามลักษณะ ความสำคัญ ความคุ้มค่า และความสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน **7 Transfer** บูรณาการองค์ความรู้ขององค์กรด้านนวัตกรรมร่วมกับบุคลากรข้ามหน่วยงานและพันธมิตร และคู่ความร่วมมือนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ขององค์กร **8 Evaluate** ทบทวนกระบวนการจัดการนวัตกรรม เพื่อหาข้อปรับปรุงในระหว่างการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี ตัวอย่างดังตาราง 6.1-6

ตาราง 6.1-6 ตัวอย่างผลการดำเนินการจากกระบวนการจัดการนวัตกรรม

ตัวอย่างผลจากกระบวนการจัดการนวัตกรรม
จากการระดมสมองช่วงประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562-2564) ได้ยุทธศาสตร์ที่ 1 (เชิงรุก) ขับเคลื่อนพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ชั้นนำด้านวิถีชีวิตและวัฒนธรรม สู่ล้านนาสร้างสรรค์ และมุ่งส่งเสริมอัตลักษณ์ล้านนา เพื่อสร้างบรรยากาศล้านนาในรั้ว มช. โดยดำเนินงานโครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อาทิ โครงการปรับปรุงเรือนทรงอาณานิคม (ลุงคิว) เพื่อการอนุรักษ์ โดยปรับปรุงระบบไฟฟ้าและทาสีตัวอาคารฯ เพื่ออนุรักษ์และฟื้นฟูรูปแบบอาคารแบบดั้งเดิม โดยได้รับสนับสนุนงบประมาณจากมหาวิทยาลัย ในวงเงิน 511,800 บาท โครงการพัฒนาเรือนล้านนาทรงอาณานิคม (คิวรีเปอ) เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนายุคโคโลเนียลผ่านสื่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ได้แก่ นิทรรศการวัฒนธรรมเครื่องแต่งกายชาวเชียงใหม่ นิทรรศการวัฒนธรรมอาหารชาวเชียงใหม่ นิทรรศการนายห้างป่าไม้ นิทรรศการบ้านหลังห้าของป่าคิว และนิทรรศการสถาปัตยกรรมยุคอาณานิคม ในวงเงิน 2,490,000 บาท โดยร่วมมือกับวิทยาลัยศิลปะ สื่อและเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรม และคณะวิศวกรรมศาสตร์ และโครงการอนุรักษ์เรือนโบราณล้านนา “เรือนผ้าไหม” (เรือนแม่ยายคำเที่ยง) โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 450,000 บาท และมูลนิธิภูมิปัญญา-พันธุ์ทิพย์ จำนวน 450,000 บาท รวม 900,000 บาท โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานทุกโครงการ มีการประเมินโอกาสและความเสี่ยงก่อน-ระหว่างการจัดทำโครงการ มีการขอรับงบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์ล้านนาสร้างสรรค์ และมูลนิธิภูมิปัญญา-พันธุ์ทิพย์ มีคณะทำงานวิเคราะห์/ทบทวนผลการดำเนินงาน และบูรณาการองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ร่วมกับคณะ/ส่วนงานของมหาวิทยาลัย เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วจะมีการทบทวนกระบวนการจัดการนวัตกรรมที่ได้จากโครงการ เพื่อหาข้อปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

6.2.ก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

สำนักฯ ควบคุมต้นทุนในภาพรวมของการดำเนินงาน โดยกำหนดนโยบายการบริหารต้นทุน จัดให้มีการวิเคราะห์ต้นทุน และผู้นำระดับสูงเป็นผู้กำกับดูแล เริ่มจาก **1 การวิเคราะห์ต้นทุน** ซึ่งเป็น 2 ส่วนหลักคือ 1) ต้นทุนในภาพรวมของสำนักฯ 2) ต้นทุนโครงการ/กิจกรรม ในระหว่างทบทวนผลการดำเนินการในกระบวนการต่างๆ ดัง

ตาราง 4.1-3 วิเคราะห์แยกตามโครงการ/กิจกรรม **2** กำหนดแนวทางควบคุมต้นทุน โดยใช้แนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักฯ ดังแผนภาพ OP2-1 และกำหนดเป็นแนวนโยบายในการควบคุมต้นทุน ในปีงบประมาณ 2562 มีแนวทางริเริ่มเพื่อลดรอบระยะเวลาของกระบวนการ **3** การปรับปรุงกระบวนการ โดยใช้ service process นำมาปรับกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการทำงาน ในภาพรวมสำนักฯ ได้พิจารณาปรับระยะเวลา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ลดความผิดพลาดและการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน **4** กำกับติดตามผลหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบจะติดตามผลการดำเนินการเป็นรายเดือน/ไตรมาส/ปี รายงานต่อคณะกรรมการบริหารสำนักฯ และกำลังอยู่ในระหว่างการพัฒนากระบวนการเพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น **5** การรวบรวมความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำนักฯ กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการควบคุมต้นทุนในทุกพันธกิจผ่านระบบการจัดการความรู้ ดังตาราง 4.2-1 สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง ตัวอย่างการควบคุมต้นทุน ดังตาราง 6.2-1

ตาราง 6.2-1 ตัวอย่างการดำเนินการควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการ

ตัวอย่างการควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการ
สำนักฯ กำหนดให้หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม จัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายและแผนการใช้จ่ายงบประมาณระบุไว้ในโครงการ/กิจกรรม นำเสนอหน่วยงาน/บุคลากรที่รับผิดชอบ ก่อนนำเสนอผู้บริหารพิจารณา หากมีรายการที่ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง จะต้องดำเนินการผ่านงานบริหารทั่วไป (การเงินและบัญชี และพัสดุ) เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพ ส่งมอบทันเวลา คุ่มค่าและคุ้มทุน สำหรับค่าใช้จ่ายอื่นๆ หน่วยงานและผู้รับผิดชอบจะต้องดำเนินการประมาณการค่าใช้จ่ายและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ระบุไว้อย่างเคร่งครัด หากจำเป็นต้องมีการปรับแผนงบประมาณจะต้องได้รับอนุมัติ/เห็นชอบจากหัวหน้าส่วนงานทุกครั้ง เพื่อให้การควบคุมต้นทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

6.2.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สำนักฯ มีกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ดังตาราง 6.2-2 (ISHARE) มี 6 ขั้นตอน คือ **1** Identify กำหนดพันธกิจ ดังตาราง OP1-9 แบ่งเป็นพันธมิตร (Partners) คู่ความร่วมมือ (Collaborators) และผู้ส่งมอบ (Suppliers) โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ **1) ระดับองค์กร** สำนักฯ ได้กำหนดเป็นสถาบันการศึกษา/มูลนิธิ/หน่วยงาน/องค์กรในภาครัฐและเอกชน อาทิ มูลนิธิจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ททท. มหาวิทยาลัยที่มี MOU/เครือข่าย สถานทูตอเมริกัน และผู้ให้ทุนต่างๆ **2) ระดับปฏิบัติการ** สำนักฯ ได้กำหนดเป็นบริษัท/ห้าง/ร้าน/ผู้รับเหมา อาทิ บริษัทจ้างเหมาทำความสะอาด บริษัทเครื่องถ่ายเอกสาร ผู้จำหน่ายวัสดุและครุภัณฑ์ ผู้รับเหมาก่อสร้าง ฯลฯ การค้นหาพันธมิตร/คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ เริ่มจากกำหนดคุณสมบัติตามความต้องการ โดยพิจารณาถึงการตอบสนองวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร สำนักฯ กำหนดวิสัยทัศน์ “พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาสู่นานาชาติ” จึงกำหนดคุณสมบัติพันธกิจและคู่ความร่วมมือทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่วิสัยทัศน์ได้ ในส่วนของผู้ส่งมอบ ได้กำหนดคุณลักษณะผู้ส่งมอบตามมาตรฐาน/ข้อกำหนดโดยคณะกรรมการจัดทำ TOR **2** Selection คัดเลือกตามข้อกำหนด TOR หรือประกวดราคา (เปิดซอง/e-Auction) จัดซื้อจัดจ้าง ตรวจจับตามระเบียบ โดยคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างและคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ เพื่อยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร **3** Help แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ เช่น ครุภัณฑ์หรือเครื่องมือที่ผ่านการจัดซื้อจัดจ้าง สำนักฯ กำหนดให้ผู้ส่งมอบต้องมีคู่มือการใช้งาน/อบรมให้แก่บุคลากรก่อนการใช้งานจริง อาทิ อุปกรณ์ป้องกันเครื่องแม่ข่ายคอมพิวเตอร์ UTM เครื่องถ่ายเอกสาร ระบบไฟฟ้า เป็นต้น **4** Assess ประเมินการดำเนินการของผู้ส่งมอบ เช่น การส่งมอบงานตามงวดงาน และปริมาณการถ่ายเอกสาร **5** Relationship สำนักฯ ได้เล็งเห็นถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตร/คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ ใช้กระบวนการสะท้อนกลับข้อมูลผ่านหนังสือขอบคุณ การเยี่ยมเยียนผู้มีคุณูปการต่อสำนักฯ เช่น ทายาทเรือนควีริเปอ และการศึกษาดูงาน เช่น ไร่แม่ฟ้าหลวง รวมทั้งการสื่อสารและความสัมพันธ์ในระดับผู้บริหาร **6** Evaluation พิจารณาจากผลการดำเนินการ รายงาน SAR-EdPEX รายงานการใช้งานวัสดุ/อุปกรณ์/เครื่องมือ และสะท้อนข้อมูล

ป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงไปยังพันธมิตร/คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ ผลักดันให้เกิดศักยภาพในการดำเนินงาน ส่วนการ ทบทวนประสิทธิภาพของการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดนั้น พิจารณาโดยคณะกรรมการบริหารฯ เช่น การ ปรับเปลี่ยนบริษัทรับเหมาทำความสะอาดเพื่อลดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เป็นต้น

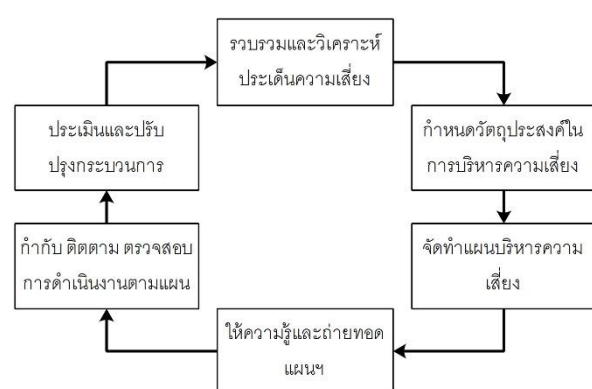
ตาราง 6.2-2 กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของสำนักฯ : ISHARE model

ขั้นตอน	กิจกรรมหลัก	รายละเอียดการดำเนินการ
1 Identify	- กำหนดเงื่อนไขพันธมิตร/คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ	- กำหนดศักยภาพพันธมิตร/คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ - กำหนดคุณลักษณะของผู้ส่งมอบตามมาตรฐานและข้อกำหนด โดยมีคณะกรรมการจัดทำ TOR
2 Select	- ทบทวนคุณสมบัติพันธมิตร/คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ - คัดเลือกและทำสัญญา	- เลือกพันธมิตร/คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ ที่ตรงตามข้อกำหนด - จัดทำ MOU - ประเมินราคา (เปิดซอง/e-Auction) จัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบ ตามระเบียบโดยคณะกรรมการ
3 Help	- ฝึกอบรม แลกเปลี่ยนข้อมูล	- แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ การจัด/การสนับสนุน และบริการที่สำคัญ - แลกเปลี่ยนเทคโนโลยี วัสดุ สารสนเทศ วิธีสนับสนุนการดำเนินงานที่สำคัญระหว่างกัน
4 Assess	- กำกับ ติดตาม ประเมินผล	- ติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินและวัดผลหลังสิ้นสุดกิจกรรม
5 Relationship	- สร้างความสัมพันธ์/ความผูกพัน	- ลงนามใน MOU ร่วมกันพัฒนาบุคลากร พิจารณาจุดอ่อนของระบบ และระดมสมองเพื่อช่วยกันแก้ไขจุดอ่อนนั้น - สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงาน/องค์กร/สถาบันการศึกษา/เครือข่าย ผ่านการประชุม การศึกษาดูงาน และติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ
6 Evaluation	- วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- การประเมินตามเกณฑ์มาตรฐาน - ทบทวนประสิทธิภาพ ประเมินผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับ ดำเนินการหากผลประเมินไม่ดี

6.2.ค การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

6.2.ค(1) ความปลอดภัย

ผู้นำระดับสูงและผู้รับผิดชอบ ดูแลสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัย ผ่านกระบวนการจัดการด้านความปลอดภัย ผังแผนภาพ 6.2-1 มี 6 ขั้นตอน คือ **1** รวบรวมและทบทวนประเด็นความเสี่ยงในด้านความปลอดภัยจาก



แผนภาพ 6.2-1 กระบวนการจัดการความปลอดภัย

อุบัติการณ์ รายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/คณะกรรมการบริหารสำนักฯ และค้นหาความเสี่ยงอื่นๆ ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในองค์กร **2** จัดทำวัตถุประสงค์ในการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัย **3** จัดทำแผนป้องกันด้านความปลอดภัยและมาตรการแก้ไขปัญหาหากเกิดเหตุการณ์ **4** ทำการถ่ายทอดและซักซ้อมแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินการติดตามกระบวนการทำงาน หากเกิดเหตุขึ้นต้องได้รับการแก้ไข **5** การตรวจติดตามและตรวจเยี่ยม สำนวณความปลอดภัย **6** วิเคราะห์ผลการดำเนินการและมาทบทวนตามวงจรของความเสี่ยงนั้น ดังตาราง 6.2-2 ดำเนินการโดย

คณะกรรมการดำเนินงาน และรายงานผลการปฏิบัติงานแก่คณะกรรมการบริหารฯ ทุกไตรมาส บูรณาการการทำงานไปยังทุกหน่วยงานในสำนักฯ อาทิ ด้านทรัพย์สิน มอบหมายให้มีผู้อยู่เวรและตรวจเฝ้ารักษาการณ์ มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย 24 ชั่วโมง มีป้ายเตือนเพื่อป้องกันอุบัติเหตุที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการติดตั้งถังดับเพลิงในพื้นที่ต่างๆ ในจำนวนที่เหมาะสม และมีระบบกล้องวงจรปิดทั้งภายในและภายนอกอาคาร ดังตาราง 6.2-3

ตาราง 6.2-3 กระบวนการจัดการความปลอดภัยของสำนักฯ

ด้านที่คำนึง	สิ่งคุกคาม/ความเสี่ยงหลัก	วัตถุประสงค์การจัดการ	แนวทางการซักซ้อมและแนวปฏิบัติ	การติดตามและแก้ไข	ทบทวน
ด้านบุคลากรในการทำงาน	สุขภาพ	ป้องกันโรคจากการทำงาน	ตรวจสอบสุขภาพก่อนเข้าทำงาน	จำนวนบุคลากรที่เกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน	รายปี
ด้านพื้นที่การทำงาน	แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ อากาศ	เพื่อให้พื้นที่มีความเหมาะสมในการทำงานตามมาตรฐาน	ตรวจวัดและปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน	สัดส่วนพื้นที่การทำงานที่ได้มาตรฐาน	รายปี
ด้านบุคคลและทรัพย์สิน	การโจรกรรม	สวัสดิภาพในชีวิตและทรัพย์สิน	สร้างมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยและติดตั้งกล้องวงจรปิด	จำนวนอุบัติเหตุด้านความปลอดภัยจากการโจรกรรม	รายปี
ด้านโครงสร้างทางกายภาพ	อุบัติเหตุ สิ่งก่อสร้างชำรุด	เพื่อให้เกิดความปลอดภัย	ระบบตรวจสอบอาคาร ช่อมแซม ปรับปรุง	จำนวนอุบัติเหตุจากสิ่งก่อสร้างชำรุด	รายปี

6.2.ค(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ผู้นำระดับสูงและผู้รับผิดชอบ ได้กำหนดกระบวนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน จำนวน 4 ขั้นตอน คือ

- 1 กำหนดความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานของสำนักฯ
- 2 จัดทำแผนป้องกัน/แก้ไข/กู้คืน ดังตาราง 6.2-4 เพื่อให้สามารถทำงานต่อไปได้
- 3 โดยมีการซักซ้อม ผูกอบรม และทบทวนสถานการณ์ทุกปี เพื่อปรับปรุงกระบวนการโดยมีการจัดทำโครงการและแผนงานรับมือสถานการณ์ และมีผู้รับผิดชอบในกระบวนการย่อยอย่างชัดเจน
- 4 การทบทวนแผนและกระบวนการ สำนักฯ มีความเสี่ยงต่อภาวะฉุกเฉินที่สำคัญ ได้แก่ ด้านอัคคีภัย ได้ติดตั้งถังดับเพลิงที่อาคารทุกหลัง มีการอบรมเชิงปฏิบัติการการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านอัคคีภัย เพื่อเตรียมความพร้อมในกรณีเกิดเหตุจริง ด้านวาตภัย ได้ตัดต้นไม้/กิ่งไม้ที่มีความเสี่ยงจะหักโค่นลงมาและเกิดอันตรายแก่คนและทรัพย์สิน และเมื่อเกิดเหตุต้นไม้/กิ่งไม้หักโค่น ผู้รับผิดชอบได้รายงานผู้นำระดับสูงในทันทีเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน

ตาราง 6.2-4 กิจกรรมการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัย

ชื่อกิจกรรม	กระบวนการป้องกัน ควบคุมและแผนกู้คืน	ความถี่	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
แผนป้องกันและควบคุมอัคคีภัย	การซ้อมดับเพลิง การติดตั้งและตรวจสอบอุปกรณ์การดับเพลิง	รายปี	งานบริหารทั่วไป (อาคารและสถานที่)
แผนป้องกันระบบไฟฟ้าขัดข้อง	การติดตั้งและซ่อมระบบไฟฉุกเฉิน	รายปี	งานบริหารทั่วไป (อาคารและสถานที่)
แผนป้องกันความเสียหายด้านระบบเครือข่ายสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)	จัดทำแผนฉุกเฉิน จัดทำ server สำรอง	รายปี	งานบริหารทั่วไป (IT)

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ผลการดำเนินงาน				ผู้รับผิดชอบ
			2559	2560	2561	2562	
7.1.ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน							
1	7.1.ก-1 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เข้าใช้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ	ร้อยละ	-5.50%	5.40%	-8.95%		ชุติมา
2	ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม/อบรมหลักสูตร ที่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์/ต่อยอดในด้านต่างๆ	ร้อยละ	N/A	N/A	N/A		ฐานีย์-วาสนา
3	7.1.ก-3 จำนวนเงินบริจาคของลูกค้ายื่น	บาท	699,879	601,234	162,179		ชนากา
7.1.ข. ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ							
7.1.ข(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (ตอบข้อ 6.2)							
4	7.1.ข(1)-1 ร้อยละของผู้เข้ารับบริการวิชาการที่ผ่านการฝึกอบรมต่อจำนวนผู้เข้ารับการศึกษาทั้งหมด	ร้อยละ	N/A	N/A	51.60		ฐานีย์
5	7.1.ข(1)-2 ร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นที่สำเร็จการฝึกอบรม	ร้อยละ	N/A	N/A	100		วาสนา
6	7.1.ข(1)-3 ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม ที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละ	100	100	100		สันต์ทัศน์
7.1.ข(2) การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (ตอบข้อ 6.2)							
7	7.1.ข(2)-1 ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน	ระดับ	5	5	4		ปัทมา
8	7.1.ข(2)-2 ร้อยละของอุปกรณ์ดับเพลิงที่ใช้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้ตามปกติ	ร้อยละ	100	100	100		วนิดา
9	7.1.ข(2)-3 ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	ร้อยละ	N/A	N/A	N/A		กิตติพันธ์
7.1.ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (ลดเวลาในการส่งมอบ, อัตราการยกเลิกบริการ)							
10	7.1.ค-1 ร้อยละการส่งมอบงานตรงตาม TOR ที่กำหนด	ร้อยละ	100	100	100		วนิดา

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ผลการดำเนินงาน				ผู้รับผิดชอบ
			2559	2560	2561	2562	
7.2.ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น							
7.2.ก(1) ความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น (แบ่งกลุ่มลูกค้าตามที่เราได้)							
11	7.2.ก(1)-1 ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกปฏิบัติรถยนต์โบราณ ล้านนา	ร้อยละ	87.300	90.80	89.70		ชุติมา
12	7.2.ก(1)-2 ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมและทำบุญบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม	ร้อยละ	91	92.34	90.54		สันต์ทัศน์
13	7.2.ก(1)-3 จำนวนข้อร้องเรียนในระดับที่รุนแรงของผู้รับบริการจากส่วนงาน	เรื่อง	0	0	0		วนิดา
7.2.ก(2) ความผูกพันของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น (+ผลลัพธ์ด้านการจัดการข้อร้องเรียน)							
14	7.2.ก(2)-1 ร้อยละของกลุ่มศึกษาดูงานพิพิธภัณฑ์ที่มาใช้บริการซ้ำ	ร้อยละ	N/A	N/A	0.76		ชุติมา
15	7.2.ก(2)-2 ร้อยละของผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมและทำบุญบำรุงศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม ที่กลับมาใช้บริการซ้ำ	ร้อยละ	N/A	N/A			ฐาปณีย์
16	7.2.ก(2)-3 ร้อยละของหน่วยงาน/องค์กรที่สนับสนุนโครงการ/กิจกรรมในด้านต่างๆ ซ้ำ	ร้อยละ	N/A	N/A			ฐาปณีย์

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ผลการดำเนินงาน				ผู้รับผิดชอบ
			2559	2560	2561	2562	
7.3.ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร							
7.3.ก(1) อัตรากำลัง และขีดความสามารถของบุคลากร (เขียนไว้ใน 5.1 อย่างไร)							
17	7.3.ก(1)-1 ร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติตามตำแหน่งชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ	ร้อยละ	0	0	0	0	วนิดา
18	7.3.ก(1)-2 จำนวนครั้งที่ผู้บริหารและบุคลากรเป็นวิทยากร กรรมการ ที่ปรึกษา และผู้ประกอบพิธีกรรมให้แก่หน่วยงานภายนอก	ครั้ง	61	69	70		รพีพรรณ
19	7.3.ก(1)-3 อัตราส่วนของบุคลากรสายปฏิบัติการที่ปฏิบัติตามวุฒิการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี : ปริญญาตรี : สูงกว่าปริญญาตรี)	>ป.ตรี : =ป.ตรี : >ป.ตรี	N/A	N/A	<ตรี 16.67 : =ตรี 44.44 : >ตรี 38.89	<ตรี 16.67 : =ตรี 38.89 : >ตรี 44.44	รพีพรรณ
7.3.ก(2) บรรยากาศในการทำงาน (เขียนไว้ใน 5.1 อย่างไร)							
20	7.3.ก(2)-1 ร้อยละความพึงพอใจต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ร้อยละ	78.61	83.96	82.96		วนิดา
7.3.ก(3) ความผูกพันของบุคลากร (เขียนไว้ใน 5.2 อย่างไร)							
21	7.3.ก(3)-1 ผลประเมินความผูกพันของบุคลากร	ร้อยละ	85.33	89	87		วนิดา
22	7.3.ก(3)-2 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับผลการประเมินการทำงานในระดับ “ดีมาก”	ร้อยละ	56.25	68.75	81.25		รพีพรรณ
23	7.3.ก(3)-3 ผลประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการองค์กรแห่งความสุข : Happy CPAC	ร้อยละ	N/A	90.67	TBA		ชนาภา
24	7.3.ก(3)-4 จำนวนบุคลากรที่ลาออกจากการทำงาน	ร้อยละ	6.25	0	0		รพีพรรณ
7.3.ก(4) การพัฒนาบุคลากร (เขียนไว้ใน 5.2 อย่างไร)							
25	7.3.ก(4)-1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ	75	81.25	100		วนิดา
26	7.3.ก(4)-2 จำนวนงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรโดยเฉลี่ย (คน/ปี)	บาท	3,561	14,399	6,136		ชนาภา
27	7.3.ก(4)-3 ร้อยละความรู้/ประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ร้อยละ	88.33	94.73	82.47		วนิดา

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ผลการดำเนินงาน				ผู้รับผิดชอบ
			2559	2560	2561	2562	
28	7.3.ก(4)-4 จำนวนโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	โครงการ/ กิจกรรม	7	3	5		รพีพรรณ
29	7.3.ก(4)-5 จำนวนเงินสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร	บาท	64,103	259,174.50	110,450.48		ชนาภา

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ผลการดำเนินงาน				ผู้รับผิดชอบ
			2559	2560	2561	2562	
42	7.4.ก(5)-1 จำนวนโครงการ/กิจกรรม ที่สำนักงาน ให้การสนับสนุนแก่ชุมชน	โครงการ/กิจกรรม	45	41	43		สันต์ทัศน์
43	7.4.ก(5)-2 จำนวนเครือข่ายชุมชนที่สำนักงาน ให้การสนับสนุน	เครือข่าย/ชุมชน	8	7	6		ฐาปณีย์
44	7.4.ก(5)-3 ร้อยละการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค เทียบกับปีที่ผ่าน	ร้อยละ	-5.27	11.29	-11.11		กิตติพันธ์
7.4.ข. ผลลัพธ์ด้านการลงทุนเพื่อปฏิบัติ							
45	7.4.ข-1 ร้อยละของตัวชี้วัดที่บรรลุตามแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์	ร้อยละ	87.10	64.52	81.08		สันต์ทัศน์
46	7.4.ข-2 ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงาน	ร้อยละ	97.18	100	93.75		สันต์ทัศน์
47	7.4.ข-3 ระดับความนิยมของพิพิธภัณฑสถานโบราณสถาน จัดโดย Trip Advisor	ระดับ	N/A	N/A	4.50		วาสนา
48	7.4.ข-4 ผลสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสำนักงาน (PA)	ร้อยละ					สันต์ทัศน์

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ผลการดำเนินงาน				ผู้รับผิดชอบ
			2559	2560	2561	2562	
7.5.ก	ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด						
7.5.ก(1)	ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน						
49	7.5.ก(1)-1 ร้อยละของเงินรายได้ของส่วนงานที่เพิ่มขึ้น เทียบกับเงินรายได้ปีที่ ผ่านมา	ร้อยละ	64.35	-16.11	-23.61		ชนาภา
50	7.5.ก(1)-2 ร้อยละของการใช้จ่ายงบประมาณต่องบประมาณทั้งหมด	ร้อยละ	99.33	91.85	99.21		ชนาภา
51	7.5.ก(1)-3 จำนวนเงินรายได้จากการเก็บค่าใช้พื้นที่พิพิธภัณฑ์	บาท	48,296	202,200	0		ชนาภา
7.5.ก(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด							
52	7.5.ก(2)-1 จำนวนเงินรายได้จากการจัดเก็บค่าเข้าชมพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณ ล้านนา	บาท	48,600	145,227.60	0.00		ชนาภา
53	7.5.ก(2)-2 จำนวนผู้รับบริการจากพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา	คน	13,801	14,541	0		ชุติมา
54	7.5.ก(2)-3 อัตราที่เพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ	ร้อยละ					ชุติมา
55	7.5.ก(2)-4 อัตราที่เพิ่มขึ้นของรายได้ที่เกิดขึ้นจากพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา	ร้อยละ					ชุติมา

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

สรุปข้อมูลจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา (OFIs)
จากคณะกรรมการตรวจประเมิน CMU-EdPEx ประจำปี 2561
ของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
(เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2561)

รายนามคณะกรรมการ

- | | |
|---|---------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทศพร พิชัยยา | ประธานกรรมการ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.วรลักษณ์ บุญยสุรัตน์ | กรรมการ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชาวลิต ภัยเจริญ | กรรมการ |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริวดี ชมเดช | กรรมการ |

หมวด	หัวข้อ	Band	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการพัฒนา (OFIs)
หมวด 1 การนำองค์การ	1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	2	ผู้นำระดับสูงมีกระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมผ่านความมุ่งมั่นที่จะกำกับดูแลการดำเนินการขององค์กรตามพันธกิจ	1. ไม่ชัดเจนว่ากระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้นำได้สื่อสารและถ่ายทอดไปยังบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีประสิทธิผลอย่างไร 2. สำนักมีช่องทางการสื่อสารทั้งแบบสองทางและทางเดียว แต่ไม่ชัดเจนว่าช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิผลอย่างไร การทบทวน ประเมิน วิเคราะห์ และปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร จะช่วยให้สำนักสามารถกำหนดวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมได้ 3. ไม่ชัดเจนว่ากระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการตามตารางที่ 1 - 4 มีประสิทธิผลอย่างไร
	1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม	2	สำนักมีกระบวนการที่ส่งเสริมให้ผู้นำและบุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและมีธรรมาภิบาล ตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย	1. ไม่ชัดเจนว่าสำนักมีกระบวนการกำหนดชุมชนที่สำคัญอย่างไร การกำหนดชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์จะช่วยให้สำนักสามารถพิจารณากลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ตลอดจนเสริมสร้างหรือ

หมวด	หัวข้อ	Band	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการพัฒนา (OFIs)
				ยกระดับความเข้มแข็งให้กับชุมชนได้ 2. ไม่ชัดเจนว่าสำนักมีกระบวนการที่ได้นำสมรรถนะหลักไปสนับสนุนหรือสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างไร
หมวด 2 กลยุทธ์	2.1 การจัดทำกลยุทธ์	2	มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยประเมินและวิเคราะห์สภาพองค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และพิจารณาความสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัย	1. สำนักได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปจัดทำแผนที่กลยุทธ์ แต่ไม่ชัดเจนว่าแผนที่กลยุทธ์มีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักของสำนักอย่างไร เช่น ความสามารถของบุคลากรในสำนัก และความสัมพันธ์ของเครือข่ายที่มี ตลอดจนไม่ชัดเจนว่าจะจัดการกับความท้าทายอย่างไร การขาดความชัดเจนดังกล่าวอาจทำให้สำนักไม่สามารถมองเห็นหรือใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักที่มีในการรับมือกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ 2. ไม่ชัดเจนว่าสำนักมีการวิเคราะห์ทบทวนแผนกลยุทธ์ในช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณถัดไป จะช่วยเอื้อให้สำนักสามารถปรับแผนกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับบริบทหรือสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงที่สำนักกำลังเผชิญอยู่ได้
	2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	2	สำนักมีกระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ	1. ไม่ชัดเจนว่าแผนกลยุทธ์ที่สำนักกำหนดขึ้นได้เสริมสร้างความเข้มแข็งและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักและรับมือกับความท้าทาย

หมวด	หัวข้อ	Band	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการพัฒนา (OFIs)
				เช่น แก้ไขจุดอ่อน ปิดช่องว่าง จัดการความรู้ และบริหารความเสี่ยงอย่างไร 2. ไม่ชัดเจนว่าแผนระยะสั้นและระยะยาวที่สำนักกำหนดขึ้นมีประสิทธิภาพอย่างไร 3. ไม่ชัดเจนว่าสำนักคาดการณ์ผลการดำเนินการอย่างไร การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะช่วยให้สำนักสามารถวิเคราะห์ ทบทวนปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์เพื่อให้ผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายได้
หมวด 3 ลูกค้ำ	3.1 เสียงของลูกค้ำ	2	1. มีกระบวนการการรับฟังเสียงผู้รับบริการผ่านการพูดคุยโดยตรง และรับข้อมูลผ่าน Facebook และ Line 2. มีกระบวนการประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ	1. ไม่ชัดเจนว่าการวิเคราะห์ข้อมูลการรับฟังเสียงของลูกค้ำกลุ่มต่างๆ ตามที่เขียนไว้ในโครงสร้างองค์กรมีประสิทธิภาพ การทบทวนและวิเคราะห์การรับฟังเสียงของลูกค้ำอาจช่วยให้สำนักฯ มองเห็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป 2. ไม่พบกระบวนการการพิจารณาความพึงพอใจเทียบกับองค์กรอื่น แล้วนำผลการประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจมาปรับปรุงกระบวนการให้บริการของสำนัก อย่างไรก็ตาม การมีข้อมูลความพึงพอใจของคู่เทียบน่าจะช่วยให้สำนักฯ กำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการให้บริการให้มีผลการดำเนินการเหนือกว่าคู่เทียบได้
	3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ	2		1. ไม่ชัดเจนว่ากระบวนการจัดการเพื่อค้นหาความต้องการของผู้รับบริการและลูกค้ำกลุ่มต่างๆ ผ่านสื่อออนไลน์และการสัมภาษณ์มี

หมวด	หัวข้อ	Band	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการพัฒนา (OFIs)
				ประสิทธิผลอย่างไร 2. ไม่ชัดเจนว่ากระบวนการที่สำนักฯ สื่อสารกับลูกค้ามีประสิทธิผลในการช่วยให้ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศของสำนักฯ อย่างไร 3. ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ มีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการอย่างไร เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าแต่ละกลุ่ม 4. ไม่ชัดเจนว่าการจัดการข้อร้องเรียนที่สำนักฯ กำหนดขึ้นมีความเป็นระบบ และไม่พบว่าสำนักฯ ได้มีการประเมินประสิทธิผลของช่องทางการร้องเรียนของผู้รับบริการ การประเมินวิธีการรับฟัง และจัดการข้อร้องเรียนจะช่วยให้สำนักฯ สามารถจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.1 การวัดวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	2		1. ไม่ชัดเจนว่ากระบวนการเลือกและใช้ข้อมูลสำหรับการวัด วิเคราะห์ เพื่อติดตามผลการดำเนินการที่สำนักฯ กำหนดไว้มีประสิทธิภาพอย่างไร 2. ไม่ชัดเจนถึงวิธีการที่มีประสิทธิผลในการเลือกใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
	4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ	2	1. สำนักฯ เริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้ โดยรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรสู่บุคคลภายในสำนักฯ และภายนอกสำนักฯ ผ่านเครือข่าย 2. สำนักฯ มีกระบวนการจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น มีการจัดการฮาร์ดแวร์ มีการ	1. ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลอย่างไร ที่ทำให้มั่นใจว่าสำนักฯ เก็บความรู้ที่จำเป็นต่อการคงไว้ซึ่งสมรรถนะหลักของสำนักฯ เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามพันธกิจได้อย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเกษียณอายุราชการของ

หมวด	หัวข้อ	Band	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการพัฒนา (OFIs)
			จัดการเรื่องความปลอดภัย มีการสำรองข้อมูล	บุคลากร 2. ไม่ชัดเจนว่าผลของการจัดการความรู้ของสำนักฯ ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านผลลัพธ์การดำเนินการอย่างไร การจัดการความรู้ที่มีความชัดเจนและเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ของสำนักฯ 3. ข้อมูลและสารสนเทศที่มีความพร้อมใช้ แต่ไม่ชัดเจนว่าประสิทธิภาพของกระบวนการนี้ครอบคลุมไปถึงผู้ใช้ที่เป็นผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยต่างๆ อย่างไร การเตรียมข้อมูลและสารสนเทศสำหรับผู้รับบริการและลูกค้าให้มีความพร้อมใช้ จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้สำนักฯ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและลูกค้าได้ 4. ไม่ชัดเจนว่าประสิทธิภาพของความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศ เช่น ระบบสำรองข้อมูลเป็นอย่างไร
หมวด 5 บุคลากร	5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment)	2	1. ผู้บริหารและบุคลากรที่มีความสามารถสูงที่เอื้อต่อพันธกิจขององค์กร 2. ผู้บริหารและบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนมีการบริหารความอยู่ดีมีสุขของบุคลากร	1. ไม่พบกระบวนการในการประเมินสมรรถนะหลักและอัตรากำลังที่ทำให้ทราบว่าเป็นเพียงพอต่อการดำเนินการตามพันธกิจเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ 2. ไม่พบวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการต่อความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไปจากการเกษียณอายุราชการของบุคลากร อันอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตามพันธกิจของสำนักฯ ในอนาคตได้
	5.2 ความผูกพันของบุคลากร	2		1. แม้ว่าสำนักฯ จะมีวิธีการหรือกิจกรรมเพื่อสร้างความ

หมวด	หัวข้อ	Band	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการพัฒนา (OFIs)
	(Workforce Engagement)			ผูกพันของบุคลากรขององค์กร แต่ยังไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ ได้ค้นหาหรือกำหนดปัจจัยที่ขับเคลื่อนความผูกพันอย่างไร 2. ไม่ชัดเจนว่ากระบวนการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเป็นไปอย่างเป็นระบบ การสร้างความผูกพันอย่างเป็นระบบจะเสริมสร้างให้บุคลากรมุ่งมั่นปฏิบัติให้เกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น และสนับสนุนให้สำนักฯ บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด
หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ	6.1 กระบวนการทำงาน	1	1. สำนักฯ เริ่มมีการจัดระบบปฏิบัติการใน 3 หมวด คือ Core process, Support process และ Management process 2. ผู้นำและบุคลากรของสำนักฯ มีเครือข่ายการทำงานที่สามารถเชื่อมโยงหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	1. ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ นำข้อกำหนดที่สำคัญมาเชื่อมโยงกับแนวคิดในการออกแบบกระบวนการให้บริการและกระบวนการทำงานอย่างไร 2. ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ มีการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร
	6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	2		1. ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ จัดการควบคุมต้นทุนในส่วนที่มีค่าใช้จ่ายสูงต่างๆ และครอบคลุมการปฏิบัติการที่สำคัญของแต่ละบริการอย่างไร ซึ่งการควบคุมต้นทุนและลดความสูญเสียจากการปฏิบัติการจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานของสำนักฯ 2. ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ มีระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน และมีแผนฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพอย่างไร

หมวด	หัวข้อ	Band	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการพัฒนา (OFIs)
หมวด 7 ผลลัพธ์	7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านการกระบวนการ	1		1. ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการที่ไม่ดี เช่น แผนภูมิ 7.1.ก-1 (ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เข้าใช้บริการพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา) มีผลลัพธ์การดำเนินการที่ไม่ดี และไม่มีข้อมูลเปรียบเทียบ แผนภูมิ 7.1.ก-3 (จำนวนเงินบริจาคของลูกค้ากลุ่มอื่น) ผลลัพธ์การดำเนินการมีแนวโน้มที่ไม่ดี 2. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบางผลลัพธ์มีแนวโน้มที่ไม่ดี เช่น แผนภูมิ 7.1.ข(1)-4 (ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมประเพณีและศิลปวัฒนธรรมที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด) และ แผนภูมิ 7.1.ข(1)-5 (ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมการบริการวิชาการที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด) 3. ผลลัพธ์ด้านการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินมีแนวโน้มที่ไม่ดี เช่น แผนภูมิ 7.1.ข(2)-1 (ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน) และ แผนภูมิ 7.1.ข(2)-3 (ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน)
	7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	2	1. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการมีแนวโน้มที่ดี เช่น แผนภูมิ 7.2.ก(1)-1 (ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา) แผนภูมิ 7.2.ก(1)-3 (ร้อยละความพึง	1. ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้ามีแนวโน้มที่ดี เช่น แผนภูมิ 7.2. ก(2)-1 (ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน) และ แผนภูมิ 7.2.ก(2)-3 (ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ด้าน

หมวด	หัวข้อ	Band	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการพัฒนา (OFIs)
			พอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ส่งเสริมประเพณีและ ศิลปวัฒนธรรม) และ แผนภูมิ 7.2.ก(1)-4 (ร้อยละ ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม กิจกรรมบริการวิชาการ)	การเตรียมความพร้อมต่อ ภาวะฉุกเฉิน)
	7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	2	1. ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศในการทำงานมีแนวโน้มที่ดี เช่น แผนภูมิ 7.3.ก(2)-1 (ร้อยละ ความพึงพอใจต่อบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน) 2. ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรมีแนวโน้มที่ดี เช่น แผนภูมิ 7.3.ก(3)-1 (ผล ประเมินความผูกพันของ บุคลากร) และ แผนภูมิ 7.3.ก(3)-2 (ร้อยละของบุคลากร ที่ได้รับผลการประเมินการทำงานในระดับ “ดีมาก”) 3. ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรมีแนวโน้มที่ดี เช่น แผนภูมิ 7.3.ก(4)-1 (ร้อยละ ของบุคลากรที่ได้รับการ พัฒนาต่อจำนวนบุคลากร ทั้งหมด) แผนภูมิ 7.3.ก(4)-2 (จำนวนงบประมาณสนับสนุน การพัฒนาบุคลากรโดยเฉลี่ย (คน/ปี))และ แผนภูมิ 7.3.ก(4)-5 (ระดับความเข้าใจใน วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ เป้าประสงค์ของสำนักฯ ของ บุคลากร)	1. ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรมีแนวโน้มที่ไม่ดี เช่น แผนภูมิ 7.3.ก(1)-1 (ร้อยละ ของบุคลากรจำแนกตาม ตำแหน่งชำนาญการ/ชำนาญ การพิเศษ) และ แผนภูมิ 7.3.ก(1)-3 (อัตราส่วนของ บุคลากรสายปฏิบัติการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี : ปริญญาตรี : ปริญญาโท))
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล	2	1. ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลมีแนวโน้มที่ดี เช่น แผนภูมิ 7.4.ก(2)-1 (จำนวนข้อ ทักท้วง/ข้อเสนอแนะ จาก สำนักงานตรวจสอบภายใน มช.)	1. ผลลัพธ์บางตัวมีแนวโน้มที่ไม่ ดี เช่น แผนภูมิ 7.4.ก(1)-1 (ผลการประเมินการ ปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง) แผนภูมิ 7.4.ก(1)-2 (ผลการ ประเมินแบบ 360 องศา ของผู้นำระดับสูง) แผนภูมิ 7.4.ก(3)-1 (ระดับ ความสำเร็จของการบริหาร

หมวด	หัวข้อ	Band	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการพัฒนา (OFIs)
				ความเสี่ยงของสำนักฯ) แผนภูมิ 7.4.ก(3)-3 (ร้อยละของผลประโยชน์ความซื่อสัตย์สุจริต ในการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง) แผนภูมิ 7.4.ก(1)-4 (ผลประโยชน์การรับรู้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกิจกรรมของสำนักฯ สำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) แผนภูมิ 7.4.ก(1)-2 (ผลการประเมินแบบ 360 องศา ของผู้นำระดับสูง) แผนภูมิ 7.4.ก(4)-4 (ร้อยละของผลประโยชน์ความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของบุคลากร) และแผนภูมิ 7.4.ก(5)-2 (จำนวนเครือข่ายชุมชนที่สำนักฯ ให้การสนับสนุน)
	7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน และตลาด	2	1. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงินบางตัวมีแนวโน้มที่ดี เช่น แผนภูมิ 7.5.ก(1)-3 (จำนวนเงินรายได้จากการเก็บค่าใช้พื้นที่พิพิธภัณฑ) 2. ผลลัพธ์ด้านการตลาดบางตัวมีแนวโน้มที่ดี เช่น แผนภูมิ 7.5.ก(2)-3 (จำนวนเงินรายได้จากการจัดเก็บค่าเข้าชมพิพิธภัณฑเรือนโบราณล้านนา) และ แผนภูมิ 7.5.ก(2)-5 (จำนวนช่องทางการสร้างการรับรู้ (Visibility) ของพิพิธภัณฑเรือนโบราณล้านนา)	1. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงินบางตัวมีแนวโน้มที่ไม่ดี เช่น แผนภูมิ 7.5.ก(1)-1 (ร้อยละของเงินรายได้ของส่วนงานที่เพิ่มขึ้น เทียบกับเงินรายได้ปีที่ผ่านมา) 2. ผลลัพธ์ด้านการตลาดบางตัวมีแนวโน้มที่ไม่ดี เช่น แผนภูมิ 7.5.ก(2)-1 (ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เข้าชม/รับบริการวิชาการพิพิธภัณฑเรือนโบราณ)และแผนภูมิ 7.5.ก(2)-6 (จำนวนผู้เข้าชม/รับบริการวิชาการและบริการพิพิธภัณฑเรือนโบราณล้านนา)