



รายงานการประเมินตนเอง

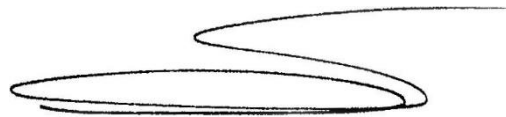
ตามเกณฑ์แนวทางคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU-EdPEX) ประจำปี 2564
สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



คำนำ

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

รายงานการประเมินตนเอง ตามเกณฑ์แนวทางคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU-EdPEX) ของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ประจำปี 2564 เล่มนี้ นำเสนอข้อมูลโครงสร้างองค์กร และข้อกำหนดในหมวดที่ 1 – 6 และผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของผู้รับบริการ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและธรรมาภิบาล และด้านการเงิน งบประมาณและตลาด ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ในนามของคณะผู้บริหารสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ขอขอบคุณทุกหน่วยงาน และบุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในส่วนงาน เพื่อมุ่งพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัณย์ เศวตเศรนี)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

สารบัญ

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	๒
สารบัญตาราง.....	ค
สารบัญภาพ.....	จ
คำอธิบายศัพท์/ตัวย่อ.....	๗
โครงสร้างองค์กร (Organization Profile: OP).....	OP-1
OP-1 ลักษณะองค์กร.....	OP-1
OP-2 สภาการณ์ขององค์การ.....	OP-7
1. หมวด 1 การนำองค์กร.....	1
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง.....	1
1.2 การกำกับดูแล และการรับผิดชอบต่อสังคม.....	5
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.....	39
5. หมวด 5 บุคลากร.....	44
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร.....	44
5.2 ความผูกพันของบุคลากร.....	49
6. หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ.....	56
6.1 กระบวนการทำงาน.....	56
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ.....	64
7. หมวด 7 ผลลัพธ์.....	72
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ.....	72
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า.....	76
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร.....	78
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล.....	81
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด.....	85
ภาคผนวก.....	87
ภาคผนวก ก. ข้อมูลจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา (OFIs) ประจำปี 2562.....	88

สารบัญตาราง

ลำดับ	ชื่อตาราง	หน้า
OP.1-1	หลักสูตรและบริการ	OP-1
OP.1-2	ปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นต่อภารกิจ	OP-4
OP.1-3	ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัย	OP-4
OP.1-4	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวจริยธรรมที่สำคัญ	OP-5
OP.1-5	บริการที่ส่งมอบ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการและความคาดหวัง	OP-6
OP.2-1	คู่เทียบ ประเด็นเปรียบเทียบ ข้อมูลเปรียบเทียบ และลำดับในการแข่งขัน	OP-7
OP.2-2	การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันและการดำเนินการของพันธกิจหลัก	OP-7
1.1-1	ตัวอย่างการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง และการส่งเสริมการนำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ	2
1.1-2	การสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4
1.2-1	ระบบการกำกับดูแลองค์กร	6
1.2-2	การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง	7
1.2-3	ความเสี่ยง และระบบจัดการความเสี่ยงและความกังวลต่อสังคม	8
1.2-4	การกำกับดูแลการประพติ ปฏิบัติตามกฎหมาย และจริยธรรม	9
1.2-5	ระบบธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลการบริหารตามพันธกิจและยุทธศาสตร์	9
2.1-1	ขั้นตอน ปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	13
2.1-2	ปัจจัยและสารสนเทศที่ใช้วิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์	14
2.1-3	ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Changes)	17
2.2-1	แผนอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากร	20
3.1-1	ช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า และการนำไปใช้ประโยชน์	22
3.1-2	ตัวอย่างบริการใหม่ที่เกิดจากการใช้เสียงของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น	23
3.1-3	ช่องทางการรับฟังเสียงของผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต	24
3.1-4	การดำเนินการด้านการประเมินความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ/ความผูกพันของผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น	25
3.2-1	บริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและกลุ่มลูกค้าอื่น	27
3.2-2	ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่จำแนกตามกลุ่ม	28
3.2-3	กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น	29
4.1-1	ระบบการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการติดตามผล	32
4.1-2	ระบบการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน	35
4.1-3	ตัวอย่างการนำระบบการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้ในพันธกิจ	35
4.1-4	ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีในพันธกิจ	36
4.1-5	ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลและปรับปรุงผลการดำเนินการ	38
4.2-1	การจัดการองค์ความรู้ของสำนักฯ	39
4.2-2	กระบวนการทำให้เกิดความพร้อมใช้ และการจัดการคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ	40
4.2-3	การจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	41
4.2-4	กระบวนการทำให้อุปกรณ์เกี่ยวกับสารสนเทศที่ใช้มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย	42

ลำดับ	ชื่อตาราง	หน้า
4.2-5	สินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ	42
4.2-6	กระบวนการเตรียมความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน	43
5.1-1	แผนพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์	45
5.1-2	แสดงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของกลุ่มบุคลากร	48
5.2-1	กระบวนการปลูกฝังและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรของสำนักฯ	50
5.2-2	การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ	51
5.2-3	ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)	53
6.1-1	ตัวอย่างการออกแบบบริการ และกระบวนการทำงาน	56
6.1-2	บริการ กระบวนการทำงาน และตัวชี้วัดที่สำคัญ	57
6.1-3	ตัวอย่างการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ และติดตามควบคุมผล	59
6.1-4	ตัวอย่างการปรับปรุงบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ	60
6.1-5	ตัวอย่างผลการดำเนินการจากกระบวนการจัดการนวัตกรรม	63
6.2-1	ตัวอย่างการควบคุมต้นทุนด้านทรัพยากรและพลังงาน	64
6.2-2	กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของสำนักฯ : ISHARE model	66
6.2-3	ตัวอย่างการจัดการความเสี่ยงของสำนักฯ	67
6.2-4	ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์	68
6.2-5	กระบวนการทำงานที่สำคัญ ข้อกำหนด และตัวชี้วัดด้านความปลอดภัย และการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	70

สารบัญภาพ

ลำดับ	ชื่อแผนภาพ	หน้า
OP.1-1	กระบวนการหลัก (Core Processes)	OP-1
OP.1-2	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสมรรถนะหลักขององค์กร	OP-2
OP.1-3	ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	OP-3
OP.1-4	คุณวุฒิของบุคลากร	OP-3
OP.1-5	อายุงานของบุคลากร	OP-4
OP.1-6	โครงสร้างองค์กรและธรรมาภิบาล	OP-6
OP.2-1	แนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานของสำนักฯ	OP-8
1.1-1	ระบบการนำองค์กรของสำนักฯ (LEAD Model)	1
1.1.2	พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม	2
1.2-1	การดำเนินการด้านองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)	5
2.1-1	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	12
2.1-2	บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ	16
2.2-1	ขั้นตอนในการกำหนดแผนด้านบุคลากร	19
2.2-2	กระบวนการปรับแผนปฏิบัติการในสถานการณ์บังคับ	21
3.1-1	กระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ	22
3.1-2	จำนวนการติดตามสื่อออนไลน์ของผู้รับบริการพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา	24
3.1-3	ช่องทางการให้บริการ	25
3.2-1	กระบวนการออกแบบบริการ	26
3.2-2	ระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์	28
3.2-3	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ	31
4.1-1	เกณฑ์คัดเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการตัวชี้วัด	33
4.1-2	กระบวนการเลือกคู่เทียบ และการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ	33
5.1-1	ระบบบริหารงานบุคลากร (CPAC-CMU HRM System)	44
5.1-2	กระบวนการบริหารกรอบอัตรากำลัง	45
5.2-1	CPAC-CMU Learning and Development sub-system	49
5.2-2	กระบวนการพัฒนา	52
5.2-3	ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)	54
6.1-1	การออกแบบบริการ และกระบวนการทำงาน	56
6.2-1	ระบบบริหารความเสี่ยง	66
7.1.ก-1	ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม/อบรมหลักสูตร ที่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์/ต่อยอดในด้านต่างๆ	72
7.1.ก-2	ร้อยละความรู้/ประโยชน์ที่ผู้รับบริการได้รับจากการรับบริการ	72
7.1.ก-3	ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Post-test)	72
7.1.ก-4	ร้อยละของประโยชน์ที่ได้รับจากฐานข้อมูลองค์ความรู้ศิลปวัฒนธรรมบนเว็บไซต์สำนักฯ	73
7.1.ข(1)-1	จำนวนของกระบวนการที่ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น	73

ลำดับ	ชื่อแผนภาพ	หน้า
7.1.ข(1)-2	ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมการบริการวิชาการที่แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด	73
7.1.ข(1)-3	ร้อยละความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้ (KM) ของส่วนงาน	74
7.1.ข(1)-4	ร้อยละประสิทธิผลของสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ต่อกิจกรรมและความรู้ในพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. (Visibility)	74
7.1.ข(2)-1	ร้อยละความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน	74
7.1.ข(2)-2	ร้อยละความสำเร็จของแผนฉุกเฉินและความปลอดภัยของสำนักงาน (อัคคีภัย, โควิด, ระบาด, วัณโรค, PM2.5, ภัยธรรมชาติ, ภัยพิบัติ, การดูแลเรือน, เวนรักษาการณ์, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) (ตัวชี้วัดใหม่ ปีงบประมาณ 2564)	75
7.1.ค-1	ร้อยละการส่งมอบงานตรงตาม TOR ที่กำหนด	75
7.1.ค-2	จำนวนเรื่องที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการระหว่างผู้ส่งมอบ (Suppliers) กับสำนักฯ	75
7.2.ก(1)-1	ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าต่อการเข้ารับบริการวิชาการ	76
7.2.ก(1)-2	ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าต่อการเข้าใช้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ	76
7.2.ก(1)-3	จำนวนเรื่องที่ผู้รับบริการไม่พึงพอใจในการรับบริการ	76
7.2.ก(1)-4	จำนวนข้อร้องเรียนของผู้รับบริการที่ส่งผลกระทบสูง	77
7.2.ก(2)-1	ร้อยละของกลุ่มศึกษาดูงานพิพิธภัณฑ์ฯ ที่มาใช้บริการซ้ำ	77
7.2.ก(2)-2	ร้อยละของหน่วยงาน/องค์กรที่สนับสนุนโครงการ/กิจกรรมในด้านต่างๆ ซ้ำ	77
7.3.ก(1)-1	อัตราส่วนของบุคลากรสายปฏิบัติการจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา	78
7.3.ก(1)-2	อัตราที่มีบุคคลครองตำแหน่งต่อจำนวนอัตราทั้งหมดของส่วนงาน	78
7.3.ก(2)-1	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	78
7.3.ก(3)-1	ร้อยละความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร	79
7.3.ก(3)-2	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับผลการประเมินการทำงานในระดับ "ดีมาก" (Classic)	79
7.3.ก(3)-3	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการเข้าร่วมโครงการองค์กรแห่งความสุข : Happy CPAC	80
7.3.ก(4)-1	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมด	80
7.3.ก(4)-2	ร้อยละความรู้/ประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากร	80
7.3.ก(4)-3	จำนวนเงินทุนสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร	81
7.4.ก(1)-1	ร้อยละการรับรู้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และโครงการ/กิจกรรมของบุคลากรสำนักฯ	81
7.4.ก(1)-2	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)	81
7.4.ก(2)-1	จำนวนข้อทักท้วง/ข้อเสนอแนะจาก สอน.ตรวจสอบภายใน มช. ที่ส่งผลกระทบสูง	82
7.4.ก(2)-2	จำนวนเรื่องร้องเรียนจากผู้รับบริการที่ส่งผลกระทบสูง	82
7.4.ก(3)-1	ร้อยละของบุคลากรที่กระทำผิดวินัย/กฎหมายรุนแรง หรือสร้างความเดือดร้อนต่อสังคม	83
7.4.ก(3)-2	จำนวนเรื่องที่บุคลากรร้องเรียนผ่านกองกฎหมาย	83
7.4.ก(3)-3	การรับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความปลอดภัย/อาชีวอนามัย	83
7.4.ก(4)-1	จำนวนเรื่องร้องเรียนด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	84
7.4.ก(5)-1	จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สำนักฯ ให้การสนับสนุนแก่ชุมชน	84

ลำดับ	ชื่อแผนภาพ	หน้า
7.4.ก(5)-2	จำนวนเครือข่ายชุมชนที่สำนักฯ ให้ความร่วมมือและสนับสนุน	85
7.4.ก(5)-3	ร้อยละประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากการบริการของสำนักฯ หรือสามารถนำไปพัฒนาชุมชน อย่างยั่งยืนได้	85
7.4.ข-1	ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์	85
7.4.ข-2	ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี	86
7.5.ก(1)-1	จำนวนเงินรายได้ที่เกิดจากสินทรัพย์ เงินสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก และรายได้แหล่ง อื่นๆ	86
7.5.ก(1)-2	จำนวนเงินรายได้จากการเก็บค่าใช้สถานที่ อาคาร และพิพิธภัณฑ์ฯ	87
7.5.ก(2)-1	จำนวนผู้ใช้บริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาแบบออนไลน์และ onsite	87
7.5.ก(2)-2	รางวัล/มาตรฐานที่พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาได้รับ	87

คำอธิบายศัพท์/ตัวย่อ

คำศัพท์/ตัวย่อ	คำอธิบายศัพท์
CC	Core Competency
Cops	Community of Practice
CP	Core Process
CPAC	Center for the Promotion of Arts and Culture
KM	Knowledge Management
MIS	Management Information System
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PESTEL	Political, Economic, Social, Technology, Environment, Laws
R2R	Routine to Research
SA	Strategic Advantage
SC	Strategic Challenge
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely
SO	Strategic Opportunity
SPP	Strategic Planning Process
SWOTs	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
TOR	Term of Reference
VOC	Voice of Customer
คกก.	คณะกรรมการ
พิพิธภัณฑ์ฯ	พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา
มช.	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
สำนักฯ	สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

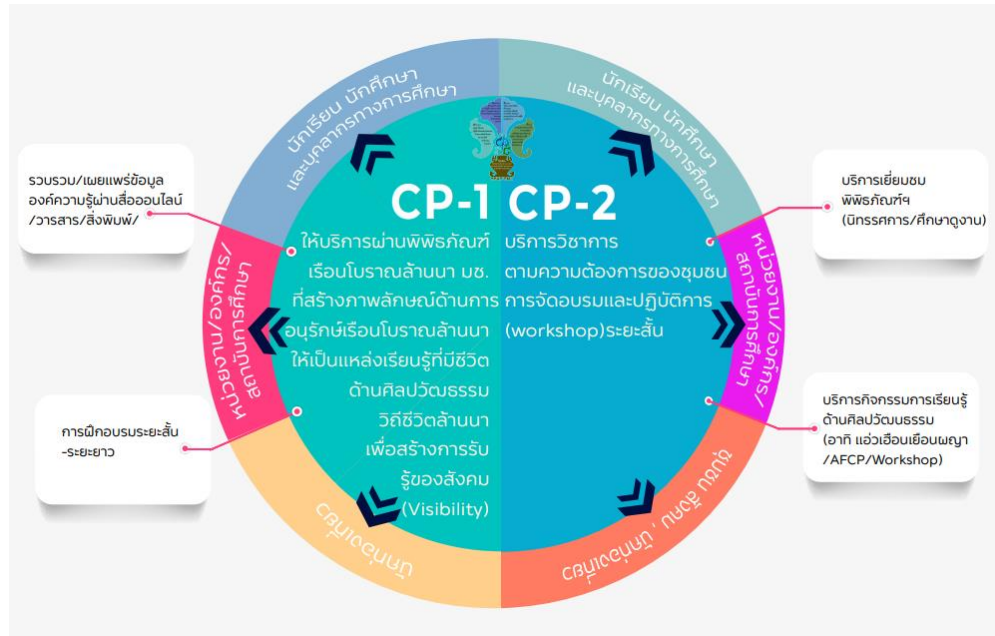
โครงสร้างองค์กร

P.1 ลักษณะองค์กร

P.1.ก สภาพแวดล้อมขององค์กร

P.1.ก(1) หลักสูตร และบริการ

สำนักฯ มีกระบวนการบริการตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนงาน เพื่อบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2562 - 2565) ดังแผนภาพ OP.1-1

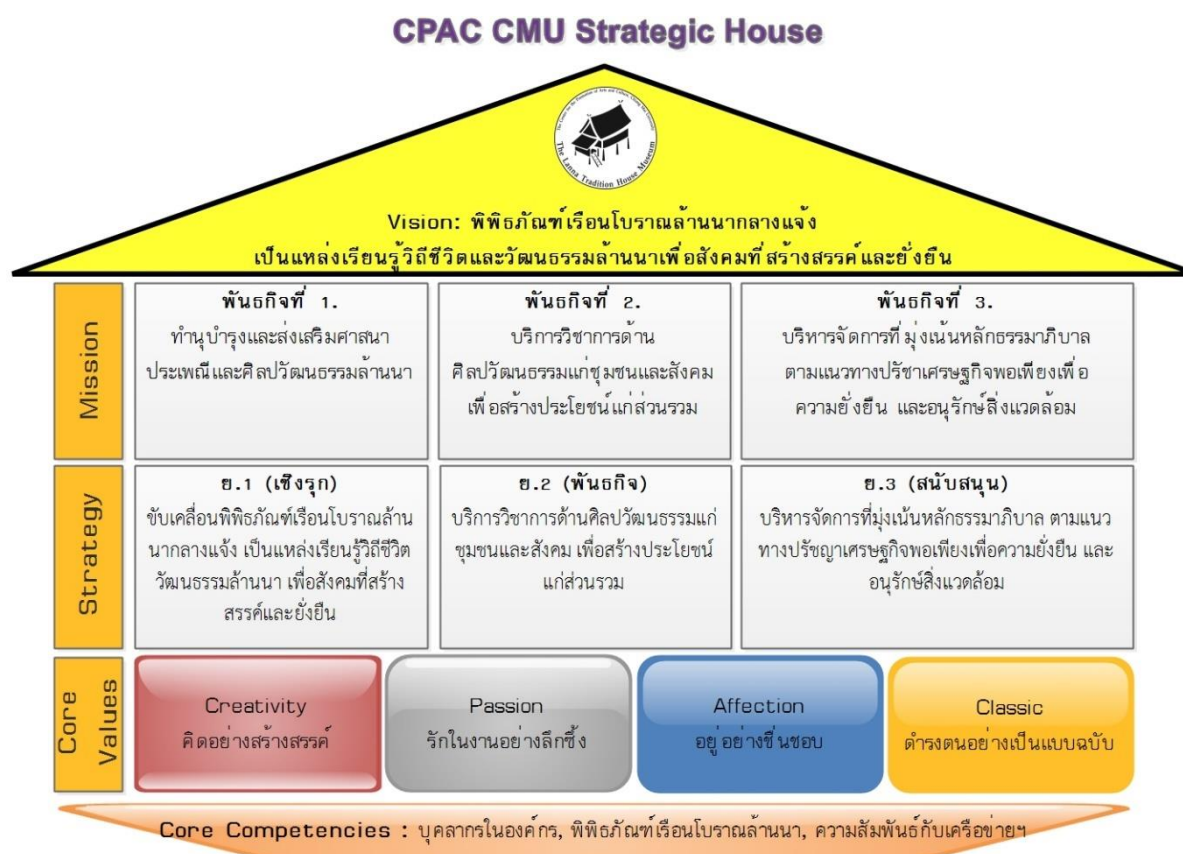


แผนภาพ OP.1-1 กระบวนการหลัก (Core Processes)

ตาราง OP.1-1 หลักสูตรและบริการ

กระบวนการหลัก	ผู้รับบริการ	หลักสูตรและบริการ
CP-1 การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์ เรือนโบราณล้านนา มช. แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	- นักเรียน นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา - หน่วยงาน/องค์กร/สถาบันการศึกษา - นักท่องเที่ยว	- บริการเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ (นิทรรศการ/ศึกษาดูงาน) - บริการกิจกรรมการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม (อาทิ แอ่วเฮือนเย็บผญา/AFCP/Workshop)
CP-2 การบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	- นักเรียน นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา - หน่วยงาน/องค์กร/สถาบันการศึกษา - ชุมชน/สังคม - นักท่องเที่ยว	- รวบรวม/เผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์/วารสาร/สิ่งพิมพ์/ - การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น

P.1.ก(2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม



แผนภาพ OP.1-2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสมรรถนะหลักขององค์กร

สำนักฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของส่วนงาน โดยมีวิสัยทัศน์ คือ พิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนาเป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน โดยมีพันธกิจหลัก 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา 2) บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม และ 3) บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดังแผนภาพ OP.1-2 โดยขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจด้วย ค่านิยม “CPAC” คือ คิดอย่างสร้างสรรค์ (Creativity) ปฏิบัติงานด้วยความคิดเชิงบวก ในมุมมองแห่งความสรรค์ สนุกและเพลิดเพลิน วัฒนธรรม ทั้งของท้องถิ่นและชาติ รักในงานอย่างลึกซึ้ง (Passion) มีความสุขและรักในงานที่ตนเองทำอย่างลึกซึ้ง รับผิดชอบ ตอบสนองในการบริการผู้อื่นและผู้ร่วมงาน ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ (Classic) ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ให้เป็นต้นแบบที่ดีของการดำรงตน โดยเฉพาะในเรื่องศิลปวัฒนธรรม และอยู่อย่างชื่นชอบ (Affection) ปฏิบัติงานในองค์กรของตนเองด้วยความยินดี ชื่นชอบ สามานสามัคคี ปกป้องและรักองค์กร

สมรรถนะหลักขององค์กร คือ CC-1 บุคลากรในองค์กร CC-2 พิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา และ CC-3 เครือข่ายศิลปวัฒนธรรมล้านนา

สำนักฯ ได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ.2560-2565) โดยกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย การจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว และดำเนินการคู่ขนานกับคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน บุคลากรสามารถจัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อขับเคลื่อนการ

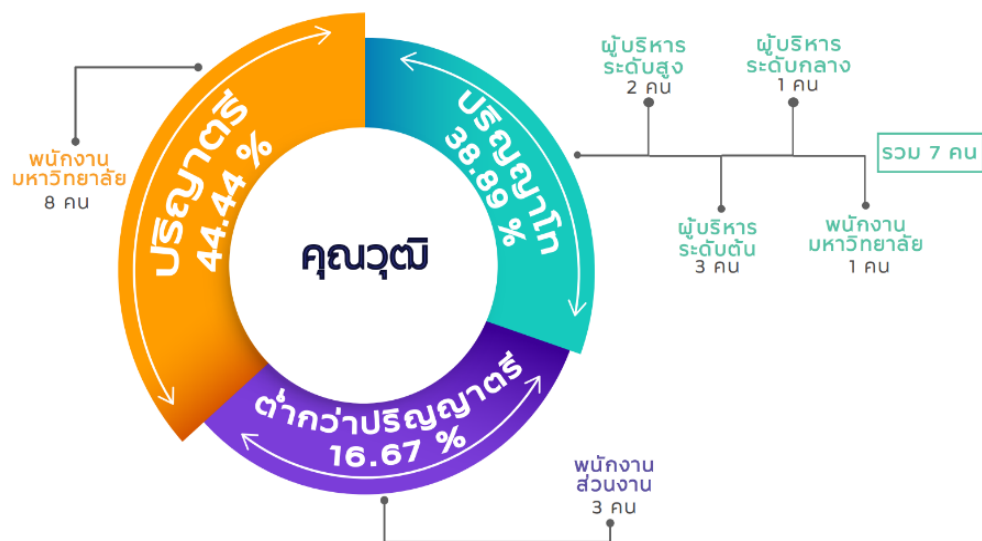
ดำเนินงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีการบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม และได้จัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

P.1.ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

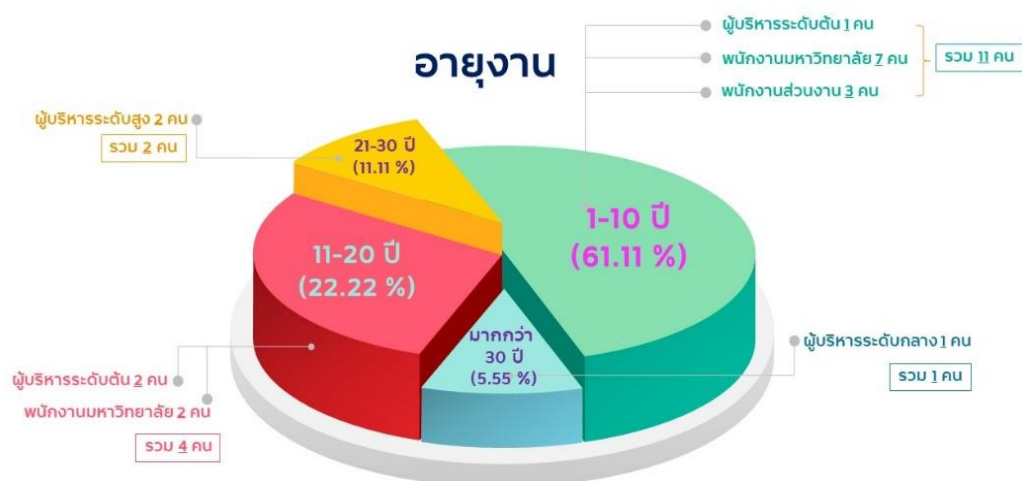
สำนักฯ มีบุคลากรรวม 18 คน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ดังแผนภาพ OP.1-3 บุคลากรมีคุณสมบัติตรงกับคุณสมบัติตามตำแหน่งงาน ดังแผนภาพ OP.1-4 และ OP.1-5



แผนภาพ OP.1-3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร



แผนภาพ OP.1-4 คุณวุฒิของบุคลากร



แผนภาพ OP.1-5 อายุงานบุคลากร

สำนักฯ ได้สำรวจปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นต่อภารกิจ และส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยใช้แบบสอบถามจากมหาวิทยาลัย ดังตาราง OP.1-2 และสำรวจความต้องการด้านสิทธิประโยชน์/สวัสดิการของบุคลากร ดังตาราง OP1-3

ตาราง OP.1-2 ปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นต่อภารกิจ

ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น	พนักงานมหาวิทยาลัย	พนักงานส่วนงาน
- ความยั่งยืนขององค์กร - การร่วมกันพัฒนาองค์กร - ความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา	- ความยั่งยืนขององค์กร - การร่วมกันพัฒนาองค์กร - ความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา	- เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ - การยกย่องชมเชย และให้รางวัล - ความมั่นคงในการทำงาน - ความผูกพันต่อองค์กร - การทำงานเป็นทีมของผู้ได้บังคับบัญชา	- เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ - การยกย่องชมเชย และให้รางวัล - ความมั่นคงในการทำงาน - ความผูกพันต่อองค์กร - การได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง - ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	- เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ - การยกย่องชมเชย และให้รางวัล - ความมั่นคงในการทำงาน - ความผูกพันต่อองค์กร - ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ตาราง OP.1-3 ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัย

ผู้บริหาร	พนักงานมหาวิทยาลัย	พนักงานส่วนงาน
- การตรวจสุขภาพประจำปี - การทดสอบทางจิตวิทยา (ผู้บริหารใหม่)	- การตรวจสุขภาพประจำปี - การทดสอบทางจิตวิทยา (บุคลากรใหม่)	- การตรวจสุขภาพประจำปี

ผลการสำรวจปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นต่อภารกิจ และเกิดความผูกพันกับองค์กร จะนำเสนอไปยังผู้นำระดับสูง เพื่อทบทวนนโยบาย และแผนปฏิบัติการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร โดยดำเนินงานในรูปแบบของโครงการ Happy CPAC : องค์กรแห่งความสุข

สำนักฯ เสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยมีดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมตามเกณฑ์สำนักงานสีเขียว (Green Office) การรับรองมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Amazing Thailand Safety and Health Administration: SHA) และมีมาตรการป้องกันโรคโควิด-19

สำนักฯ มีระบบกล้องวงจรปิด เจ้าหน้าที่ รปภ. 24 ชั่วโมง ระบบป้องกันอัคคีภัย และระบบการตรวจสอบพื้นที่สำนักฯ ประจำทุกสัปดาห์

P.1.ก(4) สินทรัพย์

สินทรัพย์ที่สำคัญ ได้แก่ 1) อาคารสำนักงาน ประกอบด้วย ห้องประชุม (40 - 60 ที่นั่ง) และโรงฟัสตูลิพัฒนาธรรม และ 2) พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา ประกอบด้วย เรือนโบราณ 10 หลัง ยุ้งข้าว 4 หลัง ศาลาวัฒนธรรมเอนกประสงค์ และจุดบริการข้อมูลและจุดบริการเครื่องดื่ม

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ เว็บไซต์ส่วนงานและพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา เว็บไซต์ล้านนาคดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต (LAN and Wi-fi) ระบบ CMU-MIS สื่อออนไลน์ (Facebook Page: พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา)

P.1.ก(5) กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

สำนักฯ ดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานสำคัญดังตารางที่ OP.1-4

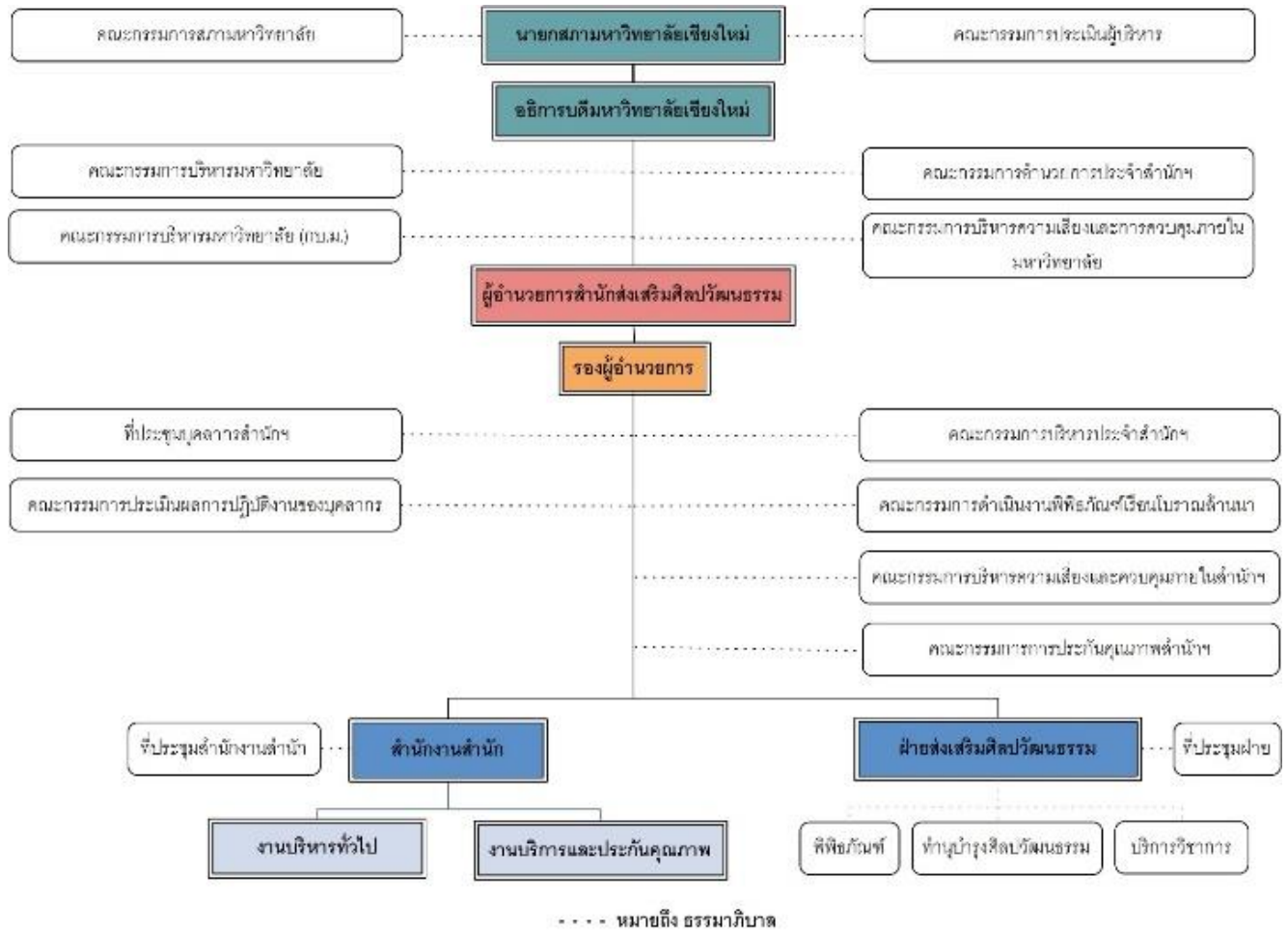
ตาราง OP.1-4 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวจริยธรรมที่สำคัญ

ลำดับ	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวจริยธรรม
1	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2	พระราชบัญญัติประกันสังคม
3	พระราชบัญญัติการจัดซื้อและจัดจ้าง
4	ระเบียบทางการเงินของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5	ระเบียบทางการเงินของสำนักงบประมาณ
6	ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ
7	ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล
8	พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
9	ระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการบริหารและการจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
10	ประกาศสำนักฯ เรื่อง ข้อปฏิบัติการเข้าเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา
11	ประกาศสำนักฯ เรื่อง กำหนดประเภทรายรับ รายการ และเงื่อนไขการรับเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย (อัตราค่าห้องประชุม ศาลาวัฒนธรรม และค่าบริการอื่นๆ ของสำนักฯ)
12	ประกาศสำนักฯ เรื่อง กำหนดประเภทรายรับ รายการ และเงื่อนไขการรับเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย (อัตราค่าธรรมเนียมการเข้าชมพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา และค่าบำรุงการใช้พื้นที่ของสำนักฯ)
13	นโยบายการจัดการสำนักงานสีเขียว (Green Office) ของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

P.1.ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

P.1.ข(1) โครงสร้างองค์กร

สำนักฯ มีระบบการจัดการ การควบคุมและกำกับกำกับการดำเนินงานที่สำคัญ แบ่งเป็นวงจรกำกับดูแลจากวงจรสูงสุดกำกับดูแลและส่วนที่กำกับดูแลภายในส่วนงาน ดังแผนภาพ OP1-6



แผนภาพ OP.1-6 โครงสร้างองค์กรและธรรมชาติ

P.1ข(2) ผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักฯ แบ่งกลุ่มผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกระบวนการหลัก ดังตาราง OP1-5

ตาราง OP.1-5 บริการที่ส่งมอบ ผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยอื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ/ความคาดหวัง

กระบวนการหลัก	ผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง
CP-1 บริการพิพิธภัณฑ์ฯ แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	สถาบันการศึกษา/องค์กร/หน่วยงาน/ชุมชน	ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้
	เครือข่ายศิลปวัฒนธรรม	ความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม
	นักท่องเที่ยว	ประสบการณ์การท่องเที่ยวด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม
		พักผ่อน

กระบวนการหลัก	ผู้รับบริการ ลูกค้าย่อยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง
	ผู้สนับสนุน/บริจาค	สนับสนุน อนุรักษ์และสืบสาน ศิลปวัฒนธรรม สร้างประโยชน์และตอบแทนสังคม
CP-2 บริการวิชาการตามความต้องการ ของสังคม การจัดอบรมระยะสั้น	สถาบันการศึกษา/องค์กร/หน่วยงาน/ ชุมชน	ข้อมูลความรู้ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ
	เครือข่ายศิลปวัฒนธรรม	สร้างเครือข่ายเพื่อสานประโยชน์ที่ดีซึ่งกัน และกัน

P.1.ข(3) ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ

สำนักฯ มีกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และมีกระบวนการประเมินผู้ส่งมอบ มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจไปยังผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือใน 3 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) กิจกรรมในพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา 2) กิจกรรมการบริการวิชาการ และ 3) กิจกรรมของสำนักงานสำนัก ดังตาราง 6.2-2

P.2 สถานการณ์ขององค์กร

P.2.ก สภาพด้านการแข่งขัน

P.2.ก(1) ลำดับในการแข่งขัน และ P.2.ก(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบแข่งขัน

สำนักฯ ได้วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันด้านการดำเนินงานพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา โดยเลือกคู่เทียบ ประเด็นเปรียบเทียบ ข้อมูลเปรียบเทียบ และยังไม่มีการจัดลำดับในการแข่งขัน ดังตาราง OP.2-1

ตาราง OP2-1 คู่เทียบ ประเด็นเปรียบเทียบ ข้อมูลเปรียบเทียบ และลำดับในการแข่งขัน

คู่เทียบ	ประเด็นเปรียบเทียบ	ข้อมูลเปรียบเทียบ
ศูนย์สถาปัตยกรรมล้านนา คุ่มเจ้าบุรีรัตน์ (เจ้าน้อยมหาอินทร์ ณ เชียงใหม่)	การอนุรักษ์เรือนโบราณ	รางวัลที่ได้รับด้านการอนุรักษ์อาคาร
		กระบวนการอนุรักษ์อาคาร
พิพิธภัณฑ์หมอเจ้าฟ้า	การอนุรักษ์เรือนโบราณ	รางวัลที่ได้รับด้านการอนุรักษ์อาคาร
		กระบวนการอนุรักษ์อาคาร
หอศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่	การใช้สื่อเทคโนโลยีในการเผยแพร่ความรู้	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้
อุทยานดาราศาสตร์สิรินธร	กระบวนการเรียนรู้	กระบวนการเรียนรู้

P.2.ก(3) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

สำนักฯ ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน ดังตาราง OP.2-2

ตาราง OP.2-2 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันและการดำเนินการของพันธกิจหลัก

การเปลี่ยนแปลงหลักที่ส่งผลกระทบ (Key change)	แผนงาน/มาตรการรองรับ
KC-1 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19	มาตรการป้องกันการระบาดของโรคโควิด-19
KC-2 ปัญหาฝุ่นควันที่เกินค่ามาตรฐาน (PM 2.5)	มาตรการป้องกันปัญหาสุขภาพจากฝุ่นที่เกินค่ามาตรฐาน
KC-3 การตั้งงบประมาณของภาครัฐ	ขอรับทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก
	แสวงหารายได้จากบริการให้บริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

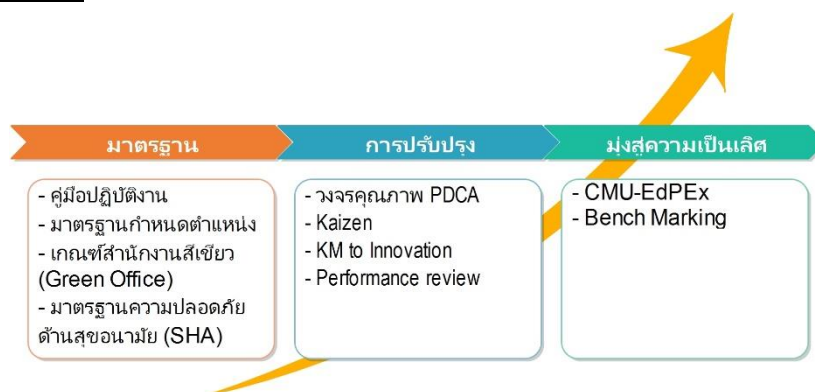
การเปลี่ยนแปลงหลักที่ส่งผลกระทบ (Key change)	แผนงาน/มาตรการรองรับ
KC-4 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี	แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในสำนักฯ แผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
KC-5 อัตราการเกิดใหม่ของประชากรลดลง และการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	ปรับบริการให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย/กิจกรรม

P.2.ข บริบทเชิงกลยุทธ์

สำนักฯ มีกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบริบทเชิงกลยุทธ์ ดังข้อ 2.1.ก(3) และแผนภาพ 2.1-1 และได้วิเคราะห์ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลการดำเนินงาน ความคาดหวังของผู้รับบริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการปรับปรุงแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ.2560-2565) โดยใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

P.2.ค ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

สำนักฯ มีแนวทางปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยกำหนดมาตรฐาน เครื่องมือในการปรับปรุง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังแผนภาพ OP.2-1



แผนภาพ OP.2-1 แนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักฯ

หมวด 1 การนำองค์กร

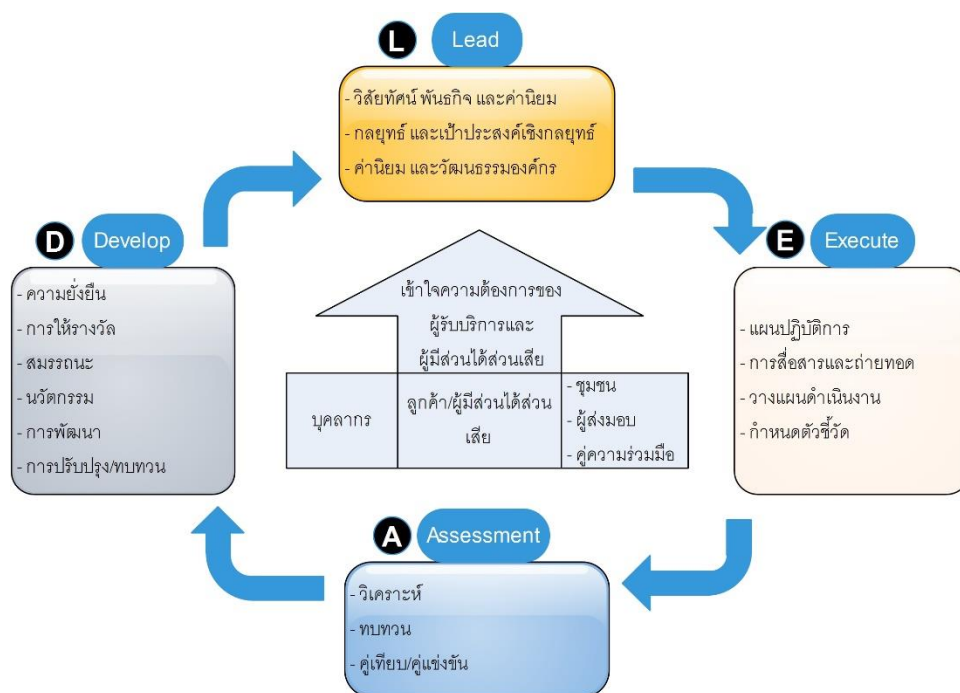
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

1.1.ก วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

1.1.ก (1) วิสัยทัศน์ และค่านิยม

ผู้นำระดับสูง (ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ เลขานุการสำนัก หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน) ได้กำหนด **วิสัยทัศน์และค่านิยม** ที่ชัดเจน โดยร่วมกันทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562-2565) ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) และใช้สมรรถนะขององค์กร ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ ดังตาราง 2.1-2 ปีงบประมาณ 2564 ได้ปรับปรุงวิสัยทัศน์เป็น **พิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนากลางแจ้ง แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรม ล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน** ดังแผนภาพ OP-2

ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และแผนยุทธศาสตร์ไปยังบุคลากรทุกระดับผ่านระบบการนำองค์กร **“LEAD Model”** ดังแผนภาพ 1.1-1 เริ่มจาก **L Lead** นำข้อมูลความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมรรถนะหลักขององค์กร มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผู้นำระดับสูงเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตัวที่สะท้อนค่านิยมองค์กร ดังตาราง 1.1-1 **E Execute** แปลงแผนยุทธศาสตร์



แผนภาพ 1.1-1 ระบบการนำองค์กรของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

เป็นแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้บุคลากรนำไปสู่การปฏิบัติผ่านโครงการ/กิจกรรม และกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามระยะที่กำหนด ผู้นำระดับสูงเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมผ่านช่องทางการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ **A Assessment** มีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยวิเคราะห์

เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย ผู้ที่รับผิดชอบจะนำเสนอผลการดำเนินงานในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ และในที่ประชุม คกก.ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ประจำทุกเดือน ดังตาราง 4.1-2 และนำเสนอแนะไปปรับปรุงกระบวนการ และใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ และ **D Develop** วิเคราะห์กระบวนการที่จำเป็นต้องพัฒนา เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

ตาราง 1.1-1 ตัวอย่างการปฏิบัติตนของผู้มีระดับสูง และการนำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ

ค่านิยม	การปฏิบัติตนของผู้มีระดับสูง และวิธีการส่งเสริมการนำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ
คิดอย่างสร้างสรรค์ (Creativity)	- ผู้มีระดับสูงจัดประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งต้องดำเนินการให้บรรลุผลร่วมกันหลายครั้งจนเกิดความเข้าใจร่วมกัน - ผู้มีระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์สู่บุคลากรตามโครงสร้างองค์กร ผ่านการประชุมที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อให้มีการสื่อสารแบบสองทาง และวางแผนปฏิบัติการร่วมกัน
รักในงานอย่างลึกซึ้ง (Passion)	- ผู้มีระดับสูงใช้ระบบและกลไกกำกับดูแลองค์กร โดยกำหนดทิศทางเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักฯ ทั้งในระยะสั้น-ระยะยาว และการหาแนวทางสร้างบรรยากาศของการบริการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความผูกพันกับองค์กร เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย รวมทั้งมีโครงการ/กิจกรรม ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อชุมชน และถ่ายทอดสู่บุคลากรไปนำไปปฏิบัติ
ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ (Classic)	- ผู้มีระดับสูงบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล และแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง - ผู้มีระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม - ผู้มีระดับสูงปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม โดยแสดงความมุ่งมั่นผ่านพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ไม่รวบอำนาจในการบริหารงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลและองค์กร
อยู่อย่างซื่อซอบ (Affection)	- ผู้มีระดับสูงมีระบบการนำองค์กร และสร้างความยั่งยืนผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการกำกับดูแล ผลักดันวิสัยทัศน์ ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ และมีระบบกลไกการบริหารงานองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยึดหลักปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

1.1.ก(2) การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม



แผนภาพ 1.1-2 พฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม

ผู้มีระดับสูงแสดงถึงความมุ่งมั่นต่อ การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม ดังแผนภาพ 1.1-2 เริ่มจาก **1** กำหนดนโยบายการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม ดังตาราง OP1-4 และสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการปฏิบัติตามกฎหมายผ่านค่านิยม Classic : ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ให้เป็นต้นแบบที่ดีของการดำรงตน โดยเฉพาะในเรื่องศิลปวัฒนธรรม และยกย่องบุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการงาน คุณธรรมและจริยธรรม โดยมอบรางวัลบุคลากรดีเด่นประจำปี **2** กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามนโยบาย จัดฝึกอบรม/ถ่ายทอดไปยังบุคลากร เช่น การอบรมระเบียบทางการเงิน เป็นต้น **3** ติดตามการดำเนินการของบุคลากร หากพบพฤติกรรมที่ผิดปกติกจะมีกระบวนการพิจารณาข้อเท็จจริงผ่านคณะกรรมการ เช่น การให้บริการที่ไม่ได้มาตรฐาน ขอร้องเรียน คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ สำนักงานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ตรวจสอบความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของส่วนงานประจำทุกปี **4** นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมมาปรับปรุงกระบวนการ เช่น การให้บริการในพิพิธภัณฑสถาน การจัดประชุม/อบรม/สัมมนา การจัดซื้อและจัดจ้าง การเงินและบัญชี และการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นต้น

1.1.ก(3) การสร้างสถาบันที่ประสบความสำเร็จ

ผู้นำระดับสูงสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จและยั่งยืนผ่านระบบการนำองค์กร “LEAD” ดังแผนภาพ 1.1-1 เพื่อให้บุคลากรรับทราบถึงบทบาท หน้าที่ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ มีการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ EdPEX เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ดังแผนภาพ OP2-1 ผู้นำระดับสูงจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างมีระบบ โดยเน้นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับบริบทเชิงกลยุทธ์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลความสำเร็จ ในขั้นตอนที่ 4 ของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ มอบหมายให้บุคลากรนำไปสู่การปฏิบัติผ่านโครงการ/กิจกรรม กระบวนการทั้งหมดถูกทบทวนปรับปรุงทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับกระบวนการ กรณีที่เร่งด่วนจะพิจารณาในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ และเพื่อให้มีความคล่องตัว ผู้อำนวยการสำนักฯ จะมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารตามขอบเขตอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อความสำเร็จในระยะยาว ผู้นำระดับสูงจัดให้มีการจัดการความรู้ (KM) ดังตาราง 4.2-1 และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังข้อ 5.2.ข(3) และสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้า ดังหมวด 5.2 พร้อมประกาศยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำระดับสูงได้เตรียมผู้บริหารในอนาคต โดยการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหาร ปีงบประมาณ 2564 หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างานได้เข้าร่วมฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น จำนวน 4 ครั้ง (ครั้งที่ 1: ธันวาคม 2563, ครั้งที่ 2: มกราคม 2564 ครั้งที่ 3: กุมภาพันธ์ 2564 และครั้งที่ 4: มีนาคม 2564) และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เพื่อมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น YouTube, Facebook, Facebook live, การลงทะเบียนผ่าน QR Code/Google form และสร้างความผูกพันของผู้รับบริการ ผ่านกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังหมวด 3.2

1.1.ข. การสื่อสาร และผลการดำเนินการขององค์กร

1.1.ข(1) การสื่อสาร

ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านทางช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม ดังตาราง 1.1-2 ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง กำหนดระยะเวลาสื่อสารที่ชัดเจน และนำผลการสื่อสารหรือข้อเสนอแนะมาปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ผู้นำระดับสูงใช้สื่อออนไลน์ในการเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ นโยบาย และข้อมูลที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูงสร้างความผูกพันกับบุคลากรผ่านการพบปะพูดคุยอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ ข้อมูลจากสื่อสารจะถูกนำมาปรับปรุงกระบวนการ เช่น การประชาสัมพันธ์เชิงรุก การพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ การเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่างๆ นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงใช้ช่องทางการสื่อสารสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญและจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูล เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร สนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำระดับสูงมีการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นผ่านโครงการมอบรางวัลบุคลากรดีเด่น ประจำปี 2564 โดยผู้อำนวยการสำนักฯ เป็นผู้มอบรางวัลด้วยตนเอง

ตาราง 1.1-2 การสื่อสารกับบุคลากร และผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เรื่องที่สื่อสาร	กลุ่มที่สื่อสาร	วิธีสื่อสาร	ความถี่	การสื่อสาร	
				ทางเดียว	สองทาง
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม - แผนยุทธศาสตร์ - แผนปฏิบัติการ - นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ - การตัดสินใจที่สำคัญ - ข้อมูลทั่วไป	- คกก.อำนวยการฯ - คกก.บริหารฯ - บุคลากรสำนักฯ	ประชุม	2-3 ครั้ง/ปี		/
		ประชุม	ทุกเดือน		/
		ประชุม	ทุกเดือน		/
	- ผู้รับบริการ/ลูกค้ากลุ่ม อื่น/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สื่อออนไลน์ (facebook, website, email, YouTube, ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document), คลิปวิดีโอ ผู้บริหาร	ตามโอกาส	/	
		สื่อออฟไลน์ (ป้าย, โปสเตอร์, วารสารร่มพยอม, โทรศัพท์	ตามโอกาส	/	
		ผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ ของ สำนักฯ	ตามโอกาส		/
- บริการของสำนักฯ	- บุคลากรสำนักฯ - สถาบันการศึกษา - หน่วยงาน/องค์กร - นักท่องเที่ยว - ประชาชนทั่วไป	สื่อออนไลน์ (facebook, website, email, YouTube, ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document), คลิปวิดีโอ ผู้บริหาร	ตามโอกาส	/	
		สื่อออฟไลน์ (ป้าย, โปสเตอร์, วารสารร่มพยอม)	ตามโอกาส	/	

1.1.ข(2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ โดยถ่ายทอดตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากรทุกระดับ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติผ่านโครงการ/กิจกรรม และจัดทำแผนปฏิบัติงานส่วนบุคคล (TOR) มีการทบทวนผลการดำเนินงาน ดังตาราง 4.1-2 และ 4.1-3 การปรับปรุงกระบวนการทำงาน หากผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย จะทบทวนปรับปรุงกระบวนการโดยใช้เครื่องมือคุณภาพ (PDCA, Kaizen, Gap Analysis ฯลฯ) และทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้น

ผู้นำระดับสูงกำหนดเรื่องที่จะต้องทำ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ได้แก่ บริบทเชิงกลยุทธ์ (ความท้าทาย/ความได้เปรียบ/โอกาสเชิงกลยุทธ์) ครอบคลุมทุกพันธกิจ ได้แก่ 1) การทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมล้านนา อาทิ โครงการส่งเสริมวันสำคัญทางศาสนา โครงการส่งเสริมประเพณีลอยกระทง โครงการทำบุญตักบาตรเทโวโรหณะ โครงการหล่อเทียนและสมโภชเทียนพรรษา โครงการทำบุญปีใหม่ และโครงการจัดกิจกรรมงานพระมหาสมณสมโภช สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ฯลฯ เป็นต้น 2) การบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนเพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม อาทิ โครงการ Conservation of Traditional Lanna Architecture in Chiang Mai (AFCP) ระยะที่ 2 โครงการอบรมระยะสั้นวัฒนธรรมอาหารล้านนาสู่สากล โครงการสอนอักษรธรรมล้านนาขั้นพื้นฐานผ่านสื่อออนไลน์ โครงการกิจกรรมบูรณาการจัดสื่อการสอนภาษาไทยและต่างประเทศแบบ e-Learning ผ่านสื่อละครหุ่นกระบอกและวัฒนธรรมล้านนา โครงการจัดพิมพ์วารสารร่มพยอม ปีที่ 23 ฉบับที่ 1-2 โครงการจัดทำและพิมพ์หนังสือพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. “เรือนโบราณลุ่มแม่น้ำปิง” โครงการอบรมการจัดดอกไม้สำหรับผู้ป่วยโรคมะเร็ง “บุษบา

บานขึ้น รื่นรมย์ ชมเรือนล้านนา" และ 3) การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อาทิ โครงการ Happy CPAC: องค์การแห่งความสุข โครงการสำนักงานสีเขียว (Green Office) โครงการมอบรางวัลบุคลากรดีเด่น โครงการพัฒนาบุคลากร การศึกษาดูงานด้านการบริหารจัดการหอศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่ โครงการฝึกอบรมฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินเพื่อป้องกันและระงับเหตุอัคคีภัยและแผ่นดินไหว และโครงการการจัดการความรู้ (KM) เป็นต้น

ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยผลักดันให้เกิดความเข้มแข็งด้านการดำเนินงานทางศิลปวัฒนธรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้องจะนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อกำกับติดตาม และให้ข้อเสนอแนะที่ประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2564-2565 สำนักฯ กำหนดค่าคาดหวังในผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดตามที่ระบุไว้ในข้อตกลงการปฏิบัติงาน (TOR) ของบุคลากร ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินงาน ผู้นำระดับสูงได้นำเรื่อง **การสร้างคุณค่า** ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำเสียงของผู้รับบริการ คือ ความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และข้อร้องเรียน มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ และจัดสรรงบประมาณดำเนินงานอย่างเหมาะสม

ผู้นำระดับสูงสนับสนุนการจัดการความรู้ (KM) ปีงบประมาณ 2564 มีการจัดการความรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมตามเกณฑ์สำนักงานสีเขียว (Green Office) การจัดซื้อและจัดจ้าง และการปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของงานบริหารทั่วไป โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ ซึ่งทำให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ และทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น

ผู้นำระดับสูงมีวิธิดำเนินงานที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ฯ โดยกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทันท่วงที ผ่านที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ที่ประชุม คกก.ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ฯ ประจำทุกเดือน ที่ประชุมจะร่วมกันวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2.ก การกำกับดูแลองค์กร

1.2.ก(1) การกำกับดูแล

ผู้นำระดับสูงยึดหลัก **องค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)** โดยถ่ายทอดค่านิยมด้านคุณธรรมสู่บุคลากรเพื่อนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ทั้งในระดับผู้บริหาร ระดับบุคลากร ระดับกระบวนการ และระดับผลการดำเนินงาน โดยแบ่งเป็น 5 ดัชนี ดังแผนภาพ 1.2-1 ได้แก่ ความโปร่งใส ความพร้อมรับผิด ความปลอดจากการทุจริต วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร และคุณธรรมการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติ และกำกับให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตาม ทำให้มั่นใจได้ว่าสำนักฯ ดำเนินงานตามพันธกิจได้อย่างมีธรรมาภิบาล



แผนภาพ 1.2-1 การดำเนินการด้านองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)

ผู้นำระดับสูงดำเนินงานภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัย มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น รายงานตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติงานของสำนักฯ ทุกไตรมาส และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการทุกเดือน โดยนำเสนอที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ และ คกก.อำนวยการสำนักฯ รวมทั้งเผยแพร่บนเว็บไซต์ส่วนงาน เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ นอกจากนี้ ยังได้รับการตรวจสอบการดำเนินงานจากสำนักงานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ประจำปี ผลการตรวจสอบจะนำเสนอผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการทุกปี ซึ่งเป็นกลไกในการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบ

ตาราง 1.2-1 ระบบการกำกับดูแลองค์กร

ภาระรับผิดชอบ	ระบบการกำกับดูแล	การประเมินผล
การปฏิบัติงานของผู้บริหาร	- ผู้อำนวยการสำนักฯ รายงานผลคำรับรองการปฏิบัติงานของสำนักฯ นำเสนอมหาวิทยาลัยทุกไตรมาส - ผู้อำนวยการสำนักฯ รายงานผลการบริหารส่วนงาน เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ทุก 1 ปี 6 เดือน - ผู้นำระดับสูงบริหารงานโดยยึดหลักผลลัพธ์ (Outcome based management) - สำนักฯ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร - สำนักฯ บริหารงานตามหลักเสมอภาค ไม่เอื้อประโยชน์ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	- การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนงาน รอบ 1 ปี 6 เดือน (27 ก.พ. 63 - 26 ส.ค. 64) โดยสภามหาวิทยาลัย
แผนยุทธศาสตร์สำนักฯ	- ถ่ายทอดตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ และแผนปฏิบัติการ และมอบหมายบุคลากรเพื่อนำไปปฏิบัติ - กำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ทุกไตรมาส - ทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ เมื่อมีสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	- ผลลัพธ์ 7.4.ข-1 ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ - ผลลัพธ์ 7.4.ข-2 (ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี)
ด้านการเงิน	- ระบบประมาณการรายได้ - ระบบประมาณการงบประมาณรายจ่ายประจำปี - ระบบการจัดสรรงบประมาณ - ระบบรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ - ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	- ผลลัพธ์ 7.5.ก(1)-1 จำนวนเงินรายได้ที่เกิดจากสินทรัพย์ เงินสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก และรายได้แหล่งอื่นๆ - ผลลัพธ์ 7.5.ก(1)-2 จำนวนเงินรายได้จากการเก็บค่าใช้สถานที่ อาคาร และพิพิธภัณฑ์ฯ
ด้านความโปร่งใสในการดำเนินงาน	- ระบบการตรวจสอบภายในจากสำนักงานตรวจสอบภายใน มช. - ระบบการควบคุมภายในสำนักฯ - ระบบการตรวจสอบเพื่อป้องกันการทุจริต - การปฏิบัติตาม พรบ.ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ.2540	- ผลลัพธ์ 7.4.ก(3)-1 ร้อยละของผู้บริหารและบุคลากรที่กระทำผิดวินัย ผิดกฎหมายรุนแรง หรือสร้างความเดือดร้อนต่อชุมชน/สังคม

ภาระรับผิดชอบ	ระบบการกำกับดูแล	การประเมินผล
การตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ	- การตรวจประเมินการประกันคุณภาพภายใน สำนักฯ	- ผลลัพธ์ 7.4.ก(2)-1 จำนวนข้อบกพร่อง/ ข้อเสนอแนะจาก สนง.ตรวจสอบภายใน มข. ที่ ส่งผลกระทบสูง
การปกป้องผลประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ระบบรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC) - ระบบจัดการข้อร้องเรียน - มีคณะทำงานทำหน้าที่กำกับติดตามให้มีการ ดำเนินการตามมาตรฐาน เพื่อป้องกันผลกระทบ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ผลลัพธ์ 7.4.ก(2)-2 จำนวนเรื่องร้องเรียนจาก ผู้รับบริการที่ส่งผลกระทบสูง - ผลลัพธ์ 7.4.ก(3)-2 จำนวนเรื่องที่บุคลากร ร้องเรียนผ่านกองกฎหมาย - ผลลัพธ์ 7.4.ก(4)-1 จำนวนเรื่องร้องเรียนด้าน ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
การวางแผนสืบทอด ตำแหน่งผู้นำระดับสูง	- เตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพด้านบริหารให้เข้าสู่ ตำแหน่งหัวหน้างาน	- จำนวนบุคลากรที่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร (เลขานุการสำนัก และหัวหน้างานบริการและ ประกันคุณภาพ)

1.2.ก(2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักฯ มีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง ดังตาราง 1.2-2 และ แผนภาพ 2.2-1 โดยผู้อำนวยการสำนักฯ ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยสภามหาวิทยาลัย พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองฯ ผลปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ดังตาราง 1.2-2 และผลประเมินด้านธรรมาภิบาลโดยบุคลากร ผู้ถูกประเมินจะได้รับแจ้งผลประเมิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือพัฒนาศักยภาพตามกระบวนการ ดังข้อ 5.2.ข(2) และใช้ปรับปรุงระบบการนำองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพ 1.1-1 นอกจากนี้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การสัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย สำหรับระบบการประเมินผู้บริหารจะถูกปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ตาราง 1.2-2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง

ผู้บริหาร	วิธีการประเมิน และผลประเมินผู้บริหาร	การนำผลประเมินไปทบทวนปรับปรุง ระบบการนำองค์กร
ผู้อำนวยการสำนักฯ	- ประเมินโดยสภามหาวิทยาลัย โดยพิจารณา จากรายงานผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า ส่วนงาน รอบ 1 ปี 6 เดือน (27 ก.พ. 63 - 26 ส.ค. 64)	- นำข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะจากสภา มหาวิทยาลัย มาทบทวนปรับปรุงแผน ยุทธศาสตร์สำนักฯ และแผนงาน/โครงการที่ เกี่ยวข้อง - ปรับปรุงระบบการนำองค์กรตามเกณฑ์ EdPEX
รองผู้อำนวยการสำนักฯ	- ประเมินโดยผู้อำนวยการสำนักฯ พิจารณา จากรายงานผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร และผลประเมิน 360 องศา	- มอบหมายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจใน ส่วนที่เกี่ยวข้อง - ทบทวนปรับปรุงระบบการบริหารและการ ตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้อง
เลขานุการสำนักฯ	- ประเมินผลการบริหาร (ระดับกลาง) โดย คกก.ประเมินฯ ปีละ 1 ครั้ง - ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย คกก. ประเมิน ปีละ 1 ครั้ง โดยพิจารณาจาก รายงานผลการปฏิบัติงาน (JA) ข้อมูลการมา ปฏิบัติงาน และผลประเมิน 360 องศา	- มอบหมายอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจใน ส่วนที่เกี่ยวข้อง - ทบทวนปรับปรุงการบริหารและการปฏิบัติงาน ตามข้อเสนอแนะของ คกก.ประเมินฯ

ผู้บริหาร	วิธีการประเมิน และผลประเมินผู้บริหาร	การนำผลประเมินไปทบทวนปรับปรุงระบบการนำองค์กร
หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน	- ประเมินผลการบริหาร (ระดับต้น) โดย คกก.ประเมินฯ 2 ครั้ง/ปี (รอบที่ 1: ตุลาคม-มีนาคม และรอบที่ 2: เมษายน-กันยายน) - ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย คกก.ประเมิน ปีละ 1 ครั้ง โดยพิจารณาจากรายงานผลการปฏิบัติงาน (JA) ข้อมูลการมาปฏิบัติงาน และผลประเมิน 360 องศา	- ทบทวนปรับปรุงการบริหารและการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะของ คกก.ประเมินฯ

1.2.ข การประพจน์ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

1.2.ข(1) การประพจน์ปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบ และการได้รับการรับรองตามมาตรฐาน

ผู้นำระดับสูงคาดการณ์ถึงความเสี่ยงของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของส่วนงาน ผ่าน คกก.บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ซึ่งครอบคลุมทุกพันธกิจ กระบวนการบริหารความเสี่ยงมี 5 ขั้นตอน คือ 1 พิจารณาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของสำนักฯ 2 จัดลำดับความสำคัญ ผลกระทบ และความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบต่อผู้รับบริการ/ลูกค้ากลุ่มอื่น/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 ตอบสนองต่อความเสี่ยงในระดับต่างๆ โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม 4 ควบคุม ติดตาม และดำเนินการแก้ไขความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้น 5 วิเคราะห์ ปรับปรุง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คกก.บริหารความเสี่ยง ทุกไตรมาส เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนเชิงป้องกัน (Preventive Plan) ผู้นำระดับสูงสื่อสารแผนการบริหารความเสี่ยงไปยังบุคลากรเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามหน้าที่/ความรับผิดชอบ และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้แก่บุคลากรได้รับทราบ ดังตาราง 1.2-3 ผู้นำระดับสูงใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงมาดำเนินงานร่วมกับกระบวนการที่เกี่ยวข้อง มีการคาดการณ์ความเสี่ยงที่เป็นข้อกังวลของผู้รับบริการ/ลูกค้ากลุ่มอื่น/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คกก.บริหารความเสี่ยง ร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อส่วนงาน (ผลลัพธ์ 7.1.ข(2)-1, 7.1.ข(2)-2)

ตาราง 1.2-3 ความเสี่ยงและระบบจัดการความเสี่ยงและความกังวลต่อสังคม

ด้าน	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมเพิ่มเติม
ด้านการปฏิบัติงาน	1) การเกิดอัคคีภัยในอาคารและพิพิธภัณฑสถาน	ปานกลาง	1) หมั่นตรวจสอบอุปกรณ์ไฟฟ้า ปลั๊ก ถังดับเพลิง ให้พร้อมใช้ 2) มีการฝึกซ้อมการป้องกันอัคคีภัย
	2) ภัยจากต้นไม้หักโค่น ทำความเสียหายต่อทรัพย์สิน อาคาร/บุคคล	ปานกลาง	1) แผนการบำรุงรักษาต้นไม้ประจำปี 2) การจัดสรรงบประมาณและดำเนินงานตามแผน
	3) การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	ปานกลาง	1) จัด KM ให้กับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน พัสดุ และงบประมาณ

1.2.ข(2) พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

ผู้นำระดับสูงทำให้มั่นใจได้ว่าปฏิสัมพันธ์ภายในส่วนงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม โดยมีกระบวนการ 1 ส่งเสริมพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากร 2 กำกับติดตามพฤติกรรมด้านจริยธรรม โดยมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กระบวนการตรวจสอบ และตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ดังตาราง 1.2-4 3 มีการบริหารความเสี่ยง การจัดการข้อร้องเรียน และการแก้ไขในกรณีที่เกิดข้อร้องเรียนด้านจริยธรรม เพื่อดำเนินการสืบค้นหาข้อเท็จจริง และ 4 วิเคราะห์ ปรับปรุง และรายงานผลการดำเนินงานประจำปี

ตาราง 1.2-4 การกำกับดูแลการประพฤติ ปฏิบัติตามกฎหมาย และจริยธรรม

ระเบียบที่กำกับดูแล	กระบวนการกำกับตรวจสอบ	ตัวชี้วัด
1) ระเบียบการเงิน และผลประโยชน์ 2) ระเบียบ ข้อบังคับ จริยธรรมบุคลากร	- มีระบบแจ้งข้อร้องเรียน (VOC) - มีช่องทางรับข้อร้องเรียนบนเว็บไซต์ สำนักฯ - มีการรวบรวมข้อร้องเรียน เพื่อนำเสนอ ผู้บริหารพิจารณา/สั่งการ	- ผลลัพธ์ 7.4.ก(4)-1 จำนวนเรื่อง ร้องเรียนด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

ผู้นำระดับสูงกำหนดค่านิยม Classic ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ คำนึงถึงความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสำนักฯ ปลูกฝังให้บุคลากรปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม มีการประเมินการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมจริยธรรมโดยสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ/ลูกค้ากลุ่มอื่น/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระบบธรรมาภิบาล การกำกับดูแลการบริหารงานตามพันธกิจ โดยควบคุมกำกับการทำงานตามพันธกิจ ดังนี้

1. กิจกรรมด้านศาสนาที่ส่งเสริมจริยธรรม กำหนดให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีความซื่อสัตย์ เสียสละ เคารพผู้อื่น และส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีจริยธรรมตามความคาดหวังของสังคม

2. กิจกรรมการบริการวิชาการชุมชน ต้องได้รับความเห็นชอบจาก คกก.บริหารฯ และสร้างประโยชน์แก่ชุมชน มีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม ได้แก่ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เรียกร้องผลประโยชน์ และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

3. รมรงค์ให้บุคลากรปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรม โดยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร และยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี

ระบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ได้เผยแพร่จากผลการดำเนินงานของส่วนงานบนเว็บไซต์ แต่ยังคงไว้ซึ่งความลับและความปลอดภัยของข้อมูลเป็นหลัก ดังตาราง 1.2-5

ตาราง 1.2-5 ระบบธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลการบริหารตามพันธกิจและยุทธศาสตร์

การกำกับ	วิธีการที่ใช้กำกับดูแล และทบทวนผลตามระบบธรรมาภิบาล	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
การบริหารสำนักฯ	- การกำกับดูแลองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลผ่านที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ - ดำเนินงานตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายมหาวิทยาลัย - กำกับนโยบายสู่การปฏิบัติผ่านแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ	ทุกเดือน	- คกก.บริหารสำนักฯ - คกก.ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ

การกำกับ	วิธีการที่ใช้กำกับดูแล และทบทวนผลตามระบบธรรมาภิบาล	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
	- บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร		
กำกับดูแลตามพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์	- บริหาร กำกับ สนับสนุน ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	ทุกไตรมาส	- คกก.อำนวยการสำนักฯ
กำกับดูแลการบริหาร	- พรบ.มช. พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม - รายงานข้อมูลทางการเงินผ่านที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ - รับการตรวจสอบภายในจากสำนักงานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	รายเดือน ทุกไตรมาส ทุกปี	- ผู้นำระดับสูง - ผู้นำระดับสูง - สำนักงานตรวจสอบภายใน มช.
การประกันคุณภาพ	- เกณฑ์ EdPEX	ทุกเดือน	- คกก.ประกันคุณภาพสำนักฯ
การบริหารความเสี่ยง	- เกณฑ์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ทุกไตรมาส	- คกก.บริหารความเสี่ยงสำนักฯ
กำกับดูแลด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน	- เปิดรับฟังข้อร้องเรียนจากบุคลากรสำนักฯ - กำกับ ติดตาม สอบถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ	ทุกวัน ทุกเดือน	- คกก.บริหารสำนักฯ

1.2.ค ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1.2.ค(1) ความผูกพันของสังคม

ผู้นำระดับสูงสร้างความผูกพันของสังคมผ่านการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ดำเนินงานและสร้างผลงานที่มีประโยชน์ต่อสังคม สำนักฯ สร้างความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง โดยเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมผ่านกระบวนการประชาสัมพันธ์ สื่อออนไลน์/ออฟไลน์ ดังผลลัพธ์ 7.1.ข(1)-4 สำนักฯ ได้ร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการบริการวิชาการแก่ชุมชน อาทิ สถาบันวิจัยสังคม คณะสังคมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ สถาบันภาษา มช. และสถานเอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกาประจำประเทศไทย โดยดำเนินงานผ่านโครงการ Conservation of Traditional Lanna Architecture in Chiang Mai (AFCP) ระยะที่ 2 และคำนึงถึงความผูกพันของสังคม โดยดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมตามเกณฑ์สำนักงานสีเขียว (Green Office) ของกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม มีการบริจคน้ำดื่มให้แก่ศูนย์ฉีดวัคซีนป้องกันโรคโควิด-19 มช. และประชาสัมพันธ์เพื่อรณรงค์การใช้ถุงผ้า/ย่าม/ตะกร้าในพิธีทำบุญตักบาตรในกิจกรรมทางศาสนาของมหาวิทยาลัย

1.2.ค(2) การสนับสนุนชุมชน

สำนักฯ กำหนดชุมชนที่สำคัญ ได้แก่ 1) ชุมชนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 2) ชุมชนเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ เทศบาลलगวเหนือ อำเภอดอยสะเก็ด, ชุมชนบ้านปากคลอง อำเภอสารภี, ศูนย์การเรียนรู้บ้านน้ำตันสล่าแดง อำเภอแม่วาง, ชุมชนบ้านกัวแลหลวง อำเภอสันป่าตอง และศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไท ไตลื้อบ้านใบบุญ อำเภอดอยสะเก็ด ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ ได้จัดกิจกรรมส่งเสริมศาสนา ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และการบริการวิชาการแก่ชุมชน ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานหลักในการมุ่งสู่เป้าหมายของการพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน (SDG 11: Sustainable Cities and Communities) อาทิเช่น โครงการพิพิธภัณฑ์มีชีวิต วิถีชีวิตล้านนา, โครงการอบรมวิปัสสนากรรมฐาน, โครงการส่งเสริมประเพณีลอยกระทง, โครงการมอบภูมิแผ่นดินปิ่นล้านนา มช., การสอนปกริบบิ้นให้แก่ชุมชนบ้านलगว

เหนือ อำเภอดอยสะเก็ด เป็นต้น ซึ่งเป็นการร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน/เครือข่ายศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้ชุมชนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สร้างคุณค่า/มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะหรือต่อยอดวิชาชีพ และสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน สำนักฯ มีบทบาทด้านการพัฒนางานด้านศิลปวัฒนธรรม สร้างรากฐานการดำเนินการที่ถูกต้องตามหลักประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามที่สืบทอดกันมา ปลุกจิตสำนึกของการเป็นคนดี มีคุณธรรม รับผิดชอบต่อสังคม เน้นการพัฒนาชุมชนให้มีศักยภาพในการแข่งขัน สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ภายใต้การปรึกษาแนะนำจากบุคลากรของสำนักฯ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดังผลลัพธ์ 7.4.ก(5)-1, 7.4.ก(5)-2 และ 7.4.ก(5)-3

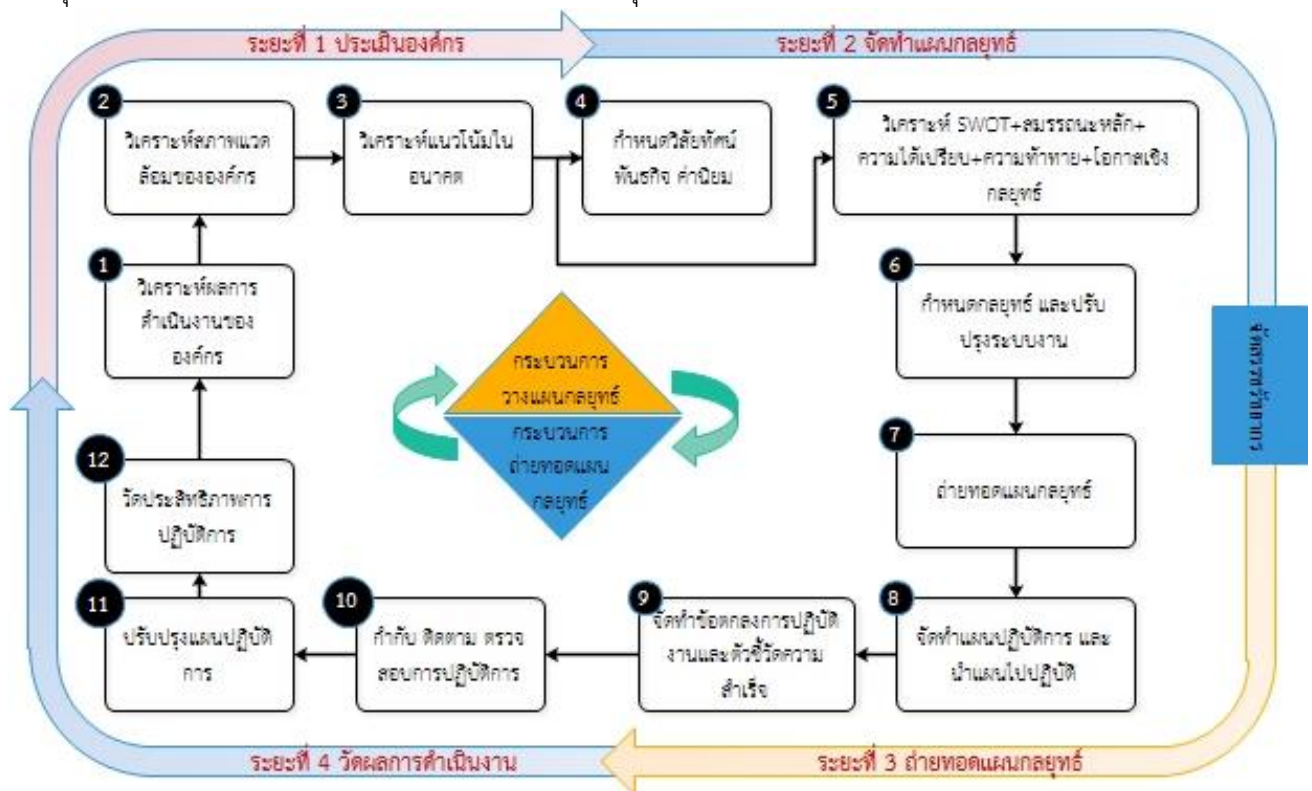
หมวด 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

2.1.ก กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

2.1.ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สำนักฯ มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับสูงและบุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมประชุมจัดทำ 1) แผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2562–2565) พิจารณาตามความเป็นไปได้ของผลสัมฤทธิ์ของแต่ละโครงการ การจัดสรรทรัพยากร และความเร่งด่วนต่อการตอบสนองความเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์อย่างกว้างๆ และแปลงแผนกลยุทธ์เป็น 2) แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ โดยมีเป้าหมายคือการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 และ ตาราง 2.1-1



แผนภาพ 2.1-1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สำนักฯ วางแผนกลยุทธ์อย่างมีระบบ และได้ทบทวนปรับปรุงแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การจัดทำแผนกลยุทธ์มี 6 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์องค์กรและสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต โดยใช้ปัจจัยนำเข้าสำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ดังข้อ OP.2ก ผลการดำเนินงานในอดีต และข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ ดังตาราง 2.1-2 โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ ดังข้อ 2.1ก(3) และการระดมสมองระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2) รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อาจเป็นโอกาสและภัยคุกคาม ผ่านการประชุมและสรุปร่วมกัน 3) วิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักฯ โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis (Political, Economic, Social, Technology, Environment และ Laws) การวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มที่เป็นไปได้ในอนาคต อาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อวางแผนรองรับอย่างเหมาะสมและทันการณ์ 4) ทบทวนปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม 5) จำแนกปัจจัยภายในและภายนอกโดยทำ SWOT Analysis และหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ ดังตาราง OP2-1 ผ่านการประชุมและหาข้อสรุป 6) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ

ที่สำคัญ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย โครงการริเริ่มที่สำคัญ (Key Initiatives) พิจารณาความสอดคล้องกับโอกาสเชิงกลยุทธ์ และกำหนดระบบงานที่สำคัญ สำนักฯ จะคำนึงถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และการจัดสรรงบประมาณที่ยืดหยุ่น ดังข้อ 2.1.ก(3) เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ทันทีและคล่องตัว

ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ ได้ทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ โดยปรับปรุงวิสัยทัศน์เป็น **พิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา** เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน และมีปรับปรุงยุทธศาสตร์ ได้แก่ **ยุทธศาสตร์ที่ 1 (เชิงรุก) : ขับเคลื่อนพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา** เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน **ยุทธศาสตร์ที่ 2 (ตามพันธกิจ) : บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม** นอกจากนี้ ได้ทบทวนตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ โดยปรับปรุงค่าเป้าหมายตัวชี้วัด 1.2.2 ร้อยละของประสิทธิผลของการประชาสัมพันธ์ต่อพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา ตัวชี้วัด 2.1.1 จำนวนหลักสูตรระยะสั้นด้านศิลปวัฒนธรรม และเพิ่มตัวชี้วัด 1.1.2 จำนวนผู้เข้าชมและใช้บริการพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนาแบบออนไลน์ ตัวชี้วัดที่ 2.1.2 มูลค่าหรือคุณค่าเพิ่ม หรือผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ที่ได้รับมาตรฐาน ตัวชี้วัดที่ 2.1.3 จำนวนผู้ประกอบการสร้างสรรค์ที่มีทักษะเพิ่มขึ้นตอบสนองตลาดและวิถีชีวิตสมัยใหม่ ตัวชี้วัด 3.1.2 ร้อยละของบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด 3.1.5 ร้อยละความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ตัวชี้วัด 3.1.8 ร้อยละที่ลดลงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และยกเลิกตัวชี้วัด 2.1.2 จำนวนครั้งที่จัดหลักสูตรระยะสั้นด้านศิลปวัฒนธรรม ตัวชี้วัด 2.1.5 ร้อยละการของการนำความรู้จากการบริการวิชาการของสำนักฯ ไปใช้ประโยชน์/สืบสาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของชุมชน/สังคม และตัวชี้วัดที่ 3.1.6 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมปรับปรุงหรือพัฒนาภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมภายในส่วนงาน และมีการทบทวนปรับปรุงโครงการริเริ่มสำคัญ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด และสอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติงานของสำนักฯ สถานการณ์ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป

ตาราง 2.1-1 ขั้นตอน ปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ขั้นตอน	ปัจจัยนำเข้า	ผลผลิต	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญ
1. การวิเคราะห์องค์กร ขั้นตอน 1 2 3	- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา - ข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบัน - แนวโน้มในอนาคต - ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ - ข้อมูลคู่แข่ง - ความต้องการของผู้รับบริการ/ลูกค้ากลุ่มอื่น/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สมรรถนะหลักขององค์กร	- ความได้เปรียบ/ความท้าทาย/โอกาสเชิงกลยุทธ์ - จุดบอดและความเสี่ยงขององค์กร - สมรรถนะหลักที่ทบทวนแล้ว	ผู้นำระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง
2. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอน 4 5 6	- สมรรถนะหลักขององค์กร - โอกาสเชิงกลยุทธ์ - ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT)	- วิสัยทัศน์ - พันธกิจ - ค่านิยม - ยุทธศาสตร์ - เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ - ตัวชี้วัดและเป้าหมาย - โครงการริเริ่มสำคัญ	ผู้นำระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง
3. การนำไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอน 7 8 9	- แผนยุทธศาสตร์ - โครงการริเริ่มสำคัญ	- แผนปฏิบัติการ	ผู้นำระดับสูง

ขั้นตอน	ปัจจัยนำเข้า	ผลผลิต	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญ
	- แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะบรรจุในแผนปฏิบัติการ - งบประมาณดำเนินงาน - ข้อตกลงร่วมในการปฏิบัติงาน (TOR)	- ข้อตกลงร่วมในการปฏิบัติงาน	
4. การวัดผลและทบทวน ขั้นตอน 10 11 12	- ข้อมูลผลการดำเนินงาน - กระบวนการตามพันธกิจ	- ผลการปฏิบัติงานตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ - ผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ	- ผู้นำระดับสูง - หัวหน้าโครงการ

ตาราง 2.1-2 ปัจจัยและข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ปัจจัยด้านต่างๆ	ข้อมูลที่รวบรวม/ประเด็น/รายละเอียด
ผลการดำเนินงานและข้อมูลป้อนกลับจากการตรวจประเมิน	- ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานด้านบุคคล ด้านผู้รับบริการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการเงิน - ข้อมูลจากการตรวจประเมินทุกระดับ
นโยบายจากภาครัฐและ มช.	- นโยบายของรัฐบาลและกระทรวง - แผนพัฒนาการศึกษา มช. ระยะที่ 12 (พ.ศ.2560-2565)
กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด จริยธรรม มาตรฐานในการทำงาน
สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ	- อัตราการเติบโตด้านเศรษฐกิจของประเทศ - งบประมาณและเงินรายได้ของสำนักฯ
สถานการณ์ด้านสังคม	- อัตราการเกิดในประเทศ - สังคมผู้สูงอายุในประเทศ
สถานการณ์ด้านตลาด	- ข้อมูลด้านการตลาดสำคัญของคู่แข่ง
สถานการณ์ด้านเทคโนโลยี	- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี - ข้อมูลประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีของสำนักฯ
บริบทใหม่ของโลก	- บริบทใหม่ของโลกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น การระบาดของโรคโควิด-19, ปัญหาฝุ่น PM 2.5, สังคมผู้สูงอายุ, Disruptive Technology ฯลฯ
คู่แข่ง	- ผลการดำเนินการที่สำคัญของคู่แข่ง
ความคาดหวังของผู้รับบริการ/ลูกค้ากลุ่มอื่น/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- เสียงของผู้รับบริการ/ลูกค้ากลุ่มอื่น/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC) ได้แก่ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียน ความต้องการ และความคาดหวัง
ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	- ระบบการนำองค์กร <u>ดังแผนภาพ 1.1-1</u> กระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การออกแบบกระบวนการ การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ

2.1.ก(2) นวัตกรรม

สำนักฯ มีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังแผนภาพ 2.1-1 ที่เน้นถึงการกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมโดยการระดมสมองในขั้นตอน 1 - 5 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย SWOT Analysis โดยผู้นำระดับสูงได้กำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ คือ SOp-1 ยุทธศาสตร์ที่ 3 (เชิงรุก) ล้วนนาสร้างสรรค์ ตามแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทำให้สามารถเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณดำเนินงานโครงการริเริ่มสำคัญ ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ อาทิ โครงการอบรมระยะสั้นวัฒนธรรมอาหารล้านนาสู่สากล โครงการสอนอักษรธรรมล้านนาแบบออนไลน์ โครงการจัดพิมพ์วารสารร่มพยอม ปีที่ 23 โครงการจัดทำและพิมพ์หนังสือพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา มช.

“เรือนโบราณลุ่มแม่น้ำปิง” เป็นต้น ซึ่งแต่โครงการเป็นความเสี่ยงที่นำลงทุนของสำนักฯ และมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (CC1: บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถที่หลากหลาย CC2: พิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา CC3: เครือข่ายร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม) ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรใช้สมรรถนะที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมต่อไป

2.1.ก(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

สำนักฯ มีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่ รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ รายงานผลการดำเนินงานพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา ข้อมูลสารสนเทศด้านจำนวนผู้เข้าชมพิพิธภัณฑสถานฯ และจำนวนผู้รับบริการของสำนักฯ ข้อมูลสารสนเทศด้านการเงินและงบประมาณ ข้อมูลสารสนเทศด้านเสียงของลูกค้า (ความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และข้อร้องเรียน) ข้อมูลเครือข่ายความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม ผู้สนับสนุนและบริจาคเงิน รวมทั้งข้อมูลคู่แข่ง ผู้นำระดับสูงได้วิเคราะห์โดยใช้ข้อมูล ตาราง 2.1-2 โดยมีงานบริการและประกันคุณภาพ งานบริหารทั่วไป และฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม จัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ต่อไป

สำนักฯ ได้นำบริบทเชิงกลยุทธ์ (ความท้าทาย/ความได้เปรียบ/โอกาสเชิงกลยุทธ์) และความเสี่ยงที่สำคัญ มาเป็นปัจจัยนำเข้าในกำหนดกลยุทธ์ ซึ่ง **ความท้าทายเชิงกลยุทธ์** ได้แก่ SC-1 มีหลายส่วนงานที่ดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรม และนำเสนอโครงการเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณทำให้สัดส่วนในการได้รับการจัดสรรงบประมาณมีแนวโน้มลดลง ผลักดันให้เกิดการสร้างงานเชิงบูรณาการ **ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์** ได้แก่ SA-1 มีพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนาอายุกว่า 100 ปี สินทรัพย์อันทรงคุณค่ามรดกทางวัฒนธรรมล้านนา ในบริเวณพื้นที่ประมาณ 9 ไร่ SA-2 ความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ **โอกาสเชิงกลยุทธ์** คือ SOP-1 ยุทธศาสตร์เชิงรุกที่ 3 : ล้านนาสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สามารถเสนอค่าของงบประมาณดำเนินงานโครงการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ล้านนาสร้างสรรค์ได้ตรงเป้าประสงค์ โดยมี **ความเสี่ยงที่สำคัญ** ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ดังนี้

T-1 ปัจจุบันการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้คนสนใจการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์มากกว่าการเรียนรู้ในห้องเรียนหรือสถานที่จริง

T-2 การตัดงบประมาณแผ่นดิน หดงบประมาณดำเนินงาน ของภาครัฐบาล ทำให้สำนักฯ ได้รับผลกระทบโดยตรงเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเหมือนเดิม/เกือบเท่าเดิม

T-3 การแพร่ระบาดของโควิด-19 และโรคระบาดร้ายแรงอื่นๆ เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการของสำนักฯ

T-4 โลกปัจจุบันมีภาวะภัยที่เกิดจากธรรมชาติบ่อยครั้ง เช่น ภัยแล้ง พายุลมแรง และค่าฝุ่น PM2.5 ส่งผลกระทบต่อให้บริการพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา

T-5 บริษัทไม่รับประกันความเสียหายของเรือนไม้โบราณจากวินาศภัย (เช่น อัคคีภัย วาตภัย ฯลฯ) เนื่องจากประเมินค่าไม่ได้

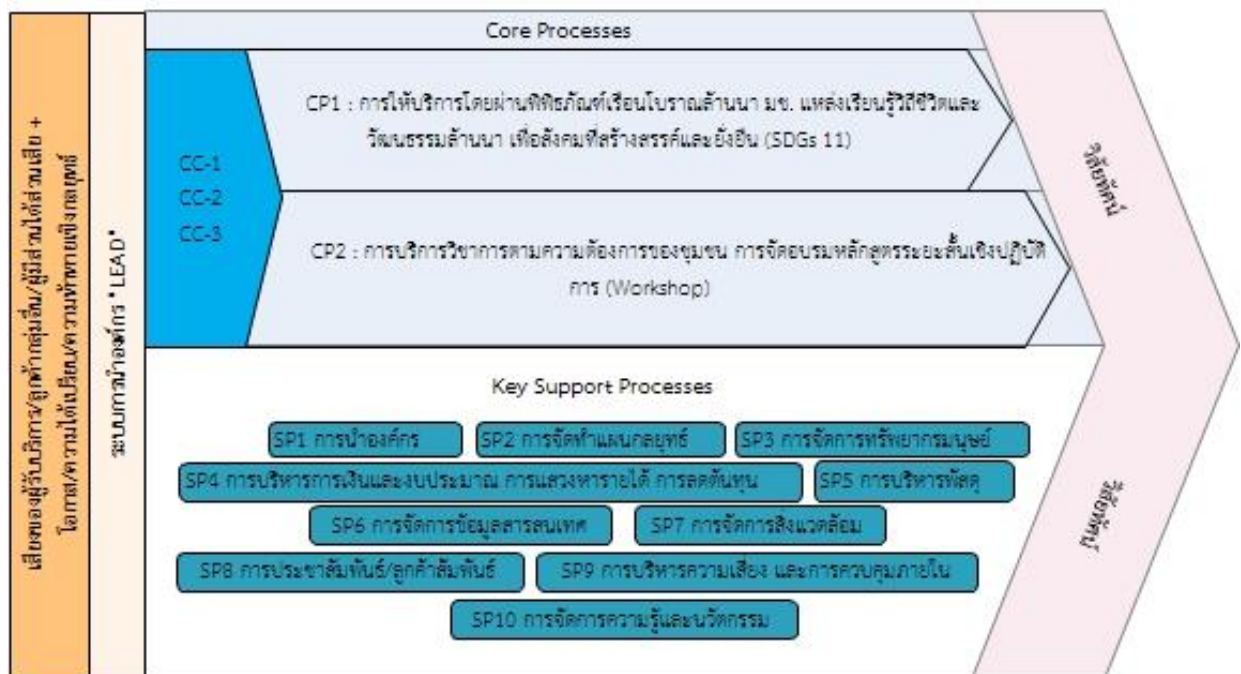
ในการทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ ได้วิเคราะห์ช่องว่าง/จุดบอด (Gap Analysis) ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และในด้านข้อมูลและสารสนเทศ ได้แก่ การพิจารณาจัดสรรงบประมาณดำเนินงานโครงการริเริ่มสำคัญ (Key Initiatives) ที่ล่าช้า และไม่เป็นไปตามระยะดำเนินงานโครงการตามแผน ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด และความคลาดเคลื่อนหรือไม่เป็นปัจจุบันของข้อมูลและสารสนเทศ อาจส่งผลกระทบต่อคาดการณ์ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ได้

สำนักฯ คำนึงถึงความสามารถของหน่วยงานและบุคลากรในการที่จะนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านโครงการ/กิจกรรม จึงมีระบบกำกับ ติดตาม ประเมินผล และประชุมทบทวนปรับปรุงโครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ

ผ่านที่ประชุม คกก.ดำเนินงานโครงการเพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ที่ประชุม คกก.ดำเนินงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ และที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ประจำเดือน

2.1.ก(4) ระบบงาน และสมรรถนะหลัก

ผู้นำระดับสูงได้ออกแบบระบบงานในขั้นตอนที่ 6 ของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สมรรถนะหลัก เสี่ยงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริบทเชิงกลยุทธ์ (ความท้าทาย/ความได้เปรียบ/โอกาสเชิงกลยุทธ์) และระบบการนำองค์กร เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเชื่อมโยงการทำงานอย่างมีระบบ มีการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ผู้นำระดับสูงได้ทบทวนปรับปรุงระบบงานทุกปี และได้ใช้สมรรถนะหลักในการตัดสินใจว่าจะดำเนินงานในแต่ละกระบวนการเอง หรือส่งมอบให้พันธมิตร/คู่ความร่วมมือ เพื่อดำเนินการแทน ซึ่งมีกระบวนการคัดเลือก ดังตาราง 6.2-2 ซึ่งพิจารณาจากคุณค่า คำนึงถึง คุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน เช่น การปรับปรุงซ่อมแซมเรือนโบราณ การดูแลรักษาความสะอาดในพิพิธภัณฑสถานฯ การกำจัดปลวก การบริการเครื่องดื่ม ฯลฯ เป็นต้น



แผนภาพ 2.1-2 บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

2.1.ข วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

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

สำนักฯ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังตาราง 2.1-3 ดังนี้

ตารางที่ 2.1-3 ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Key Changes)

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	การปรับตัว
ย.1 (เชิงรุก) : ขับเคลื่อนพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา กลางแจ้ง เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	1.1 ขับเคลื่อนพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา กลางแจ้ง เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	- สถานการณ์โควิด-19 ทำให้จำนวนผู้บริการพิพิธภัณฑ์ลดลง จากการปิดจังหวัด/ประเทศ นักท่องเที่ยวไม่สามารถเดินทางมายังเชียงใหม่ได้	- การจัดทำ Virtual Museum 360 เพื่อให้สามารถเข้าชมพิพิธภัณฑ์แบบออนไลน์ได้ - การเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมผ่านสื่อออนไลน์ (Facebook live, กิจกรรม Museum from home)
	1.2 สร้างการรับรู้ Visibility ต่อพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช.	- สถานการณ์โควิด-19 ทำให้มีอุปสรรคต่อการประชาสัมพันธ์และสร้างการรับรู้ของผู้รับบริการ เช่น การทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาด, การเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์จากสถานที่จริง, การให้เข้าพื้นที่ เป็นต้น	- การร่วมประกวดรางวัล Museum Thailand Awards 2021 และ Thailand Tourism Awards 2021
ย.2 (พันธกิจ) : บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม	2.1 บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม	- สถานการณ์โควิด-19 ทำให้การบริการวิชาการในรูปแบบ onsite มีข้อจำกัดในด้านจำนวนผู้เข้ารับบริการ และรูปแบบของการให้บริการวิชาการ ทำให้มีอุปสรรคต่อการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop)	- การถอดองค์ความรู้ด้านสถาปัตยกรรมเชิงช่างแบบออนไลน์ - มีการจัดฝึกอบรมแบบออนไลน์
ย.3 (สนับสนุน) : บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	3.1 บริหารงานและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	- การจัดสรรงบประมาณโครงการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ลำชา ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด - สถานการณ์โควิด-19 ทำให้รายได้ของส่วนงานลดลง เช่น ค่าเข้าชมพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา ค่าเช่าสถานที่ ค่าจำหน่ายหนังสือ/ของที่ระลึก และรายได้จากการบริการวิชาการต่างๆ	- หาช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ของที่ระลึกแบบออนไลน์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2.2.ก การจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำไปสู่การปฏิบัติ

2.2.ก(1) แผนปฏิบัติการ

สำนักฯ ได้นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตามขั้นตอนในกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 ขั้นตอนที่ 7 ผู้นำระดับสูงได้ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่บุคลากร ผ่านที่ประชุม คกก.ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ คกก.บริหารสำนักฯ และสื่อออนไลน์ (เว็บไซต์ e-Document อีเมล กลุ่มไลน์ ระบบ intra) สำนักฯ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการในขั้นตอนที่ 8 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ โดยมีแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ดังนี้

1. แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
2. แผนพัฒนาพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา มช. ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิตด้านวัฒนธรรมล้านนา
3. แผนพัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้
4. แผนสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพิพิธภัณฑสถานและเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม
5. แผนประชาสัมพันธ์พิพิธภัณฑสถานเชิงรุก
6. แผนการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นด้านภูมิปัญญาล้านนา วิถีชีวิต และวัฒนธรรม
7. แผนงานการบริการวิชาการแก่ชุมชน/สังคม
8. แผนประกันคุณภาพตามเกณฑ์ CMU-EdPEX
9. แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
10. แผนจัดการความรู้ (KM)
11. แผนพัฒนาบุคลากรและการสร้างองค์กรแห่งความสุข
12. แผนการสร้างรายได้ของสำนักฯ
13. แผนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงานของสำนักฯ

2.2.ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สำนักฯ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในขั้นตอนที่ 9 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 และได้ชี้แจงแผนปฏิบัติการในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ และ คกก.ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ เพื่อจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (TOR) โดยบุคลากรจะระบุโครงการที่รับผิดชอบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

สำนักฯ ได้สื่อสารแผนปฏิบัติการไปยังเครือข่ายความร่วมมือที่สำคัญผ่านช่องทางการสื่อสารที่กำหนดไว้ และติดตามผลการดำเนินงานในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์และติดตามอย่างมีระบบ ตามขั้นตอนที่ 10 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ หากผลการดำเนินงาน “ไม่บรรลุเป้าหมาย” จะวิเคราะห์หาสาเหตุ ทบทวนปรับปรุงแผนปฏิบัติการ จัดสรรทรัพยากร และติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ ในขั้นตอนที่ 11 มีกระบวนการติดตามและทบทวนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ดังตาราง 4.1-3 อย่างน้อย 1 ครั้ง/ไตรมาส ดังผลลัพธ์ 7.4.ข-1 และ 7.4.ข-2

ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ ได้ทบทวนผลลัพธ์จากการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ พบว่า สัดส่วนแผนปฏิบัติการที่สำเร็จมีแนวโน้มที่ดี จึงปรับการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ใหม่ โดยทำ Cross Functional Team (ระหว่างสำนักงานสำนักฯ และฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม) เพื่อขับเคลื่อนงานตามพันธกิจ มีการปรับเปลี่ยนการทำแผนปฏิบัติการจากเดิมที่ดำเนินงานแบบแยกส่วน มาเป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกัน โดยจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน/คณะทำงาน เพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานแผนปฏิบัติการ และโครงการริเริ่มสำคัญ และจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนที่เหมาะสม มีการเพิ่มการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้บุคลากรรับทราบ เพื่อให้สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ผู้นำ

ระดับสูงสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในการคัดกรองโครงการ/กิจกรรม เพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน โดยจัดแบ่งเป็นโครงการ/กิจกรรมเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และโครงการ/กิจกรรมเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.ก(3) การจัดสรรทรัพยากร

สำนักฯ จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จในขั้นตอน 6 - 8 ดังแผนภาพ 2.1-1 โดยมีกระบวนการจัดสรรทรัพยากร คือ 1 **จำแนกงบประมาณ** ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ส่วนงาน งบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย และรายได้อื่นๆ ที่นอกเหนือจากงบประมาณประจำปี 2 **วิเคราะห์งบประมาณ** โดยใช้ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ โครงการ/กิจกรรม ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ การตลาด รายรับและค่าใช้จ่ายของโครงการในปีที่ผ่านมา ที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ พิจารณาค่าของงบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย โดยให้ความสำคัญกับโครงการ/กิจกรรมตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และแผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จ 3 **ประเมินติดตาม** เพื่อติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ มีการจัดทำแผนการจัดซื้อและจัดจ้าง เพื่อพิจารณาถึงความจำเป็น และมีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณเสนอที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ทุกไตรมาส กรณีรายรับและค่าใช้จ่ายไม่เป็นไปตามแผน จะมีกระบวนการติดตามและควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน การป้องกันความเสี่ยงด้านงบประมาณ ที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ จะทบทวนประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร เมื่อถึงรอบพิจารณาจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณ ทำให้ผลลัพธ์ด้านการเงินและงบประมาณดีขึ้น

2.2.ก(4) แผนด้านบุคลากร

คกก.บริหารสำนักฯ จัดทำแผนด้านบุคลากร โดยวิเคราะห์ข้อมูลระดับองค์กร ระดับบุคคล และจัดทำกลยุทธ์ด้านบุคลากร ดังแผนภาพ 2.2-1



แผนภาพ 2.2-1 ขั้นตอนในการกำหนดแผนด้านบุคลากร

สำนักฯ บริหารความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังผ่านที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ โดยวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสม และจัดสรรอัตรากำลังปีละ 1 ครั้ง ตามแผนการจัดสรรอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย สำนักฯ มีแผนอัตรากำลังและแผนพัฒนาบุคลากร ดังตาราง 2.2-1

ตาราง 2.2-1 แผนอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากร

แผนอัตรากำลัง
แบ่งตามโครงสร้างองค์กร (สำนักงานสำนัก และฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม) และพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น การเกษียณอายุงาน การลาออก ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการสำคัญ ปีงบประมาณ 2564 ได้ทบทวนและปรับแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ขอบรอบอัตราทดแทนอัตราเกษียณของสำนักงานสำนัก ปีงบประมาณ 2565 จำนวน 1 คน คือ เลขานุการสำนัก 2) บรรจุและแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสม จำนวน 2 ตำแหน่ง คือ ตำแหน่งหัวหน้างานบริการและประกันคุณภาพ และตำแหน่งเลขานุการสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และได้บุคคลมาครองตำแหน่งคือ นางสาวปัทมา จักขุรัตน์ (เลขานุการสำนักฯ) และนายสันต์ทัศน์ เพ็ญจันทร์ (หัวหน้างานบริการและประกันคุณภาพ)
แผนพัฒนาบุคลากร
การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ปีงบประมาณ 2564 ได้ดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร ได้แก่ โครงการการจัดการความรู้ (KM) โครงการ Happy CPAC: องค์กรแห่งความสุข โครงการศึกษาดูงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะแพทยศาสตร์ โครงการศึกษาดูงานคู่เทียบด้านการประกันคุณภาพ (หอศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่) โครงการศึกษาดูงานวิถีชีวิตวัฒนธรรม และเรือนโบราณ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน และโครงการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2564 ซึ่งมี 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) กิจกรรมการพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืนสำนักฯ (พัฒนาทักษะและการมีส่วนร่วมกับชุมชนเพื่อความยั่งยืน) 2) กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของบุคลากร 3) กิจกรรมฝึกอบรมการใช้โปรแกรม CANVA และ 4) การฝึกอบรม Info Graphic นอกจากนี้ สำนักฯ ได้สนับสนุนบุคลากรให้เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเทคนิคในการทำงาน (Upskill/Reskill) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน/หน้าที่รับผิดชอบ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาบริการและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2.2.ก(5) ตัววัดผลการดำเนินงาน

สำนักฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อใช้ติดตามผลสำเร็จและวัดประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ โดยวิเคราะห์แผนในกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนที่ 9 และเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังตาราง 2.1-4 พิจารณาผ่านกระบวนการคัดเลือกตัวชี้วัด ดังแผนภาพ 4.1-1 ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด CMU-EdPEX เพื่อให้การวัดผลในภาพรวมสอดคล้องกัน สำนักฯ ได้ถ่ายทอดตัวชี้วัดจากผู้นำระดับสูงสู่บุคลากรผ่านที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ และ คกก.ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบทุกตัวชี้วัด

สำนักฯ ติดตามรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดทุกไตรมาส และมีการนำเสนอผลการดำเนินงานต่อที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ทั้งนี้ สำนักฯ ได้มีแผนการพัฒนาระบบรายงานตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัด EdPEX (อยู่ในระหว่างเขียนโปรแกรม) เพื่อให้การรายงานข้อมูลมีความถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา และผู้บริหารสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ตลอดเวลาผ่านระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (MIS) หากตัวชี้วัดใด “ไม่บรรลุเป้าหมาย” ผู้นำระดับสูงจะมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบวิเคราะห์ช่องว่าง/จุดบอด (Gap Analysis) และจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนา และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามแผนต่อไป

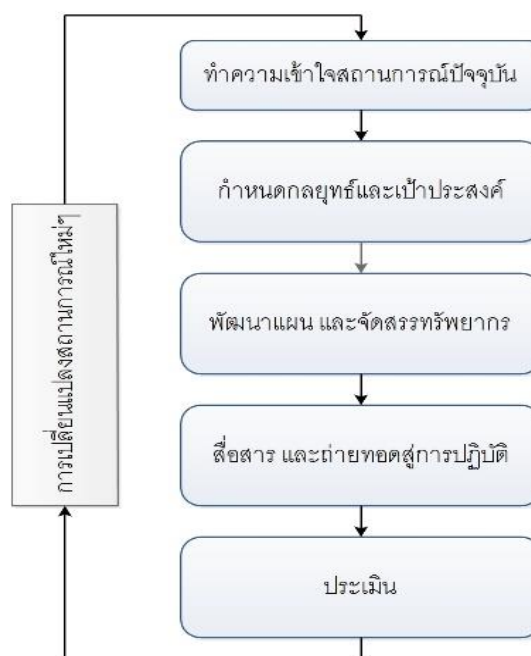
2.2.ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

สำนักฯ ได้กำหนดค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดสำคัญในขั้นตอน 12 ของกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ดังแผนภาพ 2.1-1 และแสดงค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังตาราง 2.1-4 โดยใช้ข้อมูลประกอบการคาดการณ์ คือ 1) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา 2) บริบทเชิงกลยุทธ์ (ความท้าทาย/ความได้เปรียบ/โอกาสเชิงกลยุทธ์) 3) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Key Changes) และ 4) เป้าหมายวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงได้กำหนดค่าคาดการณ์ผลการดำเนินงานและคู่เทียบในกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานที่สำคัญ ผังตาราง 4.1-2 และ 4.1-3 ผู้นำระดับสูงที่รับผิดชอบในการดำเนินงานและติดตามแผนปฏิบัติการ จะนำเสนอผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด หากพบว่าไม่บรรลุเป้าหมาย จะจัดทำแผนทบทวนปรับปรุงกระบวนการ โดยใช้เครื่องมือ ผังแผนภาพ OP2-1 และนำแผนปฏิบัติการที่ปรับปรุงแล้วไปถ่ายทอดและนำสู่การปฏิบัติ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานในรอบถัดไป กรณีมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การระบาดของโควิด-19 จะทบทวนปรับปรุงแผนปฏิบัติการ โดยผู้อำนวยการสำนักฯ เป็นผู้ตัดสินใจ และปรึกษาหารือในทีมผู้นำระดับสูง และเรียกประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการในทันที และนำไปแจ้งในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อรับทราบต่อไป

2.2.ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

สำนักฯ มีกระบวนการทบทวนปรับปรุงแผนปฏิบัติการในกรณีที่มีสถานการณ์บังคับ ตามขั้นตอน **11** ของกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ผังแผนภาพ 2.1-1 คือ 1) การเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ทั่วไป และ**ไม่ส่งผลกระทบต่อภาระงานของส่วนงาน** เช่น การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ความล่าช้าของการดำเนินงาน จะอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารสำนักฯ ในการติดตามผลการดำเนินงาน การทบทวนปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ และแจ้งในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อรับทราบ 2) การเปลี่ยนแปลงจาก**กรณีเร่งด่วน/ฉุกเฉิน ที่ส่งผลกระทบต่อภาระงานของส่วนงาน หรือที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย** สำนักฯ จะจัดประชุมผู้บริหารเพื่อร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้น และเร่งหาแนวทางปรับปรุงการดำเนินงาน และมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบปรับแผนปฏิบัติการ และนำมาเสนอต่อในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ โดยสำนักฯ จะให้การสนับสนุนทรัพยากร (คน งบประมาณ เทคโนโลยี ฯลฯ) ที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ทันที และมีการประชุมชี้แจงให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการปฏิบัติที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ผังแผนภาพ 2.2-2



แผนภาพ 2.2-2 กระบวนการปรับแผนปฏิบัติการในสถานการณ์บังคับ

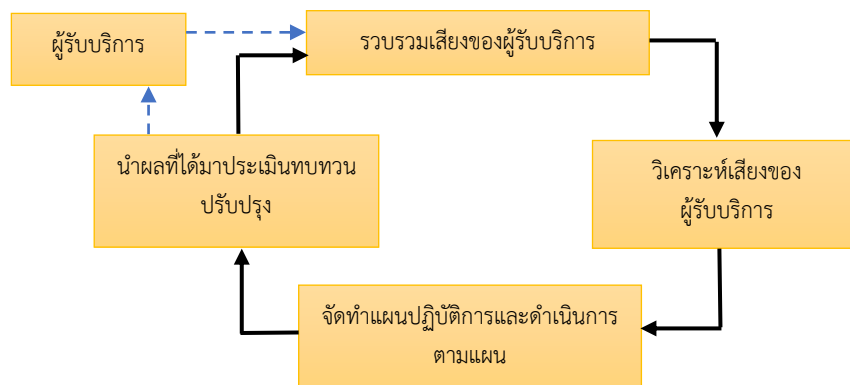
หมวด 3 ลูกค้ำ

3.1 เสียงของลูกค้า

3.1.ก การรับฟังผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น

3.1.ก(1) ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

สำนักฯ มีกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าเชิงรุก ได้แก่ การสัมภาษณ์และสนทนากับผู้ใช้บริการพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา และผู้เข้าร่วมอบรมหลักสูตรระยะสั้น และกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าเชิงรับ ได้แก่ ระบบรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC System) บนเว็บไซต์สำนักฯ แบบสอบถามการเข้าชมพิพิธภัณฑสถานฯ แบบประเมินการอบรมหลักสูตรระยะสั้น Facebook messenger, Line official, อีเมล และโทรศัพท์ โดยจัดเก็บข้อมูลกลุ่มลูกค้าตามบริการหลัก เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การรับฟังเสียงของผู้รับบริการพิพิธภัณฑสถานฯ แล้วนำข้อคิดเห็นมาทบทวนปรับปรุงกระบวนการให้บริการในพิพิธภัณฑสถานฯ ข้อมูลเสียงผู้รับบริการ ได้แก่ ความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และข้อร้องเรียนของนักท่องเที่ยว สถาบันการศึกษา และกลุ่มศึกษาดูงาน



แผนภาพ 3.1-1 กระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ

สำนักฯ มีกระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ โดยกำหนดความรับผิดชอบภายใต้การกำกับดูแลของผู้นำระดับสูง ตามขั้นตอน ดังนี้ 1 รับฟังเสียงของผู้รับบริการผ่านช่องทางการสื่อสาร 2 วิเคราะห์เสียงของผู้รับบริการเพื่อให้ได้สารสนเทศไปปรับปรุงกระบวนการหรือออกแบบบริการใหม่ 3 จัดทำโครงการ/กิจกรรม หรือออกแบบบริการใหม่ และ 4 นำข้อมูลและสารสนเทศด้านเสียงของผู้รับบริการ มาทบทวนปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง ดังแผนภาพ 3.1-1

ตาราง 3.1-1 ช่องทางการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ และการนำไปใช้ประโยชน์

กระบวนการ	ช่องทางการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ	ความถี่	การนำไปใช้ประโยชน์
CP-1 การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา มข. แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	- แบบประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการพิพิธภัณฑสถานฯ - สื่อสังคมออนไลน์ (Facebook, Line, eMail) - การพบปะพูดคุย - การสัมภาษณ์ - ระบบรับฟังเสียงลูกค้า (VOC System)	ทุกวัน	- ปรับปรุงกระบวนการให้บริการพิพิธภัณฑสถานฯ - ปรับปรุงบริการของพิพิธภัณฑสถานฯ เช่น นิทรรศการ การจัดแสดง
CP-2 การบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	- แบบประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการพิพิธภัณฑสถานฯ - สื่อสังคมออนไลน์ (Facebook, Line, eMail) - การพบปะพูดคุย - การสัมภาษณ์	ทุกวัน	- ปรับปรุงกระบวนการให้บริการวิชาการ

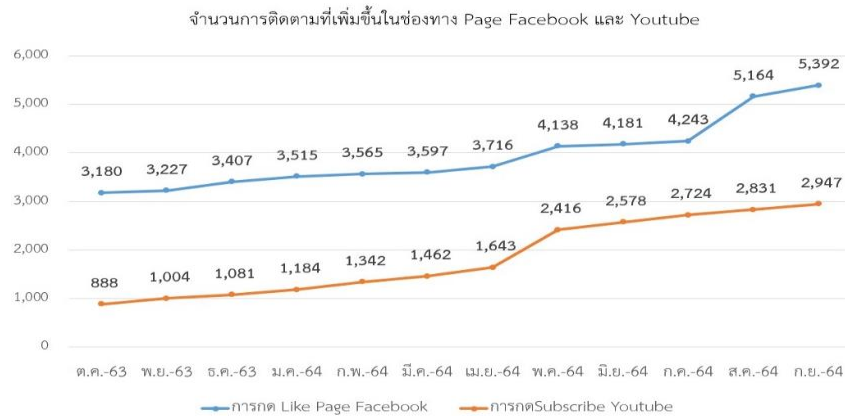
กระบวนการ	ช่องทางการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ	ความถี่	การนำไปใช้ประโยชน์
	- ระบบรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC System)		- ปรับปรุงบริการ เช่น หัวข้อหลักสูตรระยะสั้น ข้อมูลวิทยากร

ตาราง 3.1-2 ตัวอย่างบริการใหม่ที่เกิดจากการใช้เสียงของผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น

กระบวนการหลัก	บริการ/การปรับปรุงกระบวนการ/กระบวนการใหม่
CP-1 การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	- มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านศิลปหัตถกรรม และวัฒนธรรมล้านนา สำหรับสถาบันการศึกษาผ่านพิพิธภัณฑ์ - การปรับปรุงนิทรรศการเรือนทรงอาณานิคม (คิวรีเปอล์) และเรือนไทลื้อ (หมอนตุด) - การปรับปรุงซ่อมแซมเรือนโบราณและห้องข้าว - มีการป้องกันและกำจัดปลวก/ยุง - ระบบชำระค่าเข้าชมพิพิธภัณฑ์ด้วย QR-Code - บริการจำหน่ายเครื่องดื่ม - การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับต้นไม้ในพิพิธภัณฑ์ผ่าน QR-Code - จัดจ้างบริษัททำความสะอาดพิพิธภัณฑ์ (2 ครั้งต่อสัปดาห์) - มีระบบตรวจพิพิธภัณฑ์ประจำสัปดาห์ - ผ่านมาตรฐาน SHA - มีการดำเนินการสำนักงานสีเขียว
CP-2 การบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	- มีการวางแผนจัดโครงการอบรมหลักสูตรระยะสั้นวัฒนธรรมอาหารล้านนาสู่สากล, โครงการพิพิธภัณฑ์มีชีวิต วิถีชีวิตล้านนา “ผ้า และเทศกาลชาติพันธุ์”, โครงการสอนอักษรธรรมล้านนาผ่านออนไลน์ - มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านศิลปหัตถกรรมและวัฒนธรรมล้านนา สำหรับสถาบันการศึกษาผ่านพิพิธภัณฑ์ - มีการบูรณาการโครงการส่งเสริมอาชีพให้กับประชาชนตำบลลงเหนือ เทศบาลตำบลลงเหนือ ในการสอนปักกริบปัก และออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ชุมชน

3.1.ก(2) ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี

การรับฟังลูกค้าในอนาคต สำนักฯ ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการติดต่อกับผู้รับบริการผ่านสื่อออนไลน์มากขึ้น เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร และขยายขอบเขตการเข้าถึงกลุ่มผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น ปีงบประมาณ 2564 มีกลุ่มผู้รับบริการใหม่เพิ่มขึ้น ดังแผนภาพ 3.1-2 และในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จำเป็นต้องปิดให้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ แต่ยังมีผู้รับบริการกลุ่มใหม่มาใช้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ ผ่านสื่อออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เช่น Facebook Page, Facebook Live, YouTube, Line@ ทั้งนี้ สำนักฯ กำลังอยู่ในระหว่างจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการของสำนักฯ



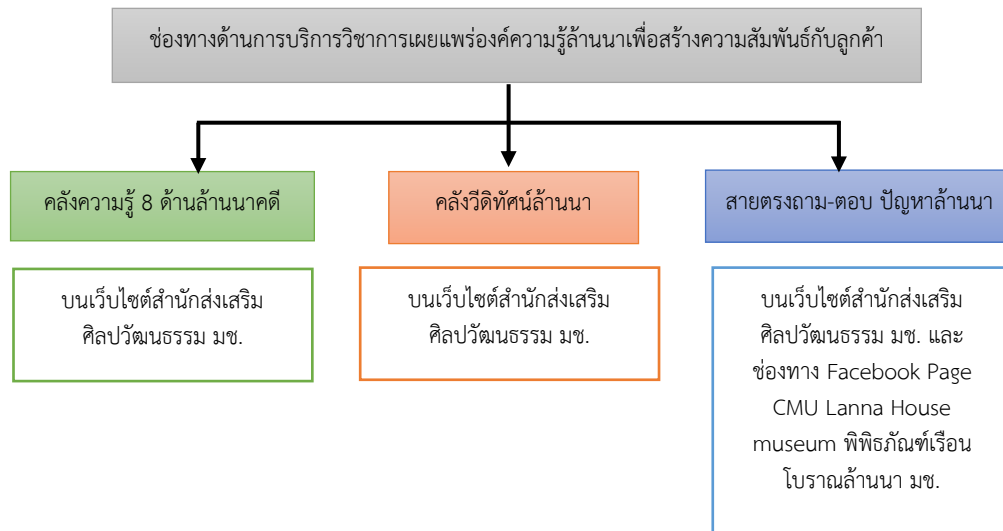
แผนภาพที่ 3.1-2 จำนวนการติดตามสื่อออนไลน์ของผู้รับบริการพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

ตาราง 3.1-3 ช่องทางการรับฟังเสียงของผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต

ช่องทางรับฟังเสียงของผู้รับบริการ	ความถี่				ข้อมูลป้อนกลับที่ต้องการและการนำไปใช้ประโยชน์
	CP-1 การให้บริการ โดยผ่านพิพิธภัณฑ เรือนโบราณล้านนา มช.ฯ		CP-2 การบริการ วิชาการตามความ ต้องการของชุมชนฯ		
	ลูกค้า ปัจจุบัน	ลูกค้า ใน อนาคต	ลูกค้า ปัจจุบัน	ลูกค้า ใน อนาคต	
ระบบรับฟังเสียงผู้รับบริการ (VOC System)	ทุกวัน	ทุกวัน	ทุกวัน		- ความต้องการ/ความ คาดหวัง - ข้อร้องเรียน - ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ - ความพึงพอใจ/ความไม่พึง พอใจ
สื่อออนไลน์: Facebook, Line, YouTube	ทุกวัน	ทุกวัน	ทุกวัน		
สายตรงถาม-ตอบ ปัญหาล้านนา	ทุกวัน	ทุกวัน	ทุกวัน		
แบบสอบถาม/ประเมิน ความพึงพอใจ ความไม่ พึงพอใจ และความคาดหวัง	หลัง กิจกรรม		หลัง กิจกรรม		
โทรศัพท์ โทรสาร อีเมล	ทุกวัน	ทุกวัน	ทุกวัน	ทุกวัน	
หนังสือ/บันทึกข้อความ	ทุกวัน	ทุกวัน	ทุกวัน	ทุกวัน	
การพูดคุยสนทนา	ทุกวัน	ทุกวัน	ทุกวัน	ทุกวัน	

นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุงการดำเนินงาน สร้างเป็นนวัตกรรมที่เพิ่มศักยภาพในการให้บริการลูกค้าได้ตรงตามความต้องการ โดยจากการดำเนินงานที่ผ่านมาจะมีผู้สอบถามปัญหาต่างๆ รวมถึงปรึกษาข้อมูลด้านความเชื่อ พิธีกรรม และศิลปวัฒนธรรมล้านนา จึงนำข้อมูลนี้มาประชุมใน คกก.บริหารสำนักฯ และ คกก.พัฒนาเว็บไซต์สำนักฯ ออกแบบจัดทำเป็นกระบวนการให้บริการ ดังแผนภาพ 3.1-3 ซึ่งมี 3 รูปแบบ คือ

- 1) **คลังความรู้ล้านนาคดี** เผยแพร่บนเว็บไซต์สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
- 2) **คลังวิถีทัศน์ล้านนา** เผยแพร่บนเว็บไซต์สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
- 3) **กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า** ผ่านสายตรงถาม-ตอบ ปัญหาล้านนา ผ่านทางโทรศัพท์ (เบอร์ 053-943637) และข้อความ Facebook Page, Facebook Live, Line@ และระบบ VOC บนเว็บไซต์สำนักฯ



แผนภาพ 3.1-3 ช่องทางการให้บริการ

ตาราง 3.1-4 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

บริการ	การประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น
CP-1 การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มข. แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาเพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	สำนักฯ ประเมินความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ ของผู้ใช้บริการพิพิธภัณฑ์จากแบบประเมิน/แบบสอบถาม การสัมภาษณ์/สนทนา และผู้รับบริการสามารถส่งข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะผ่านระบบ VOC บนเว็บไซต์, Facebook Page, Facebook Messenger, Line@ ผู้รับผิดชอบจะรวบรวมวิเคราะห์ สรุป และรายงานข้อมูลเสนอต่อ คกก.ดำเนินงานพิพิธภัณฑ์ฯ และ คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเพื่อการทบทวนปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ด้านความผูกพัน: จะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการเข้าใช้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ โดยเฉพาะกลุ่มศึกษาดูงานและสถาบันการศึกษาต่างๆ และกำลังพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อรวบรวมข้อมูลเสียงของผู้รับบริการอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพต่อไป
CP-2 การบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	สำนักฯ ใช้แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการวิชาการ เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรระยะสั้น และการจัดประชุม/สัมมนาวิชาการ เพื่อให้ทราบความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ/ข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับบริการ และรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประเมิน มาวิเคราะห์ สรุป และรายงานเสนอต่อ คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อหาแนวทางทบทวนปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการในการรับบริการวิชาการในครั้งต่อไป ด้านความผูกพัน: วัดจากการเข้ามารับบริการวิชาการซ้ำ

3.1.ข(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

สำนักฯ ได้วัดและประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ได้แก่ หอศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่ และศูนย์สถาปัตยกรรมล้านนา (คุ้มเจ้าบุรีรัตน์ มหาอินทร์ ณ เชียงใหม่) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำผลการเทียบเคียง โดยเฉพาะจุดเด่นของคู่แข่งมาวิเคราะห์ช่องว่าง/จุดบอด (Gap Analysis) ของสำนักฯ เพื่อทบทวนปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะการให้บริการผ่านพิพิธภัณฑ์ฯ การจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น และการปรับปรุงนิทรรศการในพิพิธภัณฑ์ฯ เพื่อสื่อความหมาย และสร้างความน่าสนใจให้แก่พิพิธภัณฑ์เพิ่มขึ้น

เมื่อเทียบข้อมูลด้านความพึงพอใจของผู้เข้าใช้บริการของศูนย์สถาปัตยกรรมล้านนา (คุ้มเจ้าบุรีรัตน์ มหาอินทร์ ณ เชียงใหม่) พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์คิดเป็นร้อยละ 93.9 (มากที่สุด) ส่วนพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์คิดเป็นร้อยละ 91.45 (มากที่สุด) ซึ่งอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

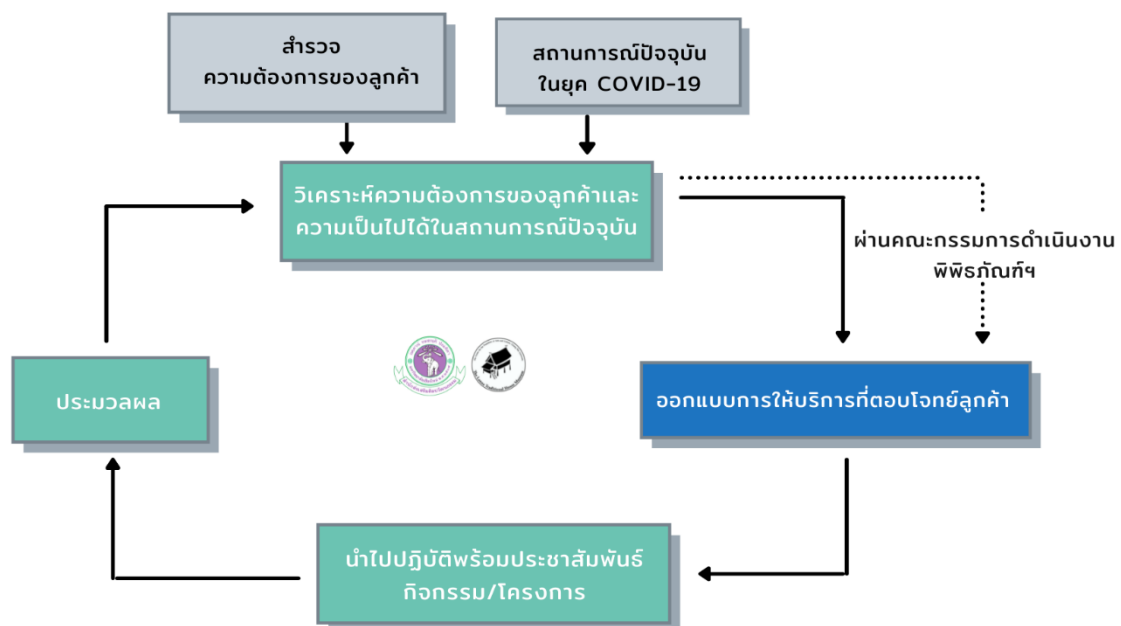
จากการสอบถามข้อมูลศูนย์สถาปัตยกรรมล้านนาทำให้ทราบว่าผู้ใช้บริการค่อนข้างพึงพอใจต่อการให้บริการเป็นอย่างมาก โดยกลยุทธ์ที่สำคัญคือผู้ให้บริการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ ด้วยการพาน้ำชม พุดคุย ให้คำแนะนำ และให้ข้อมูลแก่ผู้เข้าเยี่ยมชม ซึ่งสำนักฯ จะได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปปรับปรุงบริการของพิพิธภัณฑ์ฯ ต่อไป

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

3.2.ก บริการ รวมทั้งการสนับสนุนผู้รับบริการและกลุ่มลูกค้าอื่น

3.2.ก(1) บริการ

สำนักฯ ค้นหาความต้องการของผู้รับบริการ โดยสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ เริ่มจาก 1 การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ เป็นข้อมูลนำเข้าในการกำหนดบริการให้ตรงกับความต้องการ ทั้งผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต เช่น จากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสนทนา Facebook Page และช่องทางการติดต่อสื่อสารอื่นๆ รวมไปถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน เช่น การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 2 วิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้รับบริการ เช่น แบ่งประเภทความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อบริการ และการใช้ข้อมูลจากคู่แข่งมาประกอบการวิเคราะห์ จนได้ข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการ และความเป็นไปได้ในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยปรับรูปแบบจาก Onsite เป็น Online 3 คกก.ดำเนินงานพิพิธภัณฑ์ฯ จัดประชุมปรึกษาหารือเพื่อจัดทำแผนการให้บริการ วิเคราะห์ความต้องการด้านทรัพยากรสนับสนุน ทำให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของผู้รับบริการได้มากที่สุด 4 นำแผนการให้บริการไปสู่การปฏิบัติ ประชาสัมพันธ์การจัดโครงการ/กิจกรรม ที่ออกแบบมา เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต สำนักฯ ได้นำผลการวิเคราะห์มาทบทวนปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ 5 นำผลการจัดโครงการ/กิจกรรม มาวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางปรับปรุงบริการ ซึ่งรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แล้วนำไปปรับปรุงบริการให้ดียิ่งขึ้น ดังแผนภาพ 3.2-1



แผนภาพ 3.2-1 กระบวนการออกแบบบริการ

3.2.ก(2) การสนับสนุนผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น

ผลจากการนำข้อมูลและสารสนเทศที่ได้ไปใช้ในการวิเคราะห์ปรับกลยุทธ์ในอนาคต เพื่อพัฒนาบริการให้มีคุณภาพเหนือความคาดหวังของผู้รับบริการทุกกลุ่ม จากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 สำนักฯ ได้สร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยปรับรูปแบบการเที่ยวชมสถานที่จริง เป็นการให้ความรู้และจัดกิจกรรมผ่านทาง Facebook Page พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา และใช้เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารกับลูกค้า โดยนำเสนอเนื้อหาสาระด้านวิถีชีวิต การกินและการอยู่ของชาวล้านนา ผ่านสื่อบทความ วิดีทัศน์ และ Facebook Live โดยมีแผนการจัดทำเนื้อหา (Content) สำหรับ Facebook Page ในการให้ความรู้ และรับฟังข้อคิดเห็นจากโพสต์ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการสามารถแสดงความคิดเห็นได้แบบไม่เป็นทางการ โดยการโพสต์บน Facebook page พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา (ทุกวันจันทร์-ศุกร์) ส่วนกิจกรรม Facebook Live “แ่วทิพย์ออนไลน์ อยู่บ้านก็ได้ความรู้” ในเดือนสิงหาคม 2564 จำนวน 2 ครั้ง ซึ่งได้เสียงตอบรับที่ดีจากผู้รับชม จึงต้องเพิ่มกิจกรรม Facebook Live “เล่าเรื่องเรือนคหบดีชาวจีนในเชียงใหม่ กับอาจารย์วิจิ พานิชพันธ์” ในเดือนกันยายน 2564 เพิ่มเติมอีก 2 ครั้ง

สำนักฯ ได้แบ่งประเภทของผู้รับบริการออกเป็น 2 กลุ่ม ตามกระบวนการหลัก ซึ่งมีการส่งมอบบริการตามความต้องการ ในปีที่ผ่านมาได้มีการปรับรูปแบบการให้บริการข้อมูลผ่านสื่อออนไลน์มากขึ้น ด้วยช่องทาง Facebook Page และ Line@ พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา เพื่อให้เกิดการรับรู้ และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการให้คงอยู่ โดยสนับสนุนการท่องเที่ยวผ่านสื่อออนไลน์

ส่วนลูกค้ากลุ่มเดิมที่ร่วมกิจกรรมเป็นประจำ มี 2 กลุ่ม คือ 1) สถานศึกษาที่เข้ามาศึกษาดูงานเรือนโบราณล้านนา กลุ่มสาขาศิลปะ สังคม และสถาปัตยกรรม 2) ประชาชนทั่วไปที่เข้าร่วมกิจกรรมบริการวิชาการ เช่น การอบรมหลักสูตรระยะสั้น การประชุม อบรม และสัมมนา ซึ่งประชาชนทั่วไปไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ เนื่องจากมีการงดจัดกิจกรรมแบบ Onsite ปีงบประมาณ 2564 กลุ่มศึกษาดูงานมีความถี่ในการใช้บริการเพิ่มขึ้น ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์การให้บริการผ่าน Facebook Page พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา สำนักฯ ได้ทำกลยุทธ์เชิงรุก โดยจัดฝึกอบรมปฏิบัติการ (Workshop) ให้แก่โรงเรียน ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับนักเรียน นักศึกษา และการฝึกปฏิบัติในพิพิธภัณฑ์ฯ

ตารางที่ 3.2-1 บริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและกลุ่มลูกค้าอื่น

กระบวนการ	ผู้รับบริการ	การสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น	
		Onsite	Online
CP-1 การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มข. แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	- นักเรียน/นักศึกษา/บุคลากรทางการศึกษา - หน่วยงาน/องค์กร/สถาบันการศึกษา - นักท่องเที่ยว	- บริการเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ฯ (นิทรรศการ/ศึกษาดูงาน) - บริการกิจกรรมการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม อาทิ - โครงการ Ambassadors Fund for Cultural Preservation: AFCP - การอบรมเชิงปฏิบัติการ “สร้างเรือนล้านนา”	- Facebook live ครั้งที่ 1. แ่วทิพย์ออนไลน์ อยู่บ้านก็ได้ความรู้ - ครั้งที่ 2. เล่าเรื่องเรือนคหบดีชาวจีนในเชียงใหม่ กับ อ. วิจิ พานิชพันธ์ - ครั้งที่ 3. ไลฟ์เล่าเรือน - การเที่ยวพิพิธภัณฑ์ 360 องศาผ่านระบบออนไลน์
CP-2 การบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	- บุคลากรทางการศึกษา - หน่วยงาน/องค์กร/สถาบันการศึกษา - ชุมชน/สังคม - นักท่องเที่ยว	- รวบรวม/เผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้ผ่านวารสาร/สิ่งพิมพ์ - การฝึกอบรมระยะสั้น - จัดกิจกรรมฝึกปฏิบัติงานศิลปวัฒนธรรมให้นักเรียนนักศึกษา	- รวบรวม/เผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ - การฝึกอบรมระยะสั้นออนไลน์

3.2.ก(3) การจำแนกกลุ่มลูกค้า และผู้รับบริการกลุ่มอื่น

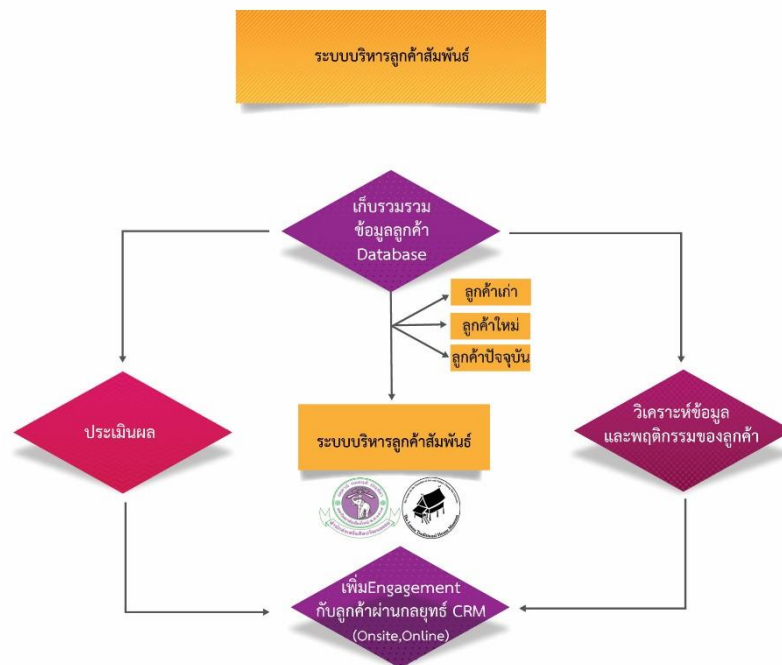
สำนักฯ ได้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ ตามกระบวนการหลัก ดังตาราง 3.2-2

ตาราง 3.2-2 ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่จำแนกตามกลุ่ม

บริการ	ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นในปัจจุบัน	ตลาดในอนาคต
CP-1 การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์ เรือโบราณล้านนา มช. แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	- นักเรียน/นักศึกษา/บุคลากรทางการศึกษา - หน่วยงาน/องค์กร/สถาบันการศึกษา - นักท่องเที่ยว - ผู้จัดงาน (Organizers) - ประชาชนทั่วไป	- นักท่องเที่ยว - ชาวต่างประเทศ หรือนักท่องเที่ยวที่ศึกษาข้อมูลผ่านเว็บไซต์ - กลุ่ม MICE City
CP-2 การบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	- บุคลากรทางการศึกษา - หน่วยงาน/องค์กร/สถาบันการศึกษา - ชุมชน/สังคม - นักท่องเที่ยว - ผู้ประกอบการ - ประชาชนทั่วไป	- กลุ่มผู้สูงอายุ - เครือข่ายพิพิธภัณฑ์ - เครือข่ายนักวิชาการ - เครือข่ายชุมชน - เทศบาล อปท.

3.2.ข การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่น

3.2.ข(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Customer Relation Management)



แผนภาพ 3.2-2 ระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์

สำนักฯ มีกระบวนการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ดังแผนภาพ 3.2-2 เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ เริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้รับบริการ อยู่ในฐานข้อมูล (Database) พร้อมกับจำแนกผู้รับบริการตามกระบวนการหลัก (ผู้รับบริการเก่า ผู้รับบริการปัจจุบัน และผู้รับบริการใหม่) และนำฐานข้อมูลมาวิเคราะห์ความต้องการแยกตามกลุ่มผู้รับบริการ โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ได้แก่ พฤติกรรมการใช้ช่องทางโซเชียลมีเดีย ความชอบ ความสนใจด้านวิถีชีวิตวัฒนธรรมล้านนา และนำมาออกแบบแคมเปญหรือกิจกรรมเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมกับผู้รับบริการในแต่ละประเภท ปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการให้ดียิ่งขึ้น ปีงบประมาณ 2564 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้มีการจัดการความสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์มากขึ้น ได้แก่ 1) เว็บไซต์ ซึ่งมีผู้ติดตามและสอบถามเกี่ยวกับปฏิทินล้านนา (มัจฉาวันดี) เป็นจำนวนมาก และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นในทุกปี 2) Facebook Page พิพิธภัณฑฯ โดยมีแนวโน้มผู้ติดตาม และผู้ที่มีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ 3) ช่อง YouTube มีผู้ติดตามเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากข้อมูลแนวโน้มของปีที่ผ่านมา ทำให้เกิดการเตรียมแผนการดำเนินงานของพิพิธภัณฑฯ ในปีต่อไป โดยใช้สื่อออนไลน์มากขึ้น ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้หลายช่องทาง และขยายวงกว้างมากขึ้น เป็นการเตรียมพร้อมหากเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ยังไม่คลี่คลาย แม้นักท่องเที่ยวจะไม่สามารถเดินทางมาเยี่ยมชมสถานที่จริงได้ แต่สามารถศึกษาเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ของพิพิธภัณฑฯ ได้

ส่วนการบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สามารถฝึกปฏิบัติได้เฉพาะช่วงที่ไม่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งเกิดลูกค้ากลุ่มใหม่เป็นกลุ่มสถาบันการศึกษาที่ต้องการให้นักเรียน นักศึกษาลงมือปฏิบัติจริง เช่น กิจกรรมที่จัดให้โรงเรียนกาวีละ สำนักฯ ได้ทดลองจัดทำหลักสูตรระยะสั้นอักษรธรรมออนไลน์ เพื่อปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งได้รับผลตอบรับที่ดีจากผู้รับบริการ ทั้งผู้รับบริการกลุ่มเดิมที่อาศัยอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ และผู้รับบริการกลุ่มใหม่จากต่างจังหวัด ในปีถัดไป สำนักฯ ได้วางแผนพัฒนาการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นแบบออนไลน์หลายหลักสูตร บนแพลตฟอร์ม CMU MOOC, CMU LE เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ สำนักฯ ยังมีระบบสมาชิกวารสารร่มพยอม เพื่อเผยแพร่ข้อมูลศิลปวัฒนธรรมและประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสำนักฯ ให้ผู้รับบริการได้ทราบ

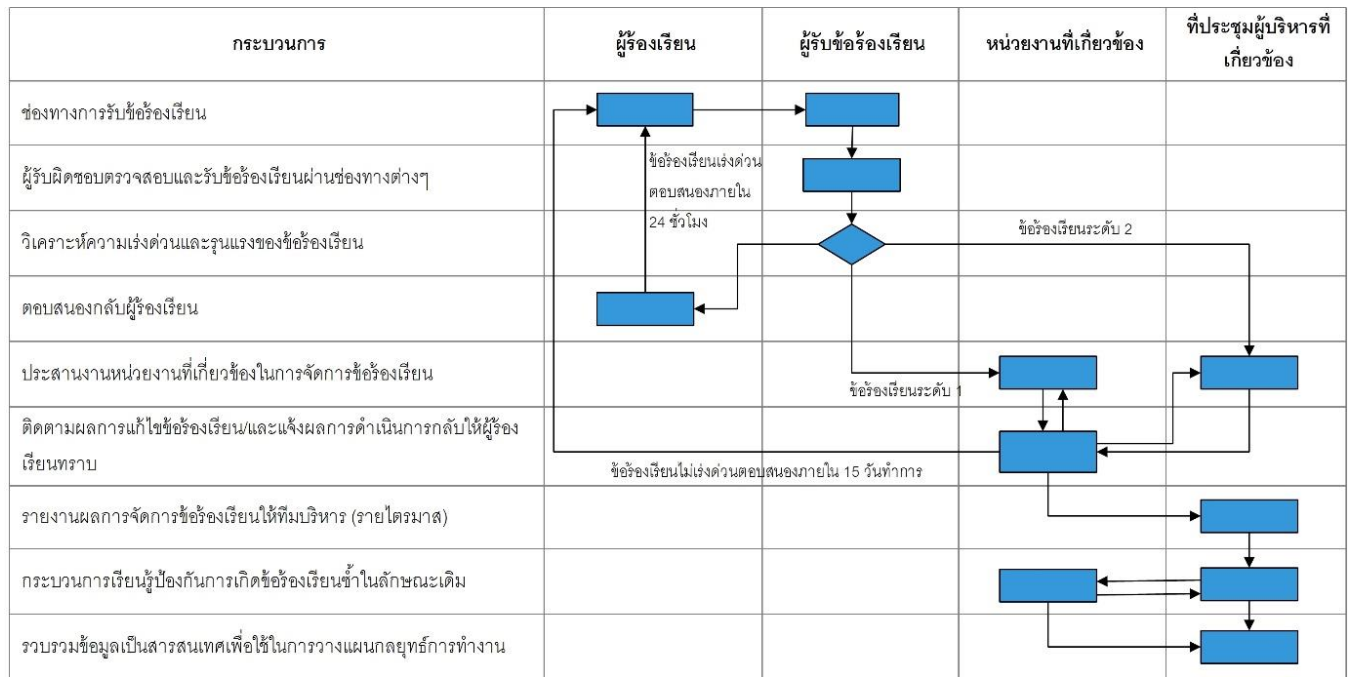
ตาราง 3.2-3 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

บริการ	กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์	ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น					
		นักเรียน/นักศึกษา/บุคลากรทางการศึกษา	หน่วยงาน/องค์กร/สถาบันการศึกษา	ชุมชน/สังคม	นักท่องเที่ยว	ประชาชนทั่วไป	สมาชิก
CP-1 การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑฯ เรือนโบราณล้านนา มช. แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	กิจกรรมตอบคำถามเพื่อรับรางวัลผ่าน Facebook Page: พิพิธภัณฑฯ	✓	✓	✓	✓	✓	
	กิจกรรม Soft Opening นิทรรศการเรือนทรงอาณานิคม (คิวรีเปอร์)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	การจัดส่ง CPAC e-Card 2021 ให้ผู้รับบริการพิพิธภัณฑฯ	✓	✓	✓	✓	✓	

บริการ	กิจกรรมสร้าง ความสัมพันธ์	ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น					
		นักเรียน/ นักศึกษา/ บุคลากร ทางการศึกษา	หน่วยงาน /องค์กร/ สถาบัน การศึกษา	ชุมชน/ สังคม	นักท่องเที่ยว	ประชาชน ทั่วไป	สมาชิก
CP-2 การบริการ วิชาการตามความ ต้องการของชุมชน การจัดอบรมหลักสูตร ระยะสั้นเชิง ปฏิบัติการ (Workshop)	ประชาสัมพันธ์การจัด กิจกรรมอบรม หลักสูตรระยะสั้นให้แก่ ลูกค้าเดิม		✓	✓			✓

3.2.ข(2) การจัดการข้อร้องเรียน

สำนักฯ มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบตามกระบวนการ ดังแผนภาพ 3.2-3 โดยมีช่องทางรับข้อร้องเรียนที่หลากหลาย เช่น ระบบ VOC แบบประเมิน อีเมล หนังสือ จุดบริการข้อมูลพิพิธภัณฑ์ฯ การสนทนาส่วนบุคคล รวมทั้งสื่อออนไลน์ อาทิ Facebook, Line@ ข้อร้องเรียนถูกจำแนกตามระดับความเร่งด่วน/รุนแรง เพื่อตอบสนองต่อข้อร้องเรียนได้ทันทั่วถึง โดย **ความเร่งด่วน** คือ 1) ข้อร้องเรียนเร่งด่วน ตอบสนองภายใน 24 ชั่วโมง 2) ข้อร้องเรียนไม่เร่งด่วน ตอบสนองภายใน 15 วันทำการ และ **ความรุนแรง** คือ 1) ข้อร้องเรียนรุนแรงน้อย จัดการได้ภายในสำนักฯ ไม่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของสำนักฯ 2) ข้อร้องเรียนรุนแรงมาก ไม่สามารถจัดการได้ภายในสำนักฯ หรือส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร ต้องรายงานตรงถึงผู้บริหารสำนักฯ มีการจัดทำคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน และมีการติดตามการแก้ปัญหาโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการตอบสนองข้อร้องเรียนเร่งด่วนเบื้องต้นภายใน 24 ชั่วโมง นับตั้งแต่ได้รับเรื่องร้องเรียน โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน รายงานข้อร้องเรียนไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นต้น 2) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเร่งด่วน/ความรุนแรง และรายงานผู้บริหารส่วนงาน 3) ผู้บริหารส่วนงานวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไข และมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไข พร้อมทั้งแจ้งวิธีการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นไปยังผู้ร้องเรียน 4) ผู้บริหารมีหน้าที่ติดตามการแก้ปัญหา และรายงานความคืบหน้าให้หัวหน้าส่วนงานทราบ 5) หลังจากข้อร้องเรียนได้รับการจัดการ จะมีการประชุม เพื่อหาแนวทางป้องกันการเกิดซ้ำ และ 6) ติดตามความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาของผู้ร้องเรียน สำหรับข้อร้องเรียนประเภทไม่เร่งด่วน จะมีการสรุปแนวทางการตอบสนองข้อร้องเรียน และผลการจัดการข้อร้องเรียนไปยังผู้ร้องเรียนภายใน 15 วันทำการ มีการประชุมพิจารณาข้อร้องเรียนในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักฯ เพื่อวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนซ้ำ การทบทวนปรับปรุงบริการ การประเมินความพึงพอใจในการตอบสนองข้อร้องเรียนผ่านช่องทางที่รับเรื่อง และใช้เป็นข้อมูลและสารสนเทศนำเข้าในการจัดทำแผนกลยุทธ์ต่อไป ด้วยกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่ดีดังกล่าว ทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนของสำนักฯ ในปีที่ผ่านมา



แผนภาพ 3.2-3 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ

หมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

4.1.ก การวัดผลการดำเนินการ

4.1.ก(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สำนักฯ มีการใช้ระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานโดยรวม จำนวน 6 ขั้นตอน ดังตาราง 4.1-1 ดังนี้

ตาราง 4.1-1 ระบบการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการติดตามผล

ขั้นตอน	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ
1 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	- ปัจจัยนำเข้าจากกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้แก่ ความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายของมหาวิทยาลัย และกฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง - ระบบ/กระบวนการที่เกี่ยวข้อง	- ขั้นตอนที่ 1-6 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
2 เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้อง และบูรณาการตัวชี้วัด	- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม - แผนงานริเริ่มสำคัญ (Initiatives) - แผนปฏิบัติการ - ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ขั้นตอนที่ 7 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ - 4.1.ก(1) ตัววัดผลดำเนินการ - เกณฑ์ SMART criteria
3 เปรียบเทียบ และคาดการณ์	- ผลการดำเนินงานกับค่าเป้าหมาย - ผลการดำเนินงานเทียบกับปีที่ผ่านมา (3 ปีย้อนหลัง) - ผลการดำเนินงานเทียบกับคู่เทียบ	- ขั้นตอนที่ 8 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ - 4.1.ก(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ - 4.1.ค(2) ผลการดำเนินการในอนาคต
4 รวบรวม และวิเคราะห์	- รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด - รายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม - รายงานผลการดำเนินงานเทียบกับคู่เทียบ	- ขั้นตอน 10-11 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ - 4.1.ข การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน
5 ประเมินผล (หาจุดบอด และแนวปฏิบัติที่ดี)	- ข้อมูลวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน - Gap Analysis จากรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด - Gap Analysis จากรายงานผลการดำเนินงานโครงการ - แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่ได้จากกระบวนการ	- ตาราง 6.1-3 - 4.1.ค(1) แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) - 4.1.ค(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม
6 ประเมินระบบ	- ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารและบุคลากร	- OP1 ปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าประสงค์: ทำในช่วงการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้ได้โอกาสเชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด และโครงการนำร่องที่สำคัญ (Key Initiatives) 2 เลือก รวบรวม และปรับให้สอดคล้องและบูรณาการตัวชี้วัด: กำหนดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ โดยใช้เกณฑ์ SMART ดังแผนภาพ 4.1-1 ในการเลือกตัวชี้วัด ได้แก่ **Specific:** มีความเฉพาะเจาะจง **Measurable:** สามารถวัดผลได้ **Relevant:** มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ ปัจจัยนำเข้า การปรับปรุงการดำเนินงาน และนวัตกรรม **Timely:** มีกรอบระยะเวลาชัดเจน จากนั้นพิจารณาว่าตัวชี้วัดมีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ เช่น

การเลือกตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ

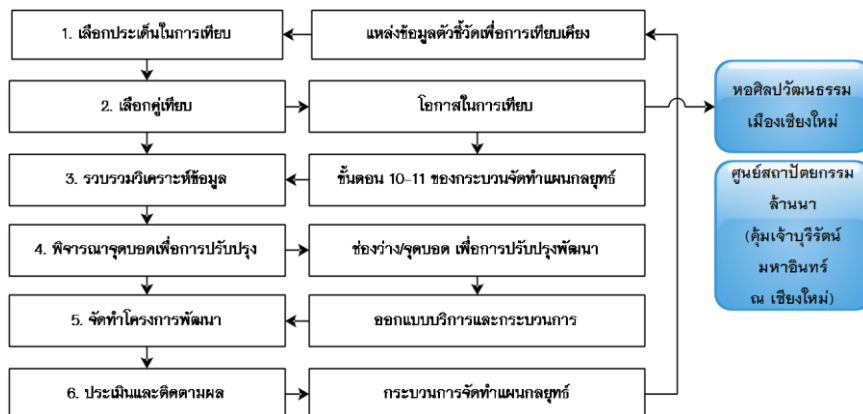


แผนภาพ 4.1-1 เกณฑ์คัดเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการของตัวชี้วัด

รายงานผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้นในการบังคับบัญชา **3 เปรียบเทียบและคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต:** เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย เทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และเทียบกับคู่เทียบ และคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต ในขั้นตอนที่ 10-12 ดังแผนภาพ 2.1-1 และ ตาราง OP2-1 **4 รวบรวม และวิเคราะห์:** มีการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานผ่านทางระบบรายงานทั้งแบบเอกสารและแบบออนไลน์ งานบริการฯ ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สรุป และรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ทุกไตรมาส **5 ประเมิน (หาช่องว่าง/จุดบอด และ Best practice):** มีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการรายงานผลการปฏิบัติงาน ดังตาราง 4.1-2 ผู้นำระดับสูงและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะวิเคราะห์ช่องว่าง/จุดบอด (Gap Analysis) ของบริการและกระบวนการทำงาน เพื่อหาแนวทางทบทวนปรับปรุง หากค้นพบแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ก็จะถูกบันทึกไว้ เพื่อการจัดการความรู้ (KM) นอกจากนี้ ยังมีการทบทวนปรับปรุงตัวชี้วัดเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เช่น สถานการณ์ของโรคโควิด-19 PM2.5 ฤดู ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรการที่เปลี่ยนแปลง โดย คกก.บริหารสำนักฯ จะทบทวนปรับปรุงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย **6 ประเมินระบบ:** มีการทบทวนปรับปรุงระบบการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการติดตามผลการดำเนินงานตามที่ได้ออกแบบไว้ ปีงบประมาณ 2564 คกก.บริหารสำนักฯ มอบหมายให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องดำเนินการวัดและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และอยู่ในระหว่างการพัฒนากระบวนการรายงานตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด EdPEx เพื่อให้การรายงานและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา เพื่อใช้เป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารต่อไป

4.1.ก(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สำนักฯ มีวิธีการเลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพ 4.1-2 โดยเลือกจากตัวชี้วัดซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในขั้นตอนที่ 1 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังแผนภาพ 2.1-1 และการ



แผนภาพ 4.1-2 กระบวนการเลือกคู่เทียบ และการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

พิจารณาจากเกณฑ์การคัดเลือก ดังแผนภาพ 4.1-1 จากนั้นจึงพิจารณาใน **ขั้นตอนที่ 1 เลือกประเด็นในการเทียบ:** เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาจากการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ จากแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบตามที่ระบุใน ดังตาราง OP2-1 โดยประเด็น

หลักของสำนักฯ คือ **การมุ่งสู่วิสัยทัศน์** จึงได้กำหนดประเด็นเปรียบเทียบ คือ 1) การอนุรักษ์เรือนโบราณ 2) การใช้สื่อเทคโนโลยีในการเผยแพร่ความรู้ และ 3) กระบวนการเรียนรู้ **2 เลือกคู่เทียบ:** ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ กำหนดคู่เทียบ 2 แห่ง ได้แก่ ศูนย์สถาปัตยกรรมล้านนา (คุ้มเจ้าบุรีรัตน์ มหาอินทร์ ณ เชียงใหม่) และหอศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่ **3 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล:** ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ ได้มีการศึกษาดูงานด้านการบริหารจัดการหอศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่ และได้มีการขอข้อมูลคู่เทียบจากศูนย์สถาปัตยกรรมล้านนา เพื่อรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานของคู่เทียบและวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของสำนักฯ **4 พิจารณาหาช่องว่าง/จุดบอด เพื่อการปรับปรุง:** จากการศึกษาดูงานและรวบรวมข้อมูลจากคู่เทียบ สำนักฯ ได้วิเคราะห์จุดบอด (Gap Analysis) และจัดรวมในกระบวนการทำงานของสำนักฯ เพื่อหาแนวทางทบทวนปรับปรุงต่อไป **5 จัดทำโครงการพัฒนา:** เพื่อปรับปรุงช่องว่าง/จุดบอด เช่น การทบทวนปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา กระบวนการอนุรักษ์เรือนโบราณ และกระบวนการบริการวิชาการ เป็นต้น **6 ประเมินและติดตามผล:** สำนักฯ มีการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด หากผลลัพธ์ไม่บรรลุเป้าหมาย แต่ได้เรียนรู้แนวทางและวิธีการจากคู่เทียบ จะได้มีการทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์และตัวชี้วัดเพื่อผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นต่อไป

4.1.ก(3) ข้อมูลของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

สำนักฯ โดยผู้รับผิดชอบแต่ละพันธกิจและยุทธศาสตร์ใช้เสียงของผู้รับบริการจากหลายช่องทาง ดังตาราง 3.1-3 ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ **1 รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเสียงของผู้รับบริการ:** มีการรวบรวมข้อมูลผ่านช่องทางการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ ได้แก่ แบบประเมิน แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสนทนา ระบบ VOC บนเว็บไซต์สำนักฯ Facebook และไลน์ ฯลฯ และวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำสารสนเทศเสียงของผู้รับบริการ **2 จัดสรรข้อมูลและสารสนเทศ:** หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเสียงของผู้รับบริการ จะถูกนำไปสื่อสารถ่ายทอดไปยังผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ **3 ใช้ข้อมูลและสารสนเทศในกระบวนการ:** มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเสียงของผู้รับบริการในกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เช่น กระบวนการให้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ กระบวนการบริการวิชาการ กระบวนการทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม กระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อม และกระบวนการประชาสัมพันธ์ ฯลฯ **4 การทบทวน:** มีการติดตามผลการดำเนินงานจากการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเสียงของผู้รับบริการ ผู้รับผิดชอบจะรายงานผลการดำเนินงานจากการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเสียงของผู้รับบริการ มาปรับปรุงกระบวนการ ดังหมวด 6.3-1 และ 3.2

ปีงบประมาณ 2564 มีการนำข้อมูลและสารสนเทศเสียงของผู้รับบริการมาปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงานในพิพิธภัณฑ์ฯ เช่น ได้แก่ การปรับปรุงนิทรรศการเรือนอาณานิคม (คิวรีเปอล์) การปรับปรุงนิทรรศการเรือนไทลื้อ การจัดทำ Museum Virtual Tour 360 (พิพิธภัณฑ์ 360 องศา) การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ การสร้างความร่วมมือด้านการประชาสัมพันธ์ร่วมกับหอศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่ การอบรมความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่สถาบันการศึกษาและชุมชน ฯลฯ เป็นต้น

4.1.ก(4) ความคล่องตัวของการวัด

สำนักฯ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้กระบวนการ ดังตาราง 4.1-1 ขั้นตอนที่ 4 โดยแบ่งระบบการติดตามวัดผลและตอบสนอง ได้แก่ 1) การประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ทุกเดือน เพื่อติดตามผลการดำเนินการที่สำคัญ และ 2) ระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีรอบระยะเวลาการรายงานที่ชัดเจน มีการกำหนดหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบตัวชี้วัด ทำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สำนักฯ มีแนวทางการพัฒนาระบบรายงานตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด EdPEX แบบออนไลน์ **ด้านความคล่องตัวของการวัด:** สำนักฯ พิจารณาทบทวนถึงความ

เหมาะสมและการนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง เมื่อมีตัวชี้วัดที่มีแนวโน้มจะไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบสามารถดำเนินการรองรับสถานการณ์อย่างทันท่วงที เช่น การเรียกประชุมฉุกเฉิน การโทรศัพท์สั่งการจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้รับผิดชอบโดยตรง ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงกรณีต้นไม้หักโค่นล้ม เมื่อมีแนวโน้มที่สูงขึ้น ได้มีการสั่งการให้ดำเนินการป้องกัน สำนักฯ ได้ทบทวนปรับปรุงระบบการตรวจติดตามตัวชี้วัด จากเดิมที่ติดตามผ่านเอกสาร เป็นการติดตามผ่านสื่อออนไลน์ ได้แก่ ระบบ e-Document และกลุ่มไลน์ เพื่อการสื่อสารถ่ายทอดที่รวดเร็วและทันเวลา

4.1.๒ การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

สำนักฯ มีระบบการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน ดังตาราง 4.1-2 โดยกำหนดเรื่องสำคัญที่ต้องทบทวน วิธีการวิเคราะห์ทบทวน ผู้เกี่ยวข้อง การนำไปใช้ และมีรอบระยะเวลาทบทวนที่สม่ำเสมอ ตัวชี้วัดที่ถูกนำมาทบทวนปรับปรุง ได้แก่ ตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด EdPEX โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย เทียบกับคู่เทียบ วิเคราะห์จุดบอด ปัจจัยที่กระทบต่อผลการดำเนินงาน การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และได้นำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลและสารสนเทศในการทบทวนปรับปรุงกลยุทธ์ เพื่อผลักดันให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ตาราง 4.1-2 ระบบการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน

ข้อมูลที่ถูกทบทวน	ความถี่	การวิเคราะห์	การนำไปใช้
- ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ - ตัวชี้วัด EdPEX	ทุกไตรมาส	- แนวโน้ม - SWOT Analysis - PDCA - คู่เทียบ - Gap Analysis - สาเหตุ	- ประเมินผลสำเร็จขององค์กร - ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ - ปรับปรุงกระบวนการ - ตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการ - การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร - สร้างความมั่นคงทางการเงิน

ตาราง 4.1-3 ตัวอย่างการนำระบบการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้ในพันธกิจ

พันธกิจ	การนำระบบการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานมาใช้
ด้านบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม	สำนักฯ ได้วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (ตัวชี้วัด OKRs) ปีงบประมาณ 2563 - 2565 จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 37 จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่า/คุณค่าเพิ่ม หรือผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ที่ได้รับมาตรฐาน ตัวชี้วัด 38 จำนวนผู้ประกอบการสร้างสรรค์ที่มีทักษะเพิ่มขึ้น ตัวชี้วัด 42 จำนวนหลักสูตรอบรมระยะสั้น/Course online/Webinar/กระบวนการเรียนร่วม และพิจารณาเห็นว่าแนวโน้มจะไม่บรรลุเป้าหมายได้ สำนักฯ จึงทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ โดยผนวกตัวชี้วัดคำรับรองฯ ไว้ในแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ในปีงบประมาณ 2564-2565 และกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดภายในปีงบประมาณ 2565
ด้านทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา	สำนักฯ ได้นำข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และข้อร้องเรียนของผู้รับบริการพิพิธภัณฑ์ฯ มาทบทวนปรับปรุงบริการในพิพิธภัณฑ์ฯ ได้แก่ การปรับปรุงนิทรรศการเรือนทรงอาณานิคม (คิวรีเปอล) โดยใช้สื่อเทคโนโลยี/นวัตกรรมดิจิทัล มาใช้ในการจัดแสดงนิทรรศการที่น่าสนใจ และผู้รับบริการได้รับความรู้/ประโยชน์มากยิ่งขึ้น ได้แก่ ห้องที่ 1: นิทรรศการห้องวัฒนธรรมเครื่องแต่งกายชาวเชียงใหม่ ห้องที่ 2: นิทรรศการห้องวัฒนธรรมอาหารชาวเชียงใหม่ ห้องที่ 3: นิทรรศการนายห้างป่า ห้องที่ 4: นิทรรศการบ้านหลังห้าของป่าควิ และ ห้องที่ 5: นิทรรศการสถาปัตยกรรมมยุคอาณานิคม นอกจากนี้ ยังได้ปรับปรุงนิทรรศการเรือนไทยลื้อ ให้มีความสมบูรณ์ทั้งการจัดแสดงเครื่องเรือนเครื่องใช้ วิถีชีวิต (การกิน การอยู่ การประกอบอาชีพ) และป้ายข้อมูลต่างๆ เพื่อสื่อความหมายและสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้เข้าชมเรือนมากยิ่งขึ้น

พันธกิจ	การนำระบบการวิเคราะห์บทวนผลการดำเนินงานมาใช้
ด้านบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืนและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	สำนักฯ ได้นำข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และข้อร้องเรียนของบุคลากร มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร และการจัดสวัสดิการต่างๆ โดยดำเนินการผ่านโครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี (การศึกษาดูงานชุมชนด้านศิลปวัฒนธรรม และการฝึกอบรมทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร) โครงการ Happy CPAC: องค์กรแห่งความสุข (Happy Body: การฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่ 4 สายพันธุ์ และวัคซีนโควิด-19, Happy Heart: การร่วมแสดงความยินดีในโอกาสสำคัญต่างๆ, Happy Society: การบำเพ็ญประโยชน์/บริจาคเพื่อสังคม) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับสมรรถนะและความต้องการของบุคลากร รวมทั้งสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

4.1.ค การปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.1.ค(1) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สำนักฯ มีกระบวนการค้นหาและระบุ Best practice โดย **1 ระบุ Best Practice:** โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่มีการตรวจสอบแล้วว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากรางวัลและผลประเมิน ดังนี้

1) พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา ได้รับรางวัล Museum Thailand Awards 2021 ประเภทพิพิธภัณฑ์ด้านสังคม ศิลปะ และวัฒนธรรม "รางวัลดีเด่น" ด้านกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ ด้านการอนุรักษ์และสืบสาน และด้านการดูแลสุขภาพสุขอนามัยและความปลอดภัย

2) พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา ได้รับรางวัล Thailand Tourism Awards 2021 ระดับดีเยี่ยม (ทอง)

3) สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา ได้รับการประเมินมาตรฐานสำนักงานสีเขียว (Green Office) ประจำปี 2564 ระดับดีเยี่ยม (ทอง)

4) พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา ได้รับมาตรฐานความปลอดภัยด้านการท่องเที่ยวยุคปกติใหม่ (Safety & Health Administration: SHA) ประจำปี 2564

2 ค้นหาและรวบรวม Best Practice: นอกจาก Best Practice ภายในองค์กรแล้ว ยังได้ค้นหา Best Practice ของหน่วยงานภายนอกที่ได้รับรางวัลและมาตรฐาน ได้แก่ ศูนย์สถาปัตยกรรมล้านนา (คุ้มบุรีรัตน์ มหาอินทร์ ณ เชียงใหม่) และหอศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่ ซึ่งเคยได้รับรางวัล Museum Thailand Awards และมาตรฐาน SHA แล้ว **3 วิเคราะห์ความสอดคล้องของ Best Practice:** มีการวิเคราะห์ความสอดคล้องของ Best Practice กับยุทธศาสตร์ที่ 1 (เชิงรุก) : ขับเคลื่อนพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนากลางแจ้ง เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน ซึ่งสามารถตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ อีกด้วย **4 จัดการความรู้ (KM):** มีการจัดการความรู้ โดยนำ Best Practice มาถ่ายทอดและฝึกอบรมให้แก่บุคลากร ดังตาราง 4.1-4

ตารางที่ 4.1-4 ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีในพันธกิจ

พันธกิจ	Best Practice
ด้านทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมล้านนา	สำนักฯ ได้มีการจัดการความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานในห้องนิทรรศการเรือนอาณานิคม (คิวรีเปอล) เพื่อให้บุคลากรระดับปฏิบัติทุกคนมีความเข้าใจ และสามารถใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีที่จัดแสดงในนิทรรศการได้อย่างถูกต้อง ทำให้บุคลากรสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน ณ ห้องนิทรรศการ ได้ทุกคน เช่น การปฏิบัติงานในวันเสาร์และอาทิตย์ หรือในกรณีที่มีผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์เป็นจำนวนมาก เป็นต้น
ด้านบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืนและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	สำนักฯ ได้รับมาตรฐานสำนักงานสีเขียว (Green Office) ระดับดีเยี่ยม (ทอง) ในปี 2564 และมีบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมผู้ตรวจประเมินสำนักงานสีเขียว (Assessors) จำนวน 2 คน ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงได้มีการจัดการความรู้ด้านสำนักงานสีเขียวให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรสำนักฯ

พันธกิจ	Best Practice
	เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของสำนักงานสีเขียว การใช้ทรัพยากรและพลังงานอย่างประหยัดและรู้คุณค่าทั่วทั้งองค์กร (ทุกหน่วยงาน) เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรด้านการใช้ทรัพยากรและพลังงาน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

5 ทบทวนปรับปรุง: จากการทบทวนพบว่ากระบวนการ Best Practice ยังไม่ครอบคลุมทุกพันธกิจ ซึ่งในอนาคตจะทำให้ครอบคลุมบริการและกระบวนการทำงานในทุกพันธกิจ ส่วนผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่ “ไม่บรรลุเป้าหมาย” จะมีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยเรียนรู้จาก Best Practice เพื่อการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดต่อไป

4.1.ค(2) ผลการดำเนินการในอนาคต

สำนักฯ คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตโดย **1 นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์ทบทวน:** ดังตาราง 4.1-2 และ 4.1-3 สำนักฯ รวบรวมและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด EdPEx มาวิเคราะห์ **2 ทบทวนเป้าหมายขององค์กร:** เมื่อเทียบกับเป้าหมายตัวชี้วัด เทียบกับผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา และเทียบกับคู่เทียบ หาก “ไม่บรรลุเป้าหมาย/มีแนวโน้มไม่ดี” ได้มีการวิเคราะห์ช่องว่าง/จุดบอด เพื่อหาสาเหตุและแนวทางปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ **3 ศึกษาและติดตามปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานในอนาคต:** เช่น ข้อมูลคู่เทียบ การตลาด กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลง **4 นำไปคาดการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์** **5 หากผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย** ทำการวิเคราะห์และปรับปรุงตามวงจร PDCA และหาสาเหตุเพื่อทบทวนปรับปรุง นำเสนอ คกก.บริหารสำนักฯ และถ่ายทอดสู่บุคลากรเพื่อดำเนินการต่อไป

4.1.ค(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม

สำนักฯ ได้มีการทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยมีกระบวนการดังนี้ **1 ทบทวนผลการดำเนินการ:** ในขั้นตอนที่ 1 ของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และนำการวิเคราะห์ทบทวนในข้อ 4.1.ข และเสียงของผู้รับบริการในข้อ 3.1 แนวทางในการวิเคราะห์ ดังตาราง 4.1-1 มาใช้ **2 พิจารณาความเป็นไปได้และกำหนดเป้าหมายการปรับปรุง:** โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายตัวชี้วัด/คู่เทียบ โดยมีการตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้น เพื่อผลักดันให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง **3 จัดลำดับความสำคัญ:** การปรับปรุงตามการเปลี่ยนแปลงแผนที่สำคัญ ดังตาราง 2.1-3 และผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ **4 จัดทำแผนปรับปรุง** เพื่อพัฒนากระบวนการเดิม/สร้างบริการใหม่ โดยนำผลมาวิเคราะห์ตามแผนยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต **5 การนำไปปฏิบัติ:** โดยจัดทำแผนการปฏิบัติการให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน **6 วัดประเมินผล และปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิดความยั่งยืน** โดยมีตัวอย่างการวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการ ดังตาราง 4.1-5

ตาราง 4.1-5 ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลและปรับปรุงผลการดำเนินการ

พันธกิจ	การวิเคราะห์และแนวทางที่ใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการ
ด้านบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม	จากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 สำนักฯ จึงไม่สามารถจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นแบบ Onsite ได้ ดังนั้น จึงมีการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการอบรมหลักสูตรระยะสั้นแบบออนไลน์ ผ่านระบบ Zoom meeting ทำให้ไม่จำเป็นต้องยกเลิกหรือเลื่อนการจัดกิจกรรมออกไป เพราะไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 จะสิ้นสุดหรือคลี่คลายลงเมื่อใด ดังนั้น การฝึกอบรมผ่านสื่อออนไลน์จึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุด在这种情况下 ซึ่งทำให้สำนักฯ สามารถดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และเป็นแนวทาง/วิธีการเรียนรู้ที่ดี สำหรับการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไปอีกด้วย
ด้านทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา	สำนักฯ ได้วัดและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศด้านผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ ปีงบประมาณ 2564 โดยพิจารณาแล้วเห็นว่า จำนวนผู้ใช้บริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มีแนวโน้มจะไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 และมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมทั้งของรัฐบาลและจังหวัดเชียงใหม่ ทำให้นักเรียน นักศึกษา นักท่องเที่ยว และประชาชนทั่วไปไม่สามารถเดินทางท่องเที่ยว หรือเข้าใช้บริการสถานที่ท่องเที่ยวได้ สำนักฯ จึงได้ทบทวนปรับปรุงกระบวนการให้บริการในพิพิธภัณฑ์ฯ จากเดิมในแบบ Onsite เป็นแบบออนไลน์ โดยพัฒนาเว็บไซต์พิพิธภัณฑ์เสมือนจริง (Virtual Museum 360) เพื่อให้สามารถเข้าชมพิพิธภัณฑ์บนเว็บไซต์ได้ นอกจากนี้ ยังได้ปรับปรุงแบบการบรรยายให้ความรู้ในพิพิธภัณฑ์ผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ ทั้ง Facebook Live และสื่อวีดิทัศน์บนเว็บไซต์และ Facebook Page ของพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา เพื่อให้สามารถเผยแพร่ข้อมูลความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และนำชมพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาผ่านสื่อออนไลน์ดังกล่าวได้ ซึ่งมีผลทำให้จำนวนผู้รับบริการของพิพิธภัณฑ์เพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว เพราะสามารถเข้าชมได้ทุกที่ ทุกเวลา สามารถรับชมย้อนหลัง และสามารถถาม-ตอบ และมีปฏิสัมพันธ์กับวิทยากร/ผู้ถ่ายทอดความรู้ในทันทีได้
ด้านบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	สำนักฯ ได้วัดและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศด้านการใช้ทรัพยากรและพลังงานของสำนักฯ ทุกเดือน ได้แก่ ปริมาณการใช้ไฟฟ้า น้ำประปา น้ำมันเชื้อเพลิง หมึก และกระดาษ รวมทั้งปริมาณขยะ/ของเสีย ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของสำนักงานและพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา และพิจารณาแล้วเห็นว่ามีการใช้ทรัพยากรและพลังงานสูงกว่าปีที่ผ่านมาอย่างมีนัยสำคัญ ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ จึงได้นำเกณฑ์สำนักงานสีเขียว (Green Office) มาใช้เป็นกลไกในการลดปริมาณการใช้ทรัพยากรและพลังงาน และขยะของเสียที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของสำนักฯ โดยจัดทำนโยบายการจัดการสำนักงานสีเขียว และมาตรการในการใช้ทรัพยากรและพลังงานตามเกณฑ์สำนักงานสีเขียว สำนักฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการสำนักงานสีเขียว และจัดกิจกรรมการใช้พลังงานทดแทน (โซลาร์เซลล์) การพัฒนาหลุมปุ๋ยหมัก การอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรด้านสำนักงานสีเขียว การจัดทำระบบดูแลสนามหญ้า และการจัดทำถังขยะรีไซเคิล ซึ่งการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่างๆ ดังกล่าว ทำให้สามารถลดปริมาณการใช้พลังงานและทรัพยากร และลดปริมาณขยะของสำนักงาน และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม และได้รับรับรองมาตรฐานสำนักงานสีเขียว (Green Office) ประจำปี 2564 ระดับดีเยี่ยม (ทอง) จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2.ก ความรู้ของสถาบัน

4.2.ก(1) การจัดการความรู้

ผู้นำระดับสูงได้ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และมีระบบรักษาความปลอดภัยและความลับของข้อมูล ซึ่งมี 6 ขั้นตอน คือ **1** การกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น โดยแบ่งตามพันธกิจและโครงสร้างองค์กร (ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และสำนักงานสำนัก) **2** การค้นหาและเก็บรวบรวมองค์ความรู้ทั้งจากบุคลากร และองค์ความรู้ที่มีการบันทึกและจัดเก็บไว้แล้ว **3** การสร้างองค์ความรู้ จากการรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้ในแต่ละหน่วยงาน และมีการสร้างองค์ความรู้ผ่านการทำวิจัยสถาบัน **4** การถ่ายทอดองค์ความรู้ ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสำนักฯ หรือถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านเว็บไซต์สำนักฯ เป็นต้น **5** กระบวนการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้ มีการส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานได้มีการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติ จัดทำคู่มือ/แนวปฏิบัติร่วมกัน **6** การประเมินผลการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้ ประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดของหน่วยงานต่างๆ และมีการจัดทำคู่มือเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ ดังตาราง 4.2-1

ตาราง 4.2-1 การจัดการองค์ความรู้ (KM) ของสำนักฯ

พันธกิจ	องค์ความรู้	วิธีการถ่ายทอดองค์ความรู้
ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมล้านนา	- การใช้สื่อเทคโนโลยีในนิตยสารการเรือน ทรงอาณานิคม (คิวรีเปอล)	- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ - การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน - การลงมือปฏิบัติจริง (On the job training) - การให้คำปรึกษาแนะนำรายบุคคล
บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม	- การอบรมหลักสูตรระยะสั้นด้าน ศิลปวัฒนธรรมล้านนา	- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ - เผยแพร่วิธีทัศน์เผยแพร่บนเว็บไซต์, YouTube, Facebook Page
บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	- สำนักงานสีเขียว (Green Office)	- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ - การเผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์ - การลงมือปฏิบัติจริง (On the job training) - การให้คำปรึกษาแนะนำรายบุคคล
	- แนวปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบทางการเงิน	- การจัดบรรยาย - การลงมือปฏิบัติจริง (On the job training) - การให้คำปรึกษาแนะนำรายบุคคล

4.2.ก(2) การเรียนรู้ระดับสถาบัน

สำนักฯ มีการเรียนรู้ระดับสถาบันผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (KM) และได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเสี่ยงจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง เป็นใช้เป็นข้อมูลนำเข้าในการวิเคราะห์ช่องว่าง/จุดบอด และแผนพัฒนาการดำเนินงาน โดยส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการประชุมสำนักงานสำนักและฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การประชุม คกก.ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ คกก.ดำเนินงานพิพิธภัณฑฯ คกก.บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และ คกก.บริหารสำนักฯ ทำให้เกิดการเรียนรู้ระดับสถาบัน องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากช่องทางเหล่านี้ รวมทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่สามารถนำมาถ่ายทอดสู่บุคลากรได้ สำนักฯ ได้จัดการความรู้ผ่านการประชุม อบรม เว็บไซต์ การสนทนาและสื่อออนไลน์ (กลุ่ม

ไลน์) ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการติดตามผลการจัดการความรู้ในที่ประชุม คกก.จัดการความรู้ และ คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อประเมินผลและรายงานผลการจัดการความรู้ของสำนักฯ ประจำปี

4.2.ข ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2.ข(1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

สำนักฯ กำหนดข้อมูลและสารสนเทศสำคัญที่ต้องรับประกันความถูกต้อง เชื่อถือได้ ความเป็นส่วนตัว และครบถ้วนสมบูรณ์ ตามพันธกิจหลัก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารและบุคลากรที่ดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้กำหนดมาตรการการใช้งานระบบข้อมูลและสารสนเทศของสำนักฯ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรม ใช้สำหรับการกระบวนกรส่งเสริมและทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม และกระบวนกรบริการวิชาการ ได้แก่ ฐานข้อมูลคลังความรู้ล้านนา และทะเบียนพัสดุศิลปวัฒนธรรม และ 2) ข้อมูลด้านบริหารจัดการ ใช้ในกระบวนกรสนับสนุน เช่น การบริหารบุคคล (CMU-HR Portal) การเงินและบัญชี (ระบบบัญชีสามมิติ) การพัสดุ (ระบบบัญชีสามมิติ และ e-GP) การงบประมาณ (e-Budget) ระบบรายงานตัวชีวิต (CMU-PA) ระบบโครงการ (e-Project) ระบบฐานข้อมูลลูกค้า และระบบรับฟังเสียงลูกค้า (VOC System) ฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากรสำนักฯ มีกระบวนกรในการควบคุมคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ ดังตาราง 4.2-2

ตาราง 4.2-2 กระบวนกรทำให้เกิดความพร้อมใช้ และการจัดการคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

คุณลักษณะของข้อมูล	กระบวนกรจัดการข้อมูลและสารสนเทศ		
	บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม แก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม	ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม ล้านนา	บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
แม่นยำ	- บันทึกข้อมูลโดยผู้รับผิดชอบหลัก - เว็บไซต์พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา - ฐานข้อมูลอื่นๆ		- ระบบสแกนลายนิ้วมือ - ระบบฐานข้อมูลลูกค้า - ระบบรับฟังเสียงลูกค้า (VOC) - ระบบลงทะเบียนออนไลน์ - ระบบขอใช้ห้องประชุมออนไลน์ - ระบบประเมิน 360 องศาออนไลน์
ถูกต้อง และสมบูรณ์	- การตรวจสอบโดยฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง - ได้รับการยอมรับเชื่อถือในแวดวงวิชาการ		- เชื่อมต่อข้อมูลสำคัญจากระบบหลักของมหาวิทยาลัย เช่น CMU-HR, CMU-MIS - แจ้งเตือนเมื่อขาดข้อมูลสำคัญที่ต้องบันทึก
เชื่อถือได้	- บันทึกข้อมูลให้ถูกต้อง - การตรวจสอบข้อมูลและสนเทศ - การรายงานผลข้อมูลและสารสนเทศ		
เป็นปัจจุบัน	- ระบบออนไลน์ - การบันทึกข้อมูลประจำวัน		

4.2.ข(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ

นักวิชาการคอมพิวเตอร์จะเป็นผู้ดูแลจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ มีการกำหนดสิทธิการเข้าถึงระบบดังกล่าว เพื่อความปลอดภัย รวมทั้งดูแลระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ดังนี้

1. จัดหาครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย และระบบสำรองไฟฟ้า อย่างเพียงพอ
2. ดูแลและติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย อุปกรณ์ระบบเครือข่าย ให้มีระบบปรับอากาศที่เหมาะสม รวมทั้งมีการติดตั้งถึงดับเพลิง และระบบวงจรปิด
3. ฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย ซอฟต์แวร์ และระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
4. ดูแลระบบข้อมูลและสารสนเทศส่วนกลางให้มีความปลอดภัย เช่น ระบบ Proxy และอีเมล
5. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเกี่ยวกับการใช้งานหรือแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์ ผ่านระบบแจ้งซ่อม/ใช้บริการด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว
6. ในภาวะฉุกเฉิน สำนักฯ ดำเนินการทำให้ระบบข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ
7. ข้อมูลส่วนกลางที่อยู่บนเครื่องแม่ข่ายมีระบบสำรองข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ สำหรับข้อมูลอื่นๆ จัดเก็บสำรองไว้ที่หน่วยงานและบุคลากรโดยตรง
8. มีการจัดเก็บข้อมูลการจราจรในระบบคอมพิวเตอร์ (Firewalls)

4.2.ข(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

เพื่อให้การดูแลระบบสารสนเทศของสำนักฯ ถูกต้อง แม่นยำ และมีประสิทธิภาพ นักวิชาการคอมพิวเตอร์จะเป็นผู้ดูแลจัดการและกำหนดแนวทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักฯ

ฮาร์ดแวร์: มีการจัดทำแผนการจัดซื้อ/จัดหาครุภัณฑ์ทดแทนของเดิมที่หมดอายุใช้งาน ปีงบประมาณ 2565 สำนักฯ มีการจัดซื้อครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ จำนวน 10 เครื่อง และเครื่องสำรองไฟฟ้า (UPS) จำนวน 14 เครื่อง สำนักฯ มีระบบสำรองข้อมูลที่สำคัญทุกสัปดาห์

ซอฟต์แวร์: มีการวางแผนและพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ การฝึกอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร อำนวยความสะดวกการใช้งานของบุคลากร

สำนักฯ มีการระบุนความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ไวรัสมัลแวร์ การเสียหายของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ การสูญหายของข้อมูล และมีระบบกลไกที่ทำให้ข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน ทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ดังตาราง 4.2-3

ตาราง 4.2-3 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ	วิธีการในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศเหมาะสม/พร้อมใช้งานและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
▪ คกก.บริหารสำนักฯ ดูแลกำกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ ▪ นักวิชาการคอมพิวเตอร์เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศของสำนักฯ	1. Hardware - เปลี่ยนเครื่องเมื่อหมดอายุประกัน (5 ปี) ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา และมั่นใจว่าเครื่องสามารถรองรับซอฟต์แวร์ใหม่ๆ ได้ - ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการใช้งาน 2. Software - ใช้ซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์ สามารถอัปเดตโปรแกรมได้ตลอดเวลา - จัดสรรงบประมาณดูแลและพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ทันสมัย รองรับการผลิตเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ	วิธีการในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศเหมาะสม/พร้อมใช้งาน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง
	3. Peopleware - นักวิชาการคอมพิวเตอร์เข้ารับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ โปรแกรม ร่วมกับสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างต่อเนื่อง - บุคลากรสำนักฯ ได้รับการฝึกอบรมความรู้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นในการทำงาน เช่น โปรแกรม CANVA

4.2.ข(4) คุณสมบัติของ Hardware และ Software

เพื่อให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย สำนักฯ มีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังตาราง 4.2-4 โดยมีสินทรัพย์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ตามพันธกิจ ดังตาราง 4.2-5 โดย 1 กำหนดมาตรฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2 จัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ตามมาตรฐาน 3 การบำรุงรักษา 4 การจัดการความปลอดภัย และ 5 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำนักฯ จัดเก็บเครื่องเซิร์ฟเวอร์ไว้ในห้องควบคุมอุปกรณ์ บำรุงรักษาโดยบริษัทเอกชน และดูแลโดยนักวิชาการคอมพิวเตอร์ สำนักฯ ได้ใช้บริการพื้นที่จัดเก็บเซิร์ฟเวอร์เก็บข้อมูลด้าน ล้านนาคดีไว้ที่สำนักหอสมุด เซิร์ฟเวอร์เก็บข้อมูลเว็บไซต์สำนักฯ และฐานข้อมูลไมโครฟิล์มคัมภีร์โบราณล้านนาไว้ที่สำนัก บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากทั้งสองหน่วยงานมีระบบรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐาน ในส่วนของเครื่อง คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ใช้วิธีการจัดซื้อจากบริษัทที่น่าเชื่อถือ และมีระยะเวลาประกันที่เป็นมาตรฐาน เมื่อพ้นระยะเวลา รับประกันนักวิชาการคอมพิวเตอร์จะดูแลรักษาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ โดยมีแผนการบำรุงรักษา ในส่วนของซอฟต์แวร์ สำนักงาน ใช้ลิขสิทธิ์จากมหาวิทยาลัย ได้แก่ MS-Office, Adobe, eSET Endpoint Antivirus ทำให้การทำงานมีมาตรฐาน ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

ตาราง 4.2-4 กระบวนการทำให้อุปกรณ์เกี่ยวกับสารสนเทศที่ใช้มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

วิธีการทำให้เชื่อถือได้	วิธีการทำให้ปลอดภัย	วิธีการทำให้ใช้งานง่าย
ฮาร์ดแวร์และเครือข่าย - มีสัญญาบำรุงรักษา - มีระบบสำรองข้อมูลที่สำคัญ - มีระบบไฟสำรองและระบบดับเพลิงของ ศูนย์ข้อมูล ซอฟต์แวร์ - ใช้ซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์ - ใช้ระบบควบคุมจากส่วนกลาง	- มีรหัสผ่านสำหรับระบบสำคัญ - มีระบบศูนย์แม่ข่ายมาตรฐาน - มี firewall และโปรแกรมป้องกันไวรัส คอมพิวเตอร์และ spyware ลิขสิทธิ์ของ มหาวิทยาลัย	- มีการตั้งค่าเครือข่ายเสมือน (LAN) จาก ส่วนกลาง สำหรับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ - มีการทดสอบการใช้งานของระบบสำคัญ

ตาราง 4.2-5 สินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ

พันธกิจ	ระบบข้อมูลและสารสนเทศ
ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและ ศิลปวัฒนธรรมล้านนา	- ฐานข้อมูลพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา - ฐานข้อมูลรูปแบบรายการ (Blue Print) เรือนโบราณล้านนา 9 หลัง และยุ้งข้าว 4 หลัง
บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชน และสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม	- คลังความรู้ล้านนาคดี
บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อ ความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	- ระบบจัดการข้อมูลเว็บไซต์สำนักฯ - ฐานข้อมูลการฝึกอบรมของบุคลากร - ระบบสำรองข้อมูล - ระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

พันธกิจ	ระบบข้อมูลและสารสนเทศ
	- ระบบรับฟังเสียงของผู้รับบริการ (VOC) - ข้อมูลสำนักสีเขียว (Green Office) - ระบบงบประมาณ (e-Budgeting) - ระบบแผนงาน/โครงการ (e-Project) - ระบบรายงานตัวชีวิต (CMU-PA) - ข้อมูล SDGs - ระบบ CMU-HR Portal

4.2.ข(5) ความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

สำนักฯ มีการเตรียมความพร้อมในภาวะฉุกเฉินด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ดังตาราง 4.2-6 จากการทบทวน สำนักฯ ได้ปรับจากเดิมที่ไม่มีระบบจำเพาะ มาเป็นการวางระบบสำรองข้อมูลส่วนกลาง 2 แห่ง ได้แก่ 1) สำรองภายในสำนักฯ ซึ่งสำรองข้อมูลซึ่งกันและกันตลอดเวลา และ 2) อยู่ที่ศูนย์ข้อมูล (Data Center) สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระบบไฟสำรอง (UPS) มีห้องควบคุมระบบเซิร์ฟเวอร์ ระบบป้องกันเครือข่าย UTM และระบบ Firewalls

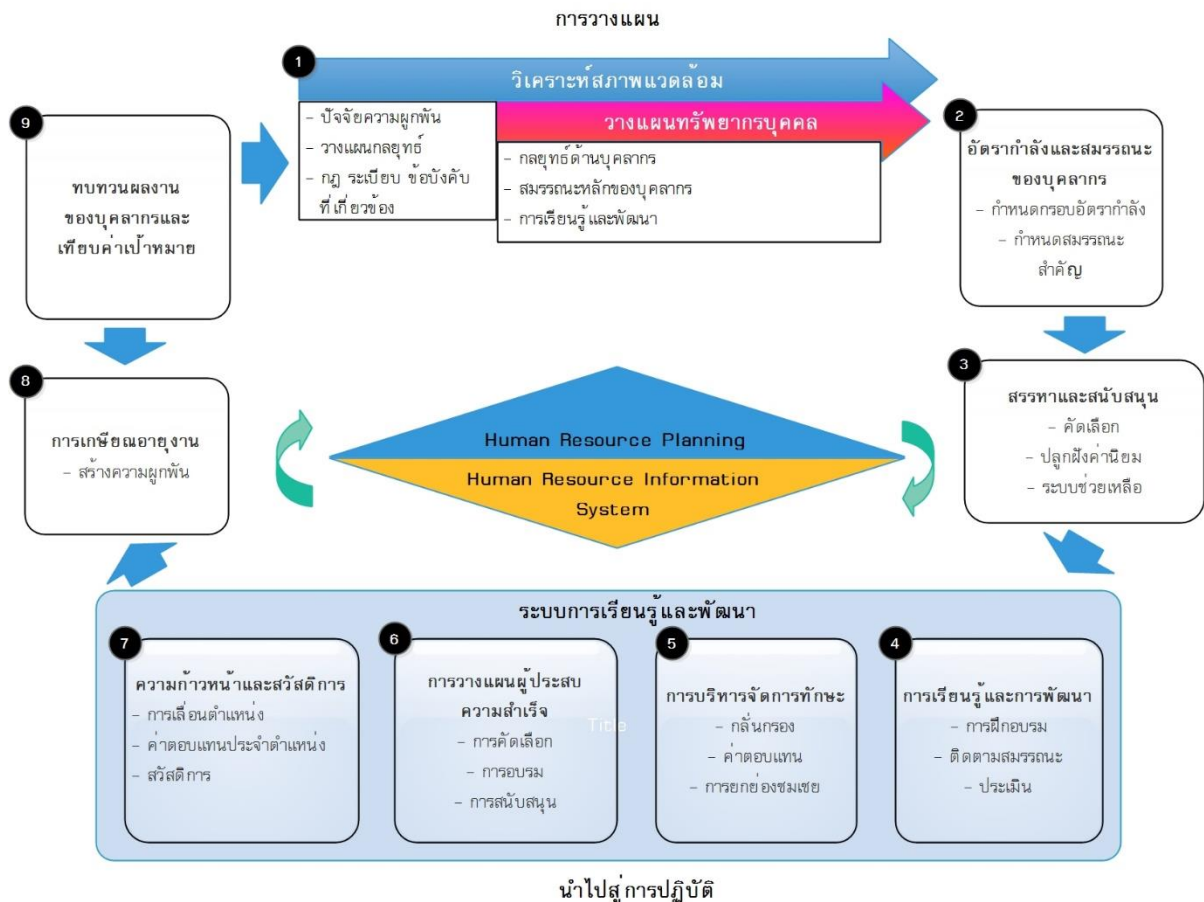
ตาราง 4.2-6 กระบวนการเตรียมความพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

ขั้นตอน	รายละเอียด/ตัวอย่าง	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดนโยบายและขอบเขต	เลือกระบบงานพีพียักษ์ที่เรือนโบราณล้านนา เนื่องจากส่งผลกระทบในการดำเนินงานมากกว่าระบบอื่นๆ	- คกก.บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักฯ - คกก.ดำเนินงานพีพียักษ์ - คกก.บริหารประจำสำนักฯ
2. การวิเคราะห์ผลกระทบ	ผลกระทบมากในส่วนของนักท่องเที่ยว	
3. การประเมินความเสี่ยง	ความเสี่ยงสูง เมื่อฐานข้อมูลหลักเสียหาย	
4. กำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ	ใช้ระบบเอกสาร ในการบันทึก/ส่งการ	
5. กำหนดแผนความต่อเนื่อง	อยู่ในแผนการเตรียมความพร้อมภาวะฉุกเฉินของสำนักฯ	
6. การทบทวน และฝึกซ้อม	อยู่ในคู่มือปฏิบัติงาน และทบทวนในทีมผู้บริหารสำนักฯ อย่างสม่ำเสมอ	

หมวด 5 บุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

สำนักฯ ได้วางระบบบริหารงานบุคคล (CPAC-CMU HRM System) ดังแผนภาพ 5.1-1 เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานของบุคลากร และสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคล การกำหนดกรอบอัตรากำลัง การสรรหา การว่าจ้าง การพัฒนา การค้นหาผู้มีความสามารถ การวางแผนผู้บริหาร การมอบรางวัล การดูแลบุคลากร และการทบทวนผลการดำเนินงาน ซึ่งมี 9 ขั้นตอน ดังนี้



แผนภาพ 5.1-1 ระบบบริหารงานบุคคล (CPAC-CMU HRM System)

5.1.ก ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

5.1.ก(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

สำนักฯ บริหารความต้องการอัตรากำลัง ผ่าน กก.บริหารสำนักฯ ดังแผนภาพ 5.1-2 ซึ่งเป็นกระบวนการย่อยของระบบบริหารงานบุคคล (CPAC-CMU HRM System) ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 2 3 และ 8 โดยหลังจากกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จสิ้น สำนักฯ วิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง โดยจัดแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังตาราง OP1-3 คือ 1) ผู้บริหาร 2) พนักงานมหาวิทยาลัย และ 3) พนักงานส่วนงาน และจัดสรรอัตรากำลังออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) อัตรากำลังเพื่อขับเคลื่อน **พันธกิจที่ 1** ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา **พันธกิจที่ 2** บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม (อัตรากำลังของฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม) **พันธกิจที่ 3** บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (อัตรากำลังของสำนักงานสำนัก: งานบริหารทั่วไป และงานบริการและประกันคุณภาพ)

5.1.ก(2) บุคลากรใหม่

งานบริหารทั่วไปทำหน้าที่ในการสรรหา ว่าจ้าง และบรรจุบุคลากรใหม่ ตามระบบ CPAC HRM System ดังแผนภาพ 5.1-1 ขั้นตอน 3 กระบวนการดังกล่าวมีการกำหนด นโยบายการรับบุคลากร เกณฑ์การคัดเลือกที่เหมาะสม และเปิดกว้างสำหรับบุคคลทั่วไป เพื่อให้ได้บุคลากรใหม่ที่มีศักยภาพและสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ ดังตาราง 5.2-1 ข้อ 1 บุคลากรใหม่จะผ่านกระบวนการหล่อหลอม ปลุกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร คือ 1) กระบวนการดูแลบุคลากรใหม่ ได้แก่ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (จัดโดยกองบริหารงานบุคคล) ระบบพี่เลี้ยง (โดยหัวหน้างาน) ระบบการเรียนรู้และฝึกอบรม ดังตาราง 5.2-3 2) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมผ่านการฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงาน และกลุ่มไลน์บุคลากร 3) การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตามเกณฑ์สมรรถนะของแต่ละกลุ่มบุคลากร 4) การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร โดยมีงานบริหารทั่วไปรับผิดชอบดำเนินการและติดตามผลและนำเสนอที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ประจำทุกเดือน ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ ได้ปรับกระบวนการรับเข้าของบุคลากรใหม่ โดยเน้นการมีส่วนร่วมและรับบุคลากรที่สามารถเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการคัดเลือก เพื่อกำกับให้การรับบุคลากรใหม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การคัดเลือก (สอบข้อเขียน สอบปฏิบัติ ประเมินด้านสุขภาพทางจิตวิทยา และการสอบสัมภาษณ์ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่รับใหม่จะสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ได้เป็นอย่างดี ดังตาราง 5.2-1 สำนักฯ ได้วางรูปแบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สำนักฯ

5.1.ก(3) การทำงานให้บรรลุผล

สำนักฯ ได้วางแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพในการทำงานและผลสำเร็จขององค์กร ผ่านกลไกที่สอดคล้องกัน คือ 1) การอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถตามแผนกลยุทธ์ 2) การติดตามการมุ่งเน้นผลการดำเนินการผ่านข้อตกลงร่วมในการปฏิบัติงาน (TOR) การจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ และ 3) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการยกย่องชมเชยผู้มีผลปฏิบัติงานดีเด่น ซึ่งมีการทบทวนและปรับให้เข้ากับทิศทางขององค์กร โดยผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ปีงบประมาณ 2564 มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ 1) ปรับระบบการประเมินบุคลากรเพื่อมุ่งเน้นผลงาน และปรับแนวทางการประเมินจากตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และมุ่งเน้นผลิตภาพของการปฏิบัติงาน โดยให้น้ำหนักที่เพิ่มขึ้น และให้มีการกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นตัวชี้วัดของสำนักฯ เพื่อมุ่งเน้นการให้บริการ 2) ปรับระบบการให้ค่าตอบแทนตามภาระงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ให้น้ำหนักที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของหน่วยงานและบุคลากร และตัวชี้วัดสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร คือต้องได้มาจากตัวชี้วัดสำคัญของแต่ละฝ่าย และถ่ายทอดไปยังบุคลากร 3) ปรับระบบยกย่องเชิดชูบุคลากรที่เน้นผลงานจริง ดังตาราง 5.2-2 ซึ่งการปรับระบบการประเมิน และการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน มีผลต่อการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนและจ่ายค่าตอบแทน การดำเนินการดังกล่าวส่งเสริมให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ส่งเสริมการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระตุ้นให้บุคลากรสร้างผลงานที่เหนือความคาดหวังได้

5.1.ก(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สำนักฯ กำหนดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญดังกล่าว ทำให้มั่นใจว่าสำนักฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนบุคลากร และลดผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร การเปลี่ยนที่สำคัญ ได้แก่

1) การปรับโครงสร้างเงินเดือนของบุคลากร ทำให้มีงบบุคลากรที่สูงขึ้น ได้แก่ ค่าจ้างพนักงานส่วนงาน สมทบเงินประกันสังคม และสมทบเงินสะสมพนักงานมหาวิทยาลัย จึงต้องขอรับการสนับสนุนงบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นทุกปี

2) การได้จัดสรรงบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัยที่ลดลง

3) สถานการณ์โรคโควิด-19 จำเป็นจะต้องปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรผ่านสื่อออนไลน์

4) นโยบายของมหาวิทยาลัยในการเป็น Digital University โดยส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านงานสารบรรณและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อลดระยะเวลาและทรัพยากรในการทำงาน สำนักฯ จึงปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านสารบรรณและการติดต่อสื่อสารผ่านระบบ e-Document และกลุ่มไลน์ เป็นหลักในการจัดส่งเอกสารและติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดทรัพยากรในการทำงาน เช่น กระดาษ หมึกพิมพ์ โทรศัพท์ โทรสาร ไฟฟ้า และน้ำมันเชื้อเพลิง (ลดการเดินทาง) นอกจากนี้ ยังพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและฐานข้อมูลที่สำคัญ อาทิ ระบบจองใช้ประชุม ระบบจองการเข้าชมพิพิธภัณฑ์ ระบบ e-Project ฐานข้อมูลลูกค้า ฐานข้อมูลการเข้าร่วมฝึกอบรม/สัมมนา/ดูงานของบุคลากร ระบบรับฟังเสียงลูกค้า (VOC System) ระบบการลงเวลาทำงาน Work from Home ฐานข้อมูลสำนักงานสีเขียว (Green Office) เป็นต้น

ด้านการพัฒนาขีดความสามารถ มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ แผนพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) สมรรถนะพื้นฐาน (General Competency) ตามนโยบายและแนวทางพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งทุกส่วนงานจะต้องมีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรดังกล่าว

5.1.ข บรรยายภาคด้านบุคลากร

5.1.ข(1) สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน

สำนักฯ สร้างบรรยากาศการทำงานให้เกื้อหนุนและมีความมั่นคงต่อการทำงาน สำนักฯ ได้ดำเนินงานโครงการสำนักงานสีเขียว (Green Office) ประจำปี 2564 ตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และได้มีการดำเนินการตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Safety and Health Administration: SHA) ประจำปี 2564 ตามเกณฑ์มาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข ร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) โดยมีผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยด้านสุขอนามัยในสถานที่ทำงาน ดังตาราง 5.1-2 โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัดที่สำคัญทุกไตรมาส สำนักฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมไว้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านสุขภาพของบุคลากร 2) ด้านความปลอดภัยของพื้นที่ทำงาน และ 3) ด้านความปลอดภัยของข้อมูล และได้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร จัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรฐานสำนักงานสีเขียว มาตรฐาน SHA และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องผ่านนโยบาย มาตรการ และประกาศของสำนักฯ

สำนักฯ มีการประเมินความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยใช้แบบสำรวจความเสี่ยงด้านโครงสร้างกายภาพ ความเสี่ยงของการสูญเสียทรัพย์สิน/ทรัพยากร/พลังงาน และจำนวนอุบัติเหตุ/อุบัติเหตุนอกจากการทำงาน มีการรวบรวม วิเคราะห์ จัดลำดับความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข เช่น แจ้งกลับหน่วยงานที่ได้รับการประเมิน เพื่อให้มีการควบคุมและแก้ไขปัญหา รวมถึงรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง หากสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเสี่ยงในระดับสูง ซึ่งได้ดำเนินการในรูปแบบของโครงการสำนักงานสีเขียว (Green Office) และมาตรฐาน SHA นอกจากนี้ ยังได้ทำประกันอัคคีภัยเรือนทรงอาณานิคม (คิวรีเปอล์) เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านอัคคีภัยที่อาจจะเกิดขึ้นจากอุบัติเหตุต่างๆ

ตาราง 5.1-2 แสดงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของกลุ่มบุคลากร

นโยบาย	สวัสดิการและสิทธิประโยชน์	กลุ่มบุคลากร				
		ผู้บริหาร		พนง.มหาวิทยาลัย ประจำ		พนง. ส่วนงาน/ ลูกจ้าง ชั่วคราว
		ระดับ สูง	ระดับ ต้น-กลาง	ฝ่าย ส่งเสริมฯ	สำนักงาน สำนัก	
สุขภาพ	การดูแลกรณีเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน	/	/	/	/	/
	การลาป่วย/พินิจร่างกาย	/	/	/	/	/
	การฉีดวัคซีนไข้หวัดใหญ่	/	/	/	/	/
	การฉีดวัคซีนโควิด-19	/	/	/	/	/
	การทำประกันภัยโควิด-19	/	/	/	/	/
	มีบริการเครื่องชั่งน้ำหนักในสำนักงาน	/	/	/	/	/
ค่าตอบแทน	เงินเดือน	/	/	/	/	/
	ค่าตอบแทนผู้บริหาร	/	/			
	เกียรติบัตรและเงินรางวัลบุคลากรดีเด่นประจำปี			/	/	/
	ค่าทำงานล่วงเวลา		/	/	/	/
การพัฒนา ตนเอง	งบประมาณสำหรับฝึกอบรม	/	/	/	/	/
	การเข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนา/ดูงาน	/	/	/	/	
	การลาศึกษาต่อ			/	/	
	การขอตำแหน่งชำนาญการ		/	/	/	
ชีวิตส่วนตัว และ ครอบครัว	การลาพักผ่อน	/	/	/	/	/
	การลาบวช	/	/	/	/	/
	ลาคลอดบุตร	/	/	/	/	/
อื่นๆ	เงินช่วยเหลือค่ามาปณกิจศพ	/	/	/	/	/
	จัดเลี้ยงวันคล้ายวันเกิด	/	/	/	/	/
	การเข้าใช้ระบบ wifi ฟรี	/	/	/	/	/
	งานมุทิตาจิต (หมดวาระ/เกษียณ)	/	/	/	/	/

ด้านสร้างเสริมสุขภาพสำหรับบุคลากรตามข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย ดังตาราง OP1-3 สำนักฯ จัดทำมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ของสำนักงานสำนักและพิพิธภัณฑฯ และทำการคัดกรองสุขภาพและคัดกรองโรคตามความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2564 บุคลากรได้รับการฉีดวัคซีนร้อยละ 100 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด นอกจากนี้ ยังมีระบบเฝ้าระวังสุขภาพกรณีสัมผัสกับสิ่งคุกคามในสถานที่ทำงาน เช่น ฝุ่น PM2.5 ในช่วงเดือนมีนาคม-พฤษภาคมของทุกปี มีการเฝ้าระวังโดยให้ทำงานในตัวอาคาร ติดตั้งเครื่องฟอกอากาศในสำนักงานที่เพียงพอ รณรงค์การใส่หน้ากากอนามัยที่มีคุณภาพและมาตรฐาน มีบริการเจลแอลกอฮอล์ และฉีดพ่นสเปรย์ฆ่าเชื้อเป็นประจำ เพื่อความปลอดภัยด้านสุขภาพของบุคลากรและผู้รับบริการ

5.1.ข(2) สิทธิประโยชน์และนโยบายด้านบุคลากร

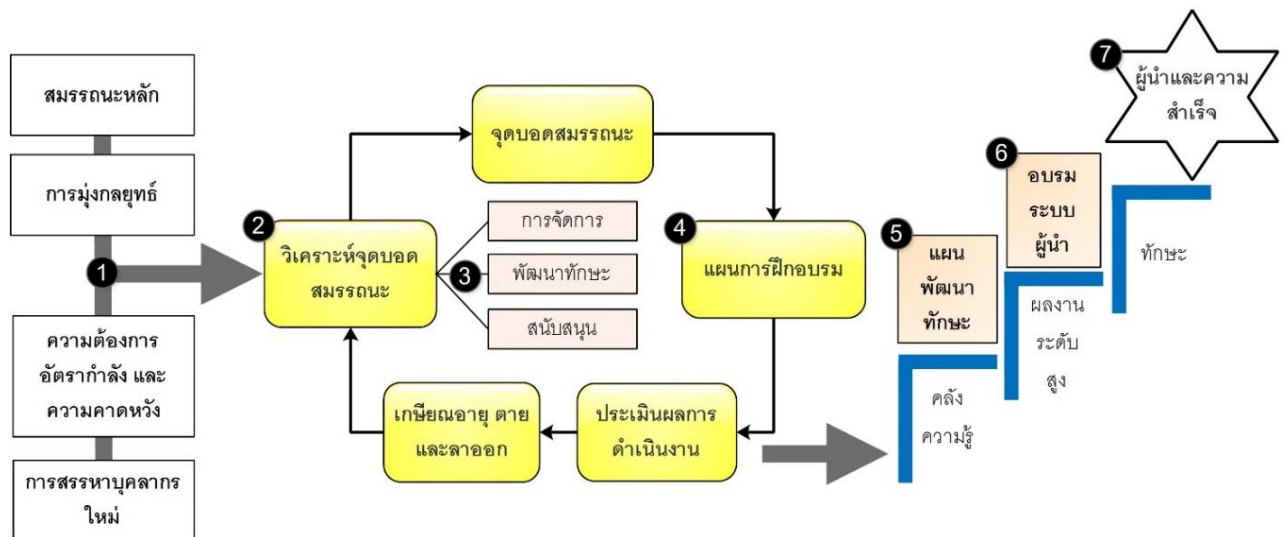
สำนักฯ ได้สำรวจความต้องการของบุคลากรในด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันในการทำงานเป็นประจำทุกปี โดยผลสรุปความต้องการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์จะถูกนำมาวิเคราะห์ และนำเสนอต่อที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อพิจารณาการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่จำเป็น มีการแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังตาราง 5.1-2 กำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามการปรับเปลี่ยนดังกล่าว โดยประเมินความพึงพอใจ

ของบุคลากรในด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ปีงบประมาณ 2564 ได้ปรับกระบวนการสำรวจความต้องการของบุคลากรผ่านระบบ QR-Code และปรับช่วงเวลาการทบทวนปรับปรุงด้านสวัสดิการในไตรมาสสุดท้ายของปีงบประมาณ เพื่อให้สามารถบรรจุในแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2565 และตอบสนองความต้องการของบุคลากรด้านสวัสดิการ/สิทธิประโยชน์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรได้

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

5.2.ก. ความผูกพันของบุคลากร และผลการปฏิบัติการ

สำนักฯ ได้สำรวจปัจจัยความผูกพันของบุคลากรทั้งองค์กรเป็นประจำทุกปี ปีงบประมาณ 2564 ได้สรุปวิเคราะห์ผลการสำรวจย้อนหลัง พบรูปแบบที่ค่อนข้างชัดเจนในปัจจัยความผูกพัน จึงสรุปและสร้างรูปแบบองค์ประกอบความผูกพันเพื่อให้ทุกฝ่ายได้เข้าใจในภาพรวมได้ง่าย เกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันขององค์กร ดังแผนภาพ 5.2-1 งานบริหารทั่วไปได้นำรูปแบบองค์ประกอบความผูกพันดังกล่าวเป็นปัจจัยหลักในการจัดทำแผนงานเพื่อส่งเสริมความผูกพันขององค์กร และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น



แผนภาพ 5.2-1 CPAC-CMU Learning and Development Sub-system

5.2.ก(1) วัฒนธรรมองค์กร

สำนักฯ ทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ข้อเสนอแนะ และการระดมสมองจากที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ ใช้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร คือ **คิดอย่างสร้างสรรค์ รักในงานอย่างลึกซึ้ง อยู่อย่างขึ้นขอบ และดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ** ผู้นำระดับสูงเป็นแกนหลักในการปลูกฝังและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร ดังตาราง 1.1-1 และงานบริการและประกันคุณภาพเป็นแกนหลักในการสื่อสารถ่ายทอดสู่บุคลากร (กระบวนการประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ ความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน) สำหรับ **กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร** มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กร 2) การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร 3) เฝ้าระวังการกระทำที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร และ 4) เน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรให้ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ เน้นการสื่อสารที่เปิดกว้าง เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี และสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ดังตาราง 5.2-1 และ ผลลัพธ์ 7.4.ก(1)-1 และ 7.4.ก(4)-1

ตาราง 5.2-1 กระบวนการปลูกฝังและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรของสำนักฯ

กระบวนการปลูกฝังและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร	รูปแบบ		
	การสื่อสารที่เปิดเผยกว้าง	มุ่งเน้นผลงาน	สร้างความผูกพัน
1. คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กร - เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการคัดเลือก - ใช้การตัดสินใจแบบความเห็นร่วมกันในการคัดเลือก - เลือกบุคคลที่มีแนวโน้มที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดี เช่น ไม่เคยทำผิดกฎหมาย ช่วยกิจกรรมส่วนรวม ชอบช่วยเหลือสังคม เป็นต้น	/	/	
2. การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร - เน้นค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรในทุกกิจกรรมของสำนักฯ - ส่งเสริมกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และประเพณีอันดีงาม - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม	/	/	/
3. เฝ้าระวังการกระทำที่ขัดแย้งกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร - วางกลไกติดตามการกระทำที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรผ่าน คกก. จริยธรรม	/		
4. เน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กร - ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม - กำกับ ติดตาม การปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร	/	/	/

5.2.ก(2) ปักจียับเคลื่อนความผูกพัน

สำนักฯ กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยการสำรวจตามกลุ่มบุคลากร ดังตาราง OP1-3 และผลการสำรวจ ดังตาราง OP1-2 ดำเนินการในไตรมาสที่ 4 ของทุกปี ผลสำรวจดังกล่าวเป็นปัจจัยนำเข้าในการสร้างความผูกพันขององค์กร ซึ่งดำเนินการหลังการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยเป็นส่วนสำคัญในการจัดทำแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร และกำกับติดตามประสิทธิผลของกระบวนการ ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ สรุปปัจจัยความผูกพันของบุคลากร และใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล การสื่อสาร และการวางแผนพัฒนาบุคลากร

5.2.ก(3) การประเมินความผูกพัน

สำนักฯ ได้ประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน โดยแยกตามกลุ่มบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และติดตามผลการดำเนินงาน โดยปัจจัยความผูกพันมีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม ดังตาราง OP1-2 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร หลังจากการจัดทำแผนส่งเสริมความผูกพัน งานบริหารทั่วไปได้ติดตามผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัด ผลลัพธ์ 7.3.ก(3)-1, 7.3.ก(3)-2 และ 7.3.ก(3)-3 และนำเสนอข้อมูลต่อที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ปีงบประมาณ 2564 มีการปรับปรุงกระบวนการสำรวจและสร้างความผูกพัน เช่น การปรับเปลี่ยนวิธีการสำรวจจากเดิมใช้วิธีแจกแบบสอบถามเป็นการสำรวจแบบออนไลน์ สร้างส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดค่านิยมองค์กร และการพัฒนารูปแบบการสร้าง ความผูกพันที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

5.2.ก(4) การจัดการผลการดำเนินการ

สำนักฯ มีแนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดีผ่าน 3 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (TOR) อย่างมีส่วนร่วมระหว่าง

ผู้บังคับบัญชาและบุคลากร 2) การยกย่องชมเชยและจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม และ 3) การผลักดันแนวคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรสู่การจัดการความรู้ (KM) วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และงานวิจัยสถาบัน เริ่มดำเนินการหลังจากกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด การจัดทำ TOR ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ (ในช่วงเดือนมิถุนายน - กรกฎาคม) โดยผลประเมินการปฏิบัติงานตาม TOR จะนำมาประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ เช่น โครงการมอบรางวัลบุคลากรดีเด่น การจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารระดับต้น และการจัดสวัสดิการด้านสุขภาพ (ฉีดวัคซีนไข้หวัดใหญ่ และทำประกันสุขภาพ) ดังตาราง 5.2-2

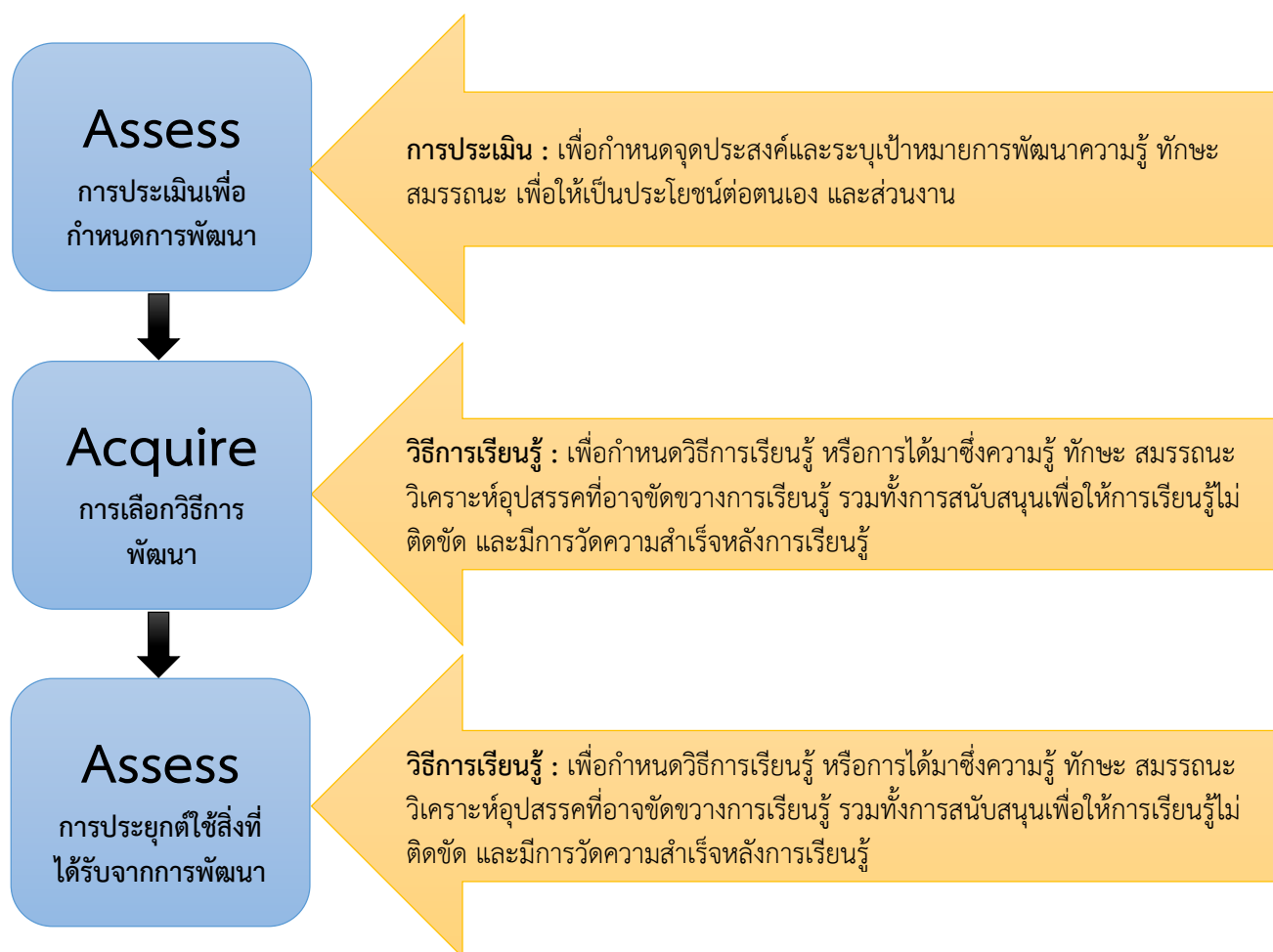
ตาราง 5.2-2 การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ

รูปแบบ	รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ	กลุ่มบุคลากร				
		ผู้บริหาร		พนง.มหาวิทยาลัย		พนง. ส่วนงาน
		ระดับสูง	ระดับต้น/กลาง	ฝ่ายส่งเสริมฯ	สำนักงานสำนัก	
รางวัล	รางวัลบุคลากรดีเด่นประจำปี			/	/	/
การยกย่องชมเชย	เกียรติบัตรบุคลากรดีเด่น			/	/	/
	การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่น หรือสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร	/	/	/	/	/
การสร้างแรงจูงใจ	การเลื่อนขั้นเงินเดือน		/	/	/	/
	การกำหนดตำแหน่งสายสนับสนุน (ชำนาญการ)		/	/	/	
	ค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น		/			
	การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร		/	/	/	/

5.2.ข การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

5.2.ข(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการขององค์กร และการพัฒนาตนเองของบุคลากรอยู่ในขั้นตอน **4** ของระบบบริหารงานบุคคล โดยงานบริหารทั่วไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้ข้อมูลจากกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ในขั้นตอน **1** โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โครงการริเริ่มที่สำคัญ และสมรรถนะหลักขององค์กร ใช้เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งมุ่งเน้น 3 ด้าน คือ 1) การมุ่งเน้นลูกค้าผ่านการกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นส่วนหนึ่งของ TOR 2) การมุ่งเน้นกลยุทธ์ผ่านการกำหนดสมรรถนะหลักเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ดังตาราง OP2-2 3) การมุ่งเน้นความต้องการของบุคลากรแต่ละสายงานจากโครงการต่างๆ ดังตาราง 2.2-1 ผ่านการกำหนดสมรรถนะ หลังจากนั้นจึงประเมิน Competency Gap ตามกลุ่มบุคลากร แล้วจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี **4** สำนักฯ ผลักดันระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผ่านการฝึกอบรม สนับสนุนงบประมาณพัฒนาบุคลากร (อบรม/สัมมนา/ดูงาน) สนับสนุนการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น (ชำนาญการ) และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ปีงบประมาณ 2564 บุคลากรสำนักฯ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจ (MBA) จำนวน 1 คน คือ นางสาวนิตา เชื้อคำฟู ตำแหน่งหัวหน้างานบริหารทั่วไป ดังแผนภาพ 5.2-2 เพื่อส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป (ระดับต้น-กลาง-สูง)



แผนภาพ 5.2-2 กระบวนการพัฒนา

5.2.ข(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอยู่ในขั้นตอนที่ **4 5 6 7** ของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ดังแผนภาพ 5.1-1 เริ่มจากการจัดทำสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ในปีงบประมาณ 2564 มี 1 ระดับ คือ สมรรถนะพื้นฐาน (แยกตามกลุ่มบุคลากร) แล้วจึงจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสมรรถนะและกลุ่มบุคลากร ดังตาราง 5.2-3 งานบริหารทั่วไปได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียนรู้ ออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1. การประเมินผลทันทีหลังการฝึกอบรม พร้อมช่วยประเมินการจัดฝึกอบรม ระดับที่ 2. การประเมินแผนงานโดยตัวชี้วัดของแผนงานและติดตามทุกปี ในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ และระดับที่ 3. การติดตามตัวชี้วัดสำคัญของสำนักฯ ที่งานบริหารทั่วไปได้รับมอบหมาย ที่เชื่อมโยงกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ผลลัพธ์ 7.3.ก(3)-1 โดยติดตามในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ปีงบประมาณ 2564 กระบวนการดังกล่าวมีการปรับเปลี่ยน อันเนื่องมาจากการประชุมทบทวนการบริหารบุคคล เช่น กระบวนการกำหนดสมรรถนะที่ใช้การสำรวจความต้องการของบุคลากรอย่างเดี่ยว มาเป็นการใช้ข้อมูลจาก 4 แหล่ง คือ 1) ระเบียบ/ข้อกำหนดของบุคลากร 2) แผนยุทธศาสตร์สำนักฯ และ 3) การสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง 4) ความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจด้านการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในปีถัดไป

ตาราง 5.2-3 กระบวนการเรียนรู้ และฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้ง 3 ระดับ

ระดับ สมรรถนะ	โครงการ/กิจกรรม	ผู้บริหาร		พนักงานมหาวิทยาลัย		พนักงาน ส่วนงาน
		ระดับสูง	ระดับต้น- กลาง	ฝ่าย ส่งเสริมฯ	สำนักงาน สำนัก	
พื้นฐาน	การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (ปริญญาโท)		/			
	การขึ้นสู่ตำแหน่งชำนาญการ		/	/	/	
เชิงกลยุทธ์	โครงการพัฒนาบุคลากรสำนักฯ ประจำปี 2564 1) กิจกรรมพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืน สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ประจำปี งบประมาณ 2564 (พัฒนาทักษะและการมีส่วนร่วม ร่วมกับชุมชนเพื่อความยั่งยืน) 2) กิจกรรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการใช้ ภาษาอังกฤษของบุคลากร 3) กิจกรรมฝึกอบรมการใช้โปรแกรม CANVA 4) การฝึกอบรม Digital Content	/	/	/	/	/
	โครงการศึกษาดูงานวิถีชีวิต วัฒนธรรม และเรือน โบราณ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน	/	/	/	/	/
	โครงการสำนักงานสีเขียว (Green Office) ประจำปี 2564 มีการอบรมให้ความรู้ ดังนี้ 1) อบรมเกณฑ์สำนักงานสีเขียว (Green Office) 2) อบรมการวิเคราะห์ปัญหาสิ่งแวดล้อม 3) อบรมผู้ตรวจประเมินสำนักงานสีเขียว 4) อบรมการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม 5) อบรมก๊าซเรือนกระจก 6) อบรมการพัฒนาหลุมปุ๋ยหมัก 7) อบรมสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม 8) จัดการความรู้ (KM) เรื่อง “สำนักงานสี เขียว” 9) อบรมการคัดแยกขยะ “ข้างข้างแยก”	/	/	/	/	/
		/	/	/	/	/
		/	/	/	/	/
		/	/	/	/	/
		/	/	/	/	/
		/	/	/	/	/
		/	/	/	/	/
		/	/	/	/	/

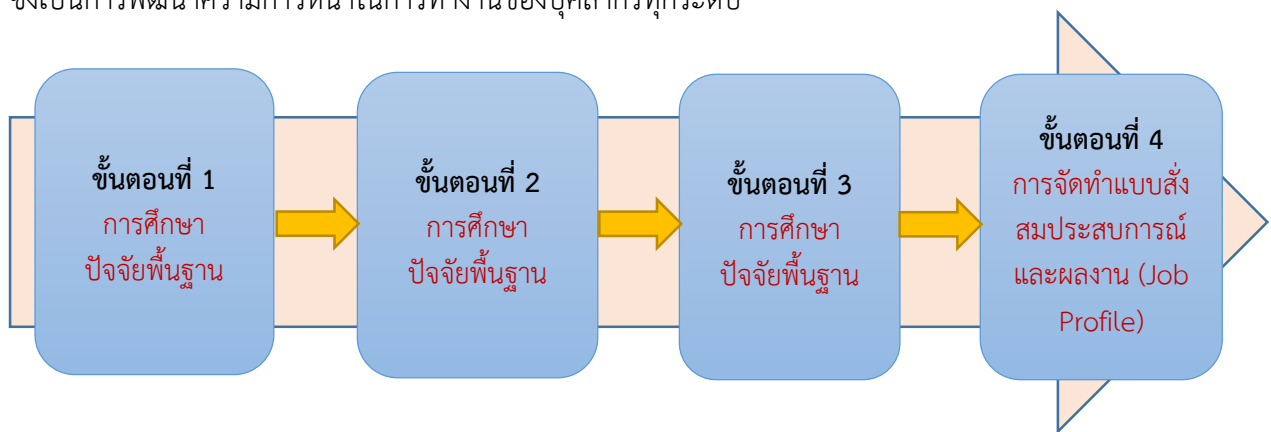
5.2.ข(3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

กระบวนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรอยู่ในระบบบริหารบุคลากรส่วนที่ 7 ดังแผนภาพ 5.1-1 แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหาร 2) พนักงานมหาวิทยาลัยและ 3) พนักงานส่วนงาน กระบวนการดังกล่าวมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังตาราง 5.2-3 และมีตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรดังกล่าว [ผลลัพธ์ 7.3.ก(4)-1, 7.3.ก(4)-2] โดยติดตามเป็นรายไตรมาสในที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ นอกจากนี้ สำนักฯ มีการวางแผนการพัฒนาผู้นำในตำแหน่งที่สำคัญ ดังแผนภาพ 5.2-2 ขั้นตอน 5 6 7 ซึ่งก็คือตำแหน่งที่มีผลต่อการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง (เลขานุการสำนัก) ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน) และตำแหน่งชำนาญการ รับผิดชอบโดยงานบริหารทั่วไป ผ่านแผนกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรระดับบริหาร กระบวนการดังกล่าวเริ่มต้นจากการสรรหาผู้เข้าเกณฑ์สำหรับทุก

ตำแหน่ง แล้วเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะ อาทิ ทักษะการบริหารงาน ทักษะการบริหารคน และทักษะการบริหารทรัพยากร ที่กำหนดโดย คกก.บริหารสำนักฯ การติดตามแผนการดำเนินการดังกล่าว ติดตามที่ผลลัพธ์ท้ายสุด คือ บุคคลที่ได้รับการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่วนการประเมินสมรรถนะผู้บริหารมีการพิจารณานำไปสู่แผนการพัฒนาผู้บริหารต่อไป

ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ ได้ดำเนินงานสอบคัดเลือกผู้บริหารระดับกลาง คือ เลขาธิการสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม โดยผู้ได้รับการคัดเลือก คือ นางสาวปัทมา จักขุรัตน์ สังกัดงานบริหารทั่วไป สำนักงานสำนัก ซึ่งได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเลขานุการสำนักในวาระที่ 2 และได้ดำเนินการสอบคัดเลือกผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้างานบริการและประกันคุณภาพ โดยผู้ได้รับการคัดเลือก คือ นายสันต์ทัศน์ เพ็ญจันทร์

นอกจากนี้ บุคลากรระดับปฏิบัติการของสำนักฯ จำนวน 2 คน คือ นายกิตติพันธ์ ไชยยาต๊ะ ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงาน สังกัดงานบริหารทั่วไป และนางสาววาสนา มาวงค์ ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงาน สังกัดงานบริการและประกันคุณภาพ ได้สอบผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้ตรวจประเมินสำนักงานสีเขียว (Green Office) จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ทำให้สามารถบุคลากรดังกล่าว สามารถเป็นผู้ตรวจประเมินสำนักงานสีเขียวของหน่วยงานต่างๆ ได้ ซึ่งเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ



แผนภาพ 5.2-3 ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career path)

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (พฤษภาคม 2556)

สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มีแนวทางการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ดังแผนภาพ 5.2-3 ดังนี้

1) การศึกษาปัจจัยพื้นฐาน ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของส่วนงาน โดยผู้รับผิดชอบทำความเข้าใจทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์และภารกิจหลักของส่วนงาน รวมทั้งศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างตำแหน่ง อายุงาน มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หลักเกณฑ์

2) การวิเคราะห์งาน ศึกษาข้อเท็จจริงของตำแหน่ง ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติของบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ การจัดกลุ่มงาน และเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสหมุนเวียนงานและสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลาย

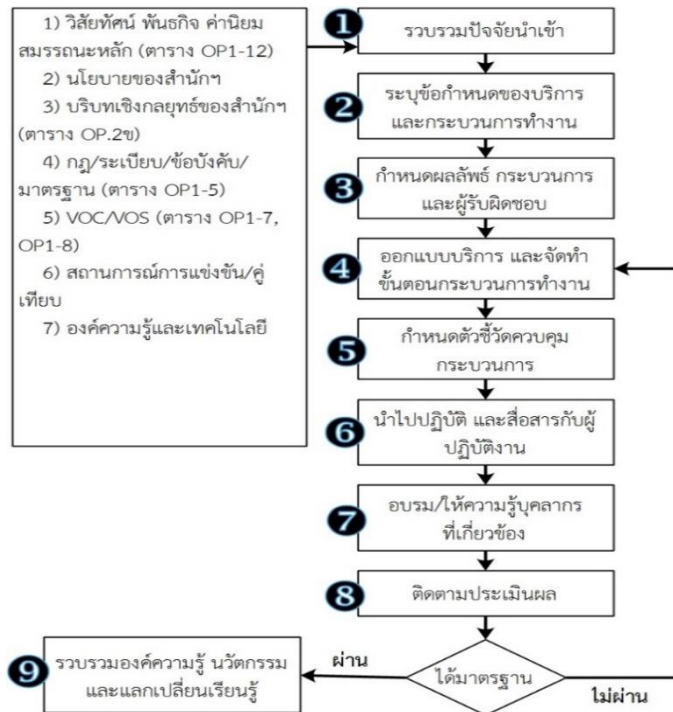
3) การออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 เพื่อหาข้อสรุปว่าส่วนงานจะจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งใดบ้าง (ตำแหน่งเป้าหมาย) และเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งจะต้องผ่านการปฏิบัติงานเพื่อสั่งสมประสบการณ์และผลงานในตำแหน่งใด หน่วยงานใด และระยะเวลาเท่าใดจึงจะเหมาะสม จากนั้นจึงดำเนินการออกแบบทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

4) **การจัดทำแบบสังสมประสบการณ์และผลงาน (Job Profile)** จัดทำรายละเอียดของตำแหน่งเป้าหมาย แต่ละตำแหน่งในเส้นทางก้าวหน้า โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ผลสัมฤทธิ์หลักของงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง รวมทั้งจัดทำเกณฑ์การพิจารณาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งต่อไป เพื่อประโยชน์ในการบริหารทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงกับทางก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีโอกาสพัฒนาตนเองไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่ตนเลือกต่อไป

หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

6.1.ก การออกแบบบริการ และกระบวนการทำงาน



แผนภาพ 6.1-1 การออกแบบบริการ และกระบวนการทำงาน

ข้อกำหนดด้านผลลัพธ์ของการบริการ กำกับดูแลการดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ทบทวนปัจจัยนำเข้า โดยนำความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจากบริการและกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ

สำนักฯ มีระบบการออกแบบบริการและกระบวนการทำงาน ดังแผนภาพ 6.1-1 โดยมี 6 ขั้นตอน คือ 1 รวบรวมปัจจัยนำเข้า 2 ระบุข้อกำหนดของบริการและกระบวนการทำงาน 3 กำหนดผลลัพธ์ของกระบวนการ และผู้รับผิดชอบ 4 ออกแบบบริการและกระบวนการทำงาน (ขั้นตอนการทำงาน) 5 กำหนดตัวชี้วัดควบคุมกระบวนการ 6 นำบริการและกระบวนการที่ออกแบบไว้ไปสู่การปฏิบัติ 7 อบรมให้ความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับบริการและกระบวนการทำงาน 8 ติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผล และ 9 รวบรวมองค์ความรู้ นวัตกรรม แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และนำไปจัดการความรู้ (KM)

สำนักฯ ได้ทบทวนขั้นตอนในการระบุข้อกำหนด ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และนำสมรรถนะหลักขององค์กร (CC1, CC2, CC3) มาใช้

ในการออกแบบบริการและกระบวนการทำงาน เพิ่ม

6.1.ก(1) ข้อกำหนดของการบริการ และกระบวนการทำงาน

สำนักฯ ระบุข้อกำหนดของการบริการ และกระบวนการทำงาน ดังตาราง 6.1-1

ตาราง 6.1-1 ตัวอย่างการออกแบบบริการ และกระบวนการทำงาน

บริการ และกระบวนการทำงาน	ข้อกำหนดที่สำคัญ
CP-1 การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มข. แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	- ระเบียบการใช้บริการพิพิธภัณฑ์ - ระเบียบการเข้าสถานที่ - สัญญาการเข้าสถานที่
CP-2 การบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	- ระเบียบการจัดประชุมวิชาการ - เกณฑ์มาตรฐานการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น
SP-1 การนำองค์กร	- การกำหนดชุมชนเป้าหมายของสำนักฯ, การใช้สมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน
SP-2 การจัดทำแผนกลยุทธ์	- พันธกิจของสำนักฯ
SP-3 การจัดการทรัพยากรบุคคล	- มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง,

บริการ และกระบวนการทำงาน	ข้อกำหนดที่สำคัญ
	- ระเบียบการบริหารงานบุคคล มช.
SP-4 การบริหารการเงิน งบประมาณ การหารายได้ และการลดต้นทุน	- ระเบียบการเงิน - สัญญาเงิน
SP-5 การบริหารพัสดุ	- ระเบียบพัสดุ - ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง - สัญญาการจัดซื้อจัดจ้าง (TOR) - แบบรูปรายการ
SP-6 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ	- โครงสร้างข้อมูลและสารสนเทศ หรือฐานข้อมูล - การลดขั้นตอน ระยะเวลา และปัญหาในการทำงาน
SP-7 การจัดการสิ่งแวดล้อม	- เกณฑ์สำนักงานสีเขียว (Green Office) ของกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
SP-8 การประชาสัมพันธ์และลูกค้าสัมพันธ์	- สื่อ/ช่องทางประชาสัมพันธ์ - การสร้างความผูกพันของลูกค้า
SP-9 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	- ระเบียบ/ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
SP-10 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	- การรวบรวม ค้นหา คัดเลือกองค์ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และนวัตกรรม

6.1.ก(2) แนวคิดการออกแบบ

สำนักฯ มีวิธีการออกแบบการบริการและกระบวนการทำงาน ดังแผนภาพ 6.1-1 โดยขั้นตอนที่ 3 กำหนดผลลัพธ์ของกระบวนการ โดยใช้ข้อกำหนดที่สำคัญ และมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบทุกกระบวนการ 4 ออกแบบบริการ และขั้นตอนของกระบวนการทำงาน 5 กำหนดตัวชี้วัดควบคุมกระบวนการ สำนักฯ ใช้เครื่องมือคุณภาพ PDCA ในการออกแบบบริการและกระบวนการทำงาน และมอบหมายผู้รับผิดชอบในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ดังตาราง 6.1-2

ตาราง 6.1-2 บริการ กระบวนการทำงาน และตัวชี้วัดที่สำคัญ

บริการและกระบวนการทำงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
CP-1 การให้บริการโดยผ่าน พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรม ล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	- ผลลัพธ์ 7.2.ก(1)-2 ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าต่อการเข้าใช้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ - ผลลัพธ์ 7.2.ก(1)-3 จำนวนเรื่องที่ได้รับบริการไม่พึงพอใจในการรับบริการ - ผลลัพธ์ 7.2.ก(1)-4 จำนวนข้อร้องเรียนของผู้รับบริการที่ส่งผลกระทบสูง - ผลลัพธ์ 7.2.ก(2)-1 ร้อยละของกลุ่มศึกษาดูงานพิพิธภัณฑ์ฯ ที่มาใช้บริการซ้ำ - ผลลัพธ์ 7.5.ก(2)-1 จำนวนผู้ใช้บริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. (Online and onsite) - ผลลัพธ์ 7.5.ก(2)-2 รางวัลหรือมาตรฐานที่พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาได้รับ
CP-2 การบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	- ผลลัพธ์ 7.1.ก-1 ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม/อบรมหลักสูตร ที่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์/ต่อยอดในด้านต่างๆ - ผลลัพธ์ 7.1.ก-2 ร้อยละความรู้/ประโยชน์ที่ผู้รับบริการได้จากการรับบริการ - ผลลัพธ์ 7.1.ก-3 ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Post-test) - ผลลัพธ์ 7.1.ก-4 ร้อยละของประโยชน์ที่ได้รับจากฐานข้อมูลองค์ความรู้ศิลปวัฒนธรรมบนเว็บไซต์สำนักฯ - ผลลัพธ์ 7.1.ข(1)-2 ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมการบริการวิชาการที่แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด

บริการและกระบวนการทำงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
	- ผลลัพธ์ 7.2.ก(1)-1 ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าต่อการเข้ารับบริการวิชาการ - ผลลัพธ์ 7.2.ก(2)-2 ร้อยละของผู้เข้ารับบริการวิชาการที่มาใช้บริการซ้ำ
SP-1 การนำองค์กร	- ผลลัพธ์ 7.4.ก(1)-1 ร้อยละการรับรู้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกิจกรรมของบุคลากร - ผลลัพธ์ 7.4.ก(1)-2 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) - ผลลัพธ์ 7.4.ก(2)-2 จำนวนเรื่องร้องเรียนจากผู้รับบริการที่ส่งผลกระทบสูง - ผลลัพธ์ 7.4.ก(3)-1 ร้อยละของผู้บริหารและบุคลากรที่กระทำผิดวินัย ผิดกฎหมายรุนแรง หรือสร้างความเดือดร้อนต่อชุมชน/สังคม - ผลลัพธ์ 7.4.ก(3)-2 จำนวนเรื่องที่บุคลากรร้องเรียนผ่านกองกฎหมาย - ผลลัพธ์ 7.4.ก(4)-1 จำนวนเรื่องร้องเรียนด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหาร - ผลลัพธ์ 7.4.ก(2)-1 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สำนักฯ ให้การสนับสนุนแก่ชุมชน - ผลลัพธ์ 7.4.ก(2)-2 จำนวนเครือข่ายชุมชนที่สำนักฯ ให้ความร่วมมือและสนับสนุน - ผลลัพธ์ 7.4.ก(2)-3 ร้อยละประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากการบริการของสำนักฯ หรือสามารถนำไปพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนได้
SP-2 การจัดทำแผนกลยุทธ์	- ผลลัพธ์ 7.4.ข-1 ร้อยละของแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ - ผลลัพธ์ 7.4.ข-2 ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี
SP-3 การจัดการทรัพยากรบุคคล	- ผลลัพธ์ 7.3.ก(1)-1 อัตราส่วนของบุคลากรสายปฏิบัติการจำแนกตามคุณวุฒิ (ต่ำกว่า ป.ตรี: ป.ตรี: สูงกว่า ป.ตรี) - ผลลัพธ์ 7.3.ก(1)-2 อัตราที่มีบุคคลครองตำแหน่งต่อจำนวนอัตราทั้งหมดของส่วนงาน - ผลลัพธ์ 7.3.ก(2)-1 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Affection) - ผลลัพธ์ 7.3.ก(3)-1 ร้อยละความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร - ผลลัพธ์ 7.3.ก(3)-2 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับผลการประเมินการทำงานในระดับดีมาก (Classic) - ผลลัพธ์ 7.3.ก(3)-3 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการเข้าร่วมโครงการองค์กรแห่งความสุข : Happy CPAC - ผลลัพธ์ 7.3.ก(4)-1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมด - ผลลัพธ์ 7.3.ก(4)-2 ร้อยละความรู้/ประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร - ผลลัพธ์ 7.3.ก(4)-3 จำนวนเงินทุนสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร
SP-4 การบริหารการเงิน งบประมาณ การหารายได้ และการลดต้นทุน	- ผลลัพธ์ 7.5.ก(1)-1 จำนวนเงินรายได้ที่เกิดจากสินทรัพย์ เงินสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก และรายได้แหล่งอื่นๆ - ผลลัพธ์ 7.5.ก(1)-2 จำนวนเงินรายได้จากการเก็บค่าใช้สถานที่ อาคาร และพิพิธภัณฑฯ
SP-5 การบริหารพัสดุ	- ผลลัพธ์ 7.1.ค-1 ร้อยละการส่งมอบงานตรงตาม TOR ที่กำหนด - ผลลัพธ์ 7.1.ค-2 จำนวนเรื่องที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการระหว่างผู้ส่งมอบกับสำนักฯ
SP-6 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ	- ผลลัพธ์ 7.1.ข(1)-5 จำนวนระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจ
SP-7 การจัดการสิ่งแวดล้อม	- ผลลัพธ์ 7.4.ก(3)-3 การรับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความปลอดภัย/อาชีวอนามัย

บริการและกระบวนการทำงาน	ตัวชี้วัดที่สำคัญ
SP-8 การประชาสัมพันธ์และลูกค้าสัมพันธ์	- ผลลัพธ์ 7.1.ข(1)-4 ร้อยละประสิทธิผลของสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ต่อกิจกรรมและความรู้ในพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. (Visibility)
SP-9 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	- ผลลัพธ์ 7.1.ข(2)-1 ร้อยละความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน - ผลลัพธ์ 7.1.ข(2)-2 ร้อยละความสำเร็จของแผนฉุกเฉินและความปลอดภัยของสำนักงาน
SP-10 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	- ผลลัพธ์ 7.1.ข(1)-3 ร้อยละความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้ (KM) ของส่วนงาน

6.1.ข การจัดการกระบวนการ

6.1.ข(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

สำนักฯ ได้กำหนดวิธีการนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ ดังแผนภาพ 6.1-1 หลังจากออกแบบกระบวนการแล้ว ในขั้นตอนที่ 6 ผู้รับผิดชอบจะนำกระบวนการนำไปปฏิบัติ และสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน และขั้นตอนที่ 7 มีการอบรม/ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้รับผิดชอบได้ออกแบบบริการและกระบวนการทำงาน กำหนดเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน และกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ ดังตาราง 6.1-2 เพื่อใช้ควบคุมและทบทวนปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงาน เพื่อให้ผลลัพธ์ดียิ่งขึ้น ดังตาราง 6.1-3 สำนักฯ มีระบบการติดตามรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ดังตาราง 4.1-2 หากตัวชี้วัดไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบจะดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ ในข้อ 6.1ข(3)

ตาราง 6.1-3 ตัวอย่างการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ และติดตามควบคุมผล

กระบวนการ	การนำกระบวนการลงสู่การปฏิบัติ และการติดตามควบคุม
CP-1 การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม จัดทำคู่มือการให้บริการห้องนิทรรศการเรือนทรงอาณานิคม (คิวรีเปอล) และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการปฏิบัติงานตามคู่มือฯ เพื่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สามารถปฏิบัติงานตามคู่มือได้อย่างถูกต้อง

6.1.ข(2) กระบวนการสนับสนุน

สำนักฯ ได้กำหนดกระบวนการทำงาน เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริการหลัก สอดคล้องกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังตารางที่ 6.1-1 (SP-1 - SP10) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ สำนักฯ จะติดตาม รวบรวม วิเคราะห์ และรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ ในขั้นตอนที่ 8 ดังแผนภาพ 6.1-1 เพื่อติดตามว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดหรือไม่ และรายงานต่อที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ ทุกไตรมาส หากตัวชี้วัดมีแนวโน้มจะไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบจะวิเคราะห์ช่องว่าง/จุดบอด (Gap Analysis) และหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาบริการและกระบวนการทำงานให้มีผลลัพธ์ดียิ่งขึ้น และที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ จะให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงต่อไป

6.1.ข(3) การปรับปรุงการบริการ และกระบวนการทำงาน

สำนักฯ มีกระบวนการปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงาน โดยใช้ GAPS Model ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1 **Gaps** หาโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา โดยวิเคราะห์จากผลการดำเนินงาน ข้อผิดพลาดในการทำงาน ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 **Analyze** วิเคราะห์แนวทางในการปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงาน โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ PDCA ดังแผนภาพ OP2-1 3 **Process Execute** ปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน และจัดทำมาตรฐานการทำงานใหม่ และ 4 **Share** กระบวนการที่ได้ปรับปรุงแล้วจะทำให้เกิดผลลัพธ์ หรือเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จะถูกนำเข้าสู่

กระบวนการจัดการความรู้ (KM) เพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่กระบวนการอื่นๆ ในขั้นตอนที่ 9 แผนภาพ 6.1-1 และ ข้อ 4.1.ค(1) มีตัวอย่างการปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงาน ตาราง 6.1-4

ตาราง 6.1-4 ตัวอย่างการปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

กระบวนการ	การปรับปรุงบริการ และกระบวนการ
CP-1 การให้บริการโดยผ่าน พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	1) สำนักฯ ได้ดำเนินงานโครงการพัฒนาเรือนล้านนาอาณานิคม (เรือนคิวรีเปอล) เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนายุคโคโลเนียลในเชียงใหม่ ผ่านนิทรรศการสื่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในการใช้สื่อวัฒนธรรมดิจิทัลแบบ Mapping โดยบูรณาการความร่วมมือกับวิทยาลัยศิลปะ สื่อและเทคโนโลยี มาร่วมดำเนินการด้านการใช้เทคนิคการนำเสนอจัดนิทรรศการจำนวน 5 ห้อง ดังนี้ - ห้องที่ 1 : นิทรรศการวัฒนธรรมเครื่องแต่งกายชาวเชียงใหม่ - ห้องที่ 2 : นิทรรศการวัฒนธรรมอาหารชาวเชียงใหม่ - ห้องที่ 3 : นิทรรศการนายห้างป่าไม้ - ห้องที่ 4 : นิทรรศการบ้านหลังห้าของป้าคิว - ห้องที่ 5 : นิทรรศการสถาปัตยกรรมยุคอาณานิคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา โดยใช้เรือนทรงอาณานิคม (คิวรีเปอล) นำเสนอผ่านนิทรรศการนวัตกรรมการสร้างสรรค์ให้มีมิติ และสร้างการรับรู้ (Visibility) อย่างมีอัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรมสู่สาธารณะชน ให้ผู้รับบริการอยากมาเข้าชมพิพิธภัณฑ์ สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นของประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมล้านนา โดยใช้วิธีการสื่อความหมายผ่านสื่อยุคดิจิทัลอย่างตื่นตาตื่นใจและเกิดการบอกต่อ และสร้างคุณค่าและมูลค่า (Creative Economy) ให้แก่พิพิธภัณฑ์ฯ อย่างยั่งยืนต่อไป 2) สำนักฯ ได้ดำเนินงานโครงการ Conservation of Traditional Lanna Architecture in Chiang Mai (AFCP) ระยะที่ 2 โดยมีกิจกรรมหลัก ดังนี้ - กิจกรรมที่ 1 : การซ่อมแซมเรือนโบราณและหลอมข้าว จำนวน 5 หลัง ได้แก่ 1) หลอมข้าวหลวง (เลาหัวพน) 2) เรือนพื้นถิ่นล้านนา (อูยแก้ว) 3) เรือนพื้นถิ่นแม่แตง 4) เรือนทรงปั้นหยา (อนุสารสุนทร) และ 5) เรือนกาแล (พญาวงศ์) - กิจกรรมที่ 2 : วิทยุทัศน์ออนไลน์ - กิจกรรมที่ 3 : นิทรรศการ โดยได้เปิดโอกาสให้นักเรียน นักศึกษา อาจารย์ กลุ่มศึกษาดูงาน และประชาชนที่สนใจ เข้ามาศึกษาเรียนรู้วิถีการซ่อมแซมเรือนโบราณอย่างถูกต้อง ณ สถานที่จริง และมีการบันทึกวิถีทัศน์การซ่อมแซมเรือน เพื่อจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ด้านสถาปัตยกรรมเรือนโบราณล้านนา และภูมิปัญญาเชิงช่างของสล่าล้านนา และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของพิพิธภัณฑ์ฯ เพื่อสร้างประโยชน์ทางการศึกษา และการอนุรักษ์และสืบสานองค์ความรู้ล้านนาให้ดำรงอยู่สืบไป 3) จากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้ไม่สามารถให้บริการพิพิธภัณฑ์แบบ Onsite เนื่องจากการปิดให้บริการพิพิธภัณฑ์ในบางช่วง การจำกัดจำนวนผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ การจำกัดการเดินทาง และความไม่มั่นใจของนักท่องเที่ยวในการเข้าใช้บริการพิพิธภัณฑ์ฯ ดังนั้น สำนักฯ จึงได้ปรับปรุงกระบวนการนำชมพิพิธภัณฑ์ โดยใช้สื่อออนไลน์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ Virtual Museum 360 (พิพิธภัณฑ์เสมือน 360 องศา) ซึ่งสามารถเข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ บนเว็บไซต์สำนักฯ การถ่ายทอดความรู้ในพิพิธภัณฑ์ผ่าน Facebook Live และการฝึกอบรมแบบออนไลน์ผ่านโปรแกรม Zoom Meeting ซึ่งมีผู้สนใจเข้าชมพิพิธภัณฑ์ผ่านรูปแบบออนไลน์เป็นจำนวนมาก
CP-2 การบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน การจัด	สำนักฯ ได้ปรับปรุงแบบบริการวิชาการ และการอบรมหลักสูตรระยะสั้นแบบ onsite เป็นแบบ online ในช่วงสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ดังนี้

กระบวนการ	การปรับปรุงบริการ และกระบวนการ
อบรมหลักสูตรระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	- โครงการส่งเสริมอาชีพให้กับประชาชนตำบลวงเหนือ (อบรมการปักกริบบิ้นแบบออนไลน์) - โครงการกิจกรรมบูรณาการจัดสื่อการสอนภาษาไทยและต่างประเทศแบบ e-learning ผ่านสื่อละครหุ่นกระบอกและวัฒนธรรมล้านนา (ร่วมกับสถาบันภาษา มช.) สำหรับกิจกรรมที่สามารถฝึกอบรมแบบ onsite ได้ สำนักฯ ก็จะปรับรูปแบบการอบรมแบบเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) และจำกัดจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ - โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "สละสร้างสถาปัตยกรรมเรือนล้านนา" (ร่วมกับคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มช.) - การอบรมเชิงปฏิบัติการ "การวาดภาพสีน้ำ" สำหรับโรงเรียนปิ่นสร้อยแยลส์วิทยาลัย - การอบรมเชิงปฏิบัติการ "รักษุ์หุ่นกระบอก" สำหรับโรงเรียนสาธิต มช. (โครงการละอ่อนสาธิตเรียนรู้ความเป็นไทย) ระดับอนุบาลและประถมศึกษา - การอบรมเชิงปฏิบัติการ "วาดภาพศิลปะเด็ก" สำหรับโรงเรียนสาธิต มช. - การอบรมเชิงปฏิบัติการ "ผ้ามัดย้อม และข้าวแต๋น" สำหรับโรงเรียนต้นกล้าเชียงใหม่ - การอบรมเชิงปฏิบัติการ "ขนมไทย" สำหรับโรงเรียนกาวิละวิทยาลัย - การอบรมเชิงปฏิบัติการ "ตัดตุ่งไส้หมูพร้อมช่อตุ่ง" สำหรับบัณฑิตวิทยาลัย มช.
SP-2 การจัดทำแผนกลยุทธ์	สำนักฯ ได้ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ โดยทบทวนปัจจัยนำเข้า คือ การผนวกเอาตัวชี้วัดค่ารับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (ตัวชี้วัด OKRs) มาบรรจุไว้ในตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดการรับรองโดยบูรณาการไปพร้อมกัน ทำให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากร (คน เวลา และงบประมาณ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
SP-3 การจัดการทรัพยากรบุคคล	สำนักฯ ได้สำรวจความต้องการของบุคลากรในด้านการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน โดยบุคลากรมีความประสงค์ในการพัฒนาด้านทักษะภาษาอังกฤษ การใช้โปรแกรมออกแบบการนำเสนอ และการทำ Digital Content ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ จึงดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร จำนวน 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของบุคลากร 2) การอบรมการใช้โปรแกรม CANVA และ 3) การอบรม Digital Content เพื่อให้ตรงกับความต้องการและสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากร
SP-4 การบริหารการเงิน งบประมาณ การหารายได้ และการลดต้นทุน	สำนักฯ มีการดำเนินการเพื่อลดต้นทุนในการทำงาน โดยใช้สื่อออนไลน์ในการทำงานและการสื่อสารมากยิ่งขึ้น เช่น การประชุมแบบออนไลน์ การใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) การติดต่อสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ (กลุ่มไลน์ผู้บริหารและกลุ่มไลน์บุคลากร) การใช้ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์แทนการแจกเอกสาร (QR-Code, Google Drive) ซึ่งทำให้ลดปริมาณการใช้ทรัพยากรและพลังงาน และบรรลุผลตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
SP-6 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ	ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ ได้พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ ดังนี้ 1) ฐานข้อมูล “คลังความรู้ 8 ด้านล้านนาคดี” 2) ฐานข้อมูลโครงการ Conservation of Traditional Lanna Architecture in Chiang Mai (AFCP) 3) ฐานข้อมูลสำนักงานสีเขียว (Green Office) 4) ฐานข้อมูลการเข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนา/ดูงาน ของบุคลากร 5) ระบบจัดทำข้อเสนอโครงการ/กิจกรรม (e-Project) 6) ระบบรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC System)
SP-7 การจัดการสิ่งแวดล้อม	สำนักฯ ตระหนักถึงสภาพการณ์และปัญหาภาวะโลกร้อนในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีสาเหตุมาจากปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกิจกรรมต่างๆ ของส่วนงาน ดังนั้น จึงได้มีการปรับปรุงกระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยดำเนินงานโครงการสำนักงานสีเขียว (Green Office) ตามเกณฑ์ของกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ

กระบวนการ	การปรับปรุงบริการ และกระบวนการ
	สิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นลดปริมาณการใช้ทรัพยากรและพลังงาน (ไฟฟ้า น้ำประปา น้ำมันเชื้อเพลิง หมึก กระดาษ ฯลฯ) ลดปริมาณขยะและการกำจัดขยะอย่างถูกวิธี ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานสำนักงานสีเขียว (Green Office) ระดับดีเยี่ยม (ทอง) ประจำปี 2564 จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ สำนักฯ ยังคำนึงถึงความปลอดภัยของบุคลากรและผู้รับบริการ จึงได้ปรับปรุงกระบวนการการรักษาสุขอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากรและผู้รับบริการ และได้ผ่านมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยในสถานประกอบการ (Safety and Health Administration: SHA) ในปี พ.ศ. 2564 จากกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
SP-8 การประชาสัมพันธ์และลูกค้าสัมพันธ์	สำนักฯ ได้ปรับปรุงกระบวนการประชาสัมพันธ์ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหอศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่ ด้านการแลกเปลี่ยนลิงก์เว็บไซต์ และร่วมประชาสัมพันธ์กิจกรรมผ่าน Facebook Live ระหว่างสองหน่วยงาน เพื่อเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ และได้ประชาสัมพันธ์พิพิธภัณฑ์ผ่านการเสนอขอรับรางวัล Museum Thailand Awards 2021 และ Thailand Tourism Awards 2021 ซึ่งพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. ได้รับรางวัล ดังนี้ - รางวัล Museum Thailand Awards 2021 พิพิธภัณฑ์ด้านสังคม ศิลปะ และวัฒนธรรม รางวัลดีเด่นด้านกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ ด้านการอนุรักษ์และสืบสาน และด้านการดูแลสุขอนามัยและความปลอดภัย จากสถาบันพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้แห่งชาติ (สพร.) - รางวัล Thailand Tourism Gold Awards 2021 (อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย ครั้งที่ 13 ประจำปี 2564) ประเภทแหล่งท่องเที่ยว สาขาแหล่งท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้ จากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)
SP-10 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ ได้ปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ (KM) โดยพิจารณาจากพันธกิจและสมรรถนะหลักขององค์กร โดยมีการจัดการความรู้ในกระบวนการทำงานที่สำคัญ จำนวน 3 เรื่อง ดังนี้ 1) การถ่ายทอดกระบวนการปฏิบัติงานในห้องนิทรรศการเรือนอาณานิคม (คิวรีเปอล์) 2) การจัดบรรยายพิเศษ เรื่อง “การจัดทำหลักสูตรระยะสั้น” 3) การจัดบรรยายความรู้ เรื่อง “แนวปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบทางการเงิน” และได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในห้องนิทรรศการเรือนอาณานิคม (คิวรีเปอล์) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทบทวนความรู้ และปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีมาตรฐาน และจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาใหม่ฯ ได้

6.1.ค การจัดการนวัตกรรม

สำนักฯ มีกระบวนการจัดการนวัตกรรมตามกระบวนการ INNOVATE 8 ขั้นตอน คือ **1 Source of Idea** พิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และบริบทเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลัก และเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC) **2 Create New Idea** และ **3 Create New Project** จัดประชุมระดมสมองเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด และจัดทำแผนพัฒนานวัตกรรมบริการและกระบวนการทำงาน **4 Opportunities & Risks** ประเมินโอกาสและความเสี่ยงก่อนการดำเนินการ และทดลองใช้ **5 InVesting** จัดสรรงบประมาณพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม โดยบูรณาการกับคู่ความร่วมมือ เช่น สำนักงานบริหารงานวิจัย สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITSC) และจัดสรรทรัพยากรร่วมกัน เพื่อสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้งาน **6 Analysis and Review** ทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมที่ถูกพัฒนาขึ้น ตามลักษณะ ความสำคัญ ความคุ้มค่า/คุ้มทุน และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน **7 Transfer** บูรณาการองค์ความรู้ขององค์กรด้านนวัตกรรมร่วมกับบุคลากรข้ามหน่วยงานและพันธกิจ และคู่ความร่วมมือนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ขององค์กร **8**

Evaluate ทบทวนกระบวนการจัดการนวัตกรรมการ เพื่อหาข้อปรับปรุงในระหว่างการจัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี ดัง
ตาราง 6.1-5

ตาราง 6.1-5 ตัวอย่างผลการดำเนินการจากกระบวนการจัดการนวัตกรรมการ

กระบวนการ	ผลการดำเนินการจากกระบวนการจัดการนวัตกรรมการ
CP-1 การให้บริการโดยผ่านพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน	สำนักฯ ได้ดำเนินงานโครงการพัฒนาเรือนล้านนาอาณานิคม (เรือนคิรีเปอล) เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนายุคโคโลเนียลในเชียงใหม่ ผ่านนิทรรศการสื่อ นวัตกรรมสร้างสรรค์ โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย จำนวน 2,490,000 บาท และบูรณาการความร่วมมือกับวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี คณะ วิจิตรศิลป์ คณะมนุษยศาสตร์ และคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มช. เพื่อขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์เชิงรุกที่ 1 และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1.1 : ขับเคลื่อนพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณ ล้านนากลางแจ้ง เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และ ยั่งยืน โดยใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ด้านการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดแสดง นิทรรศการ และใช้สมรรถนะหลักของสำนักฯ คือ CC1: พิพิธภัณฑ์ฯ และ CC2: เครือข่าย ความร่วมมือฯ รวมทั้งความต้องการของผู้รับบริการพิพิธภัณฑ์ (VOC) เป็นปัจจัยนำเข้าใน การพัฒนาพิพิธภัณฑ์ให้กลายเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สมบูรณ์ โดยจัดทำนิทรรศการผ่านสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัย จำนวน 5 ห้อง ดังนี้ - ห้องที่ 1 : นิทรรศการห้องวัฒนธรรมเครื่องแต่งกายชาวเชียงใหม่ - ห้องที่ 2 : นิทรรศการวัฒนธรรมอาหารชาวเชียงใหม่ - ห้องที่ 3 : นิทรรศการนายห้างป่าไม้ - ห้องที่ 4 : นิทรรศการบ้านหลังห้าของป่าคว - ห้องที่ 5 : นิทรรศการสถาปัตยกรรมยุคอาณานิคม สำนักฯ ได้ดำเนินงานโครงการเปิดบ้านป่าคว (Soft Opening) ห้องนิทรรศการเรือน ทรงอาณานิคม (คิรีเปอล) ในเดือนธันวาคม 2564 เพื่อให้ นักวิชาการและผู้เกี่ยวข้อง ได้เข้า ชมและให้เสนอแนะ ก่อนที่จะปรับปรุงนิทรรศการให้มีความสมบูรณ์ และเปิดให้ประชาชน ทัวไปได้เข้าชม โดยสำนักฯ ได้มีการวัดและประเมินผลการเข้าชมนิทรรศการเรือนทรงอาณานิคม (คิรีเปอล) ให้ คกก.บริหารสำนักฯ รับทราบและพิจารณา และมีการอบรมให้ความรู้ แก่บุคลากรสำนักฯ เกี่ยวกับนิทรรศการดังกล่าว โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงาน และใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีในห้องนิทรรศการต่างๆ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (KM) ของสำนักฯ และได้ นำเสียงของลูกค้า (VOC) หลังจากเข้าชมนิทรรศการมาทบทวนปรับปรุง กระบวนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้เข้าชมได้ดียิ่งขึ้น เช่น มีการพัฒนาระบบการจองเข้าการชมนิทรรศการล่วงหน้าผ่านเว็บไซต์สำนักฯ มีบริการ นำชมและบรรยายแต่ผู้เข้าชมเป็นหมู่คณะ (กลุ่มศึกษาดูงาน) และมีการกำหนดรอบในการ เข้าชมวันละ 2 รอบ (เช้าและบ่าย) เพื่อลดความแออัดในพื้นที่นิทรรศการ และเว้นระยะห่าง (Social Distancing) และการวัดอุณหภูมิ การบริการเจลแอลกอฮอล์ การลงทะเบียนผ่าน แอป “ไทยชนะ” การชำระเงินผ่านระบบ QR-Code เพื่อลดการสัมผัส และลดความเสี่ยง ในการติดเชื้อไวรัสโควิด-19 อีกด้วย - การจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาแบบออนไลน์ - การจัดทำพิพิธภัณฑ์เสมือนแบบ 360 องศา (Virtual Museum 360) - การจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ภูมิปัญญาส่วสร้างเรือนผ่านรูปแบบออนไลน์ ภายใต้ โครงการ Conservation of Traditional Lanna Architecture in Chiang Mai (AFCP 2019) ระยะที่ 2

กระบวนการ	ผลการดำเนินการจากกระบวนการจัดการนวัตกรรม
CP-2 การบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	- การจัดทำวารสารรณรงค์แบบออนไลน์ เพื่อเผยแพร่บนเว็บไซต์สำนักฯ - การจัดทำปฏิทินล้านนาแบบออนไลน์ เพื่อเผยแพร่บนเว็บไซต์สำนักฯ - การจัดทำฐานข้อมูลคลังความรู้ล้านนาดี เพื่อเผยแพร่บนเว็บไซต์สำนักฯ - การจัดทำ Facebook Live เพื่อเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาแบบออนไลน์ จำนวน 4 ครั้ง

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

6.2.ก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

สำนักฯ ได้มอบหมายให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่กำกับดูแลตัวชี้วัดของบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และรายงานผลการดำเนินงานตามรอบระยะเวลาที่กำหนด (รายเดือน รายไตรมาส และสิ้นปีงบประมาณ) สำนักฯ ใช้เครื่องมือวงจรคุณภาพ PDCA ในการปรับปรุงกระบวนการ และติดตามผลตามขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ เช่น **ด้านการบริหารจัดการ:** มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ ผ่าน คกก.บริหารสำนักฯ โดยกำหนดกรอบงบประมาณรายรับ-รายจ่าย อย่างเหมาะสม มีการกำกับติดตามการใช้งบประมาณอย่างประหยัด คัดค้าน/คุ้มทุน และตรงกับวัตถุประสงค์ มีการปรับแผนการใช้จ่ายงบประมาณในกรณีเร่งด่วน เช่น การขอรับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี และการโอนงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายจำเป็นเร่งด่วน เป็นต้น **ด้านการบริการวิชาการ:** มีการวิเคราะห์ต้นทุน รายรับและรายจ่าย ในการจัดกิจกรรมบริการวิชาการ เช่น การอบรมหลักสูตรระยะสั้น และการจัดประชุมวิชาการ นอกจากนี้ ยังได้นำเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC) มาใช้ปรับปรุงกระบวนการบริการวิชาการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการควบคุมคุณภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดซื้อและจัดจ้าง และปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สำนักฯ มีระบบการควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน เริ่มจาก **1 วิเคราะห์ต้นทุน:** ต้นทุนกิจกรรม **2 กำหนดวิธีการควบคุมต้นทุน:** ใช้แนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินการ ดังแผนภาพ OP2-1 **3 ปรับปรุงกระบวนการ:** ใช้ Service Process มาปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงาน ลดความผิดพลาดและขั้นตอนในการทำงานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ **4 กำกับติดตามผล:** ติดตามผลการดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด (รายเดือน รายไตรมาส และสิ้นปีงบประมาณ) และรวบรวม วิเคราะห์ สรุป และรายงานผลการปฏิบัติงาน นำเสนอที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ **5 รวบรวมความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้** กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการควบคุมต้นทุนการทำงาน ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (KM) ดังตาราง 4.2-1 และ 6.2-1

ตาราง 6.2-1 ตัวอย่างการควบคุมต้นทุนด้านทรัพยากรและพลังงาน

ทรัพยากรและพลังงาน	วัตถุประสงค์	วิธีการ/กิจกรรม	เครื่องมือควบคุม	ความถี่ในการควบคุม	วิธีการรายงาน	ผู้รับผิดชอบ
ไฟฟ้า	ลดปริมาณการใช้ไฟฟ้า	- เกณฑ์สำนักงานสีเขียว (Green Office)	มิเตอร์ไฟฟ้า	- รายเดือน - รายไตรมาส - สิ้นปีงบประมาณ	- รายงานปริมาณการใช้ทรัพยากรและพลังงานตามแบบฟอร์มที่กำหนด	- คกก. อนุกรรมการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมตามเกณฑ์สำนักงานสีเขียว (Green Office)
น้ำประปา	ลดปริมาณการใช้น้ำประปา	- นโยบายด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม	มิเตอร์น้ำประปา			
น้ำมันเชื้อเพลิง	ลดปริมาณการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง	- มาตรการประหยัด	ข้อมูลการเบิกจ่ายค่าน้ำมันเชื้อเพลิง		- นำเสนอหัวหน้าส่วน	
กระดาษ	ลดปริมาณการใช้กระดาษ		ข้อมูลการเบิกกระดาษ			

ทรัพยากรและ พลังงาน	วัตถุประสงค์	วิธีการ/ กิจกรรม	เครื่องมือ ควบคุม	ความถี่ในการ ควบคุม	วิธีการรายงาน	ผู้รับผิดชอบ
หมึกพิมพ์	ลดปริมาณการ ใช้หมึกพิมพ์	ทรัพยากร และพลังงาน - โครงการ ส่งเสริมการ มุ่งสู่สำนักงาน สีเขียว	ข้อมูลการเบิก หมึกพิมพ์		งาน และ คกก.บริหาร สำนักฯ - เผยแพร่บน เว็บไซต์สำนัก ฯ เมนู “สำนักงานสีเขียว”	หมวด 3 : การใช้ ทรัพยากร และพลังงาน

6.2.ข การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สำนักฯ มีกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ดังตาราง 6.2-2 หรือ ISHARE ซึ่งมี 6 ขั้นตอน คือ **1 Identify:** แบ่งเป็นพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ ซึ่งมี 2 ระดับ คือ **1) ระดับองค์กร:** ได้แก่ สถาบันการศึกษา มูลนิธิ หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิ สถานทูตสหรัฐอเมริกาประจำประเทศไทย มูลนิธิจุฬาภรณ์-พันธุ์ทิพย์ บริษัทบุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด (มหาชน) หอศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ สถาบันวิจัยสังคม และสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมทั้งแหล่งทุนจากภายนอก **2) ระดับปฏิบัติการ:** ได้แก่ บริษัท ห้างร้าน ผู้รับจ้าง อาทิ บริษัทกำจัดปลวก บริษัททำความสะอาด บริษัทจำหน่ายและเช่าเครื่องถ่ายเอกสาร ผู้รับเหมางานซ่อมแซมเรือนโบราณ ผู้จำหน่ายวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ เป็นต้น การค้นหาพันธมิตรและคู่ความร่วมมือกำหนดจากคุณสมบัติและตามความต้องการของสำนักฯ คือ สามารถให้ความร่วมมือส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ สำหรับผู้ส่งมอบกำหนดจากมาตรฐานหรือข้อกำหนดใน TOR **2 Selection** คัดเลือกผู้ส่งมอบ (Suppliers) ตามข้อกำหนดใน TOR โดยใช้วิธีการประกวดราคา การจัดซื้อและจัดจ้าง รับผิดชอบดำเนินงานโดยคณะกรรมการจัดซื้อและจัดจ้าง และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ **3 Help** แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างช่องทางการสื่อสาร เพื่อดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ เช่น ผู้ส่งมอบสินค้าต้องมีคู่มือการใช้งานวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ และมีการอบรมวิธีการใช้งานให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในนิทรรศการเรือนทรงอาณานิคม (คิวรีเปอล) ได้แก่ เครื่องฉายภาพ Mapping และสื่อวีดิทัศน์ เป็นต้น **4 Assess** ประเมินผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ เช่น การส่งมอบงานตามที่ระบุไว้ใน TOR และระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น **5 Relationship** สร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตร คู่ความร่วมมือและผู้ส่งมอบ โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ในระดับผู้บริหารองค์กร **6 Evaluation** พิจารณาผลการดำเนินงาน รายงานการจัดซื้อและจัดจ้าง แจ้งข้อมูลป้อนกลับไปยังพันธมิตร คู่ความร่วมมือและผู้ส่งมอบ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน สำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พิจารณาโดย คกก.บริหารสำนักฯ ดังตาราง 6.2-2

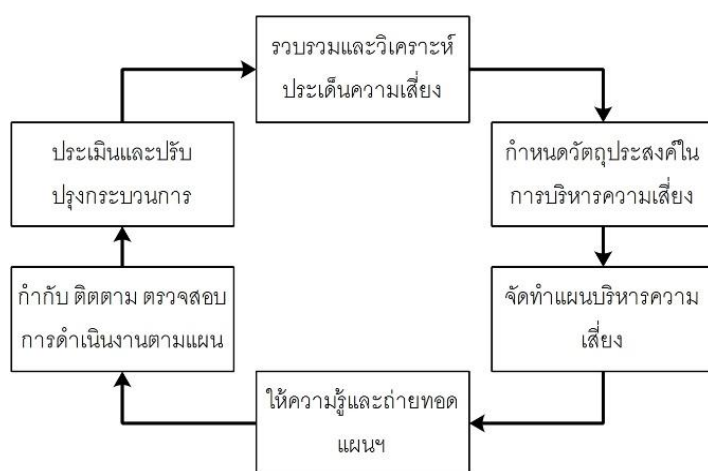
ตาราง 6.2-2 กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของสำนักฯ : ISHARE Model

ขั้นตอน	กิจกรรมหลัก	รายละเอียดการดำเนินการ
1 Identify	- กำหนดเงื่อนไขพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ	- กำหนดศักยภาพพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ - กำหนดคุณลักษณะของผู้ส่งมอบตามมาตรฐานและข้อกำหนด โดยมีคณะกรรมการจัดทำ TOR
2 Select	- ทบทวนคุณสมบัติพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ - คัดเลือกและทำสัญญา	- เลือกพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ ที่ตรงตามข้อกำหนด - ประมวลราคา (เปิดซอง/e-Auction) - จัดซื้อและจัดจ้าง - ตรวจสอบพัสดุ ตามระเบียบโดยคณะกรรมการ
3 Help	- ฝึกอบรม และแลกเปลี่ยนข้อมูล	- แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ การจัดการ การสนับสนุน และบริการที่สำคัญ - แลกเปลี่ยนเทคโนโลยี วัสดุ สารสนเทศ วิธีสนับสนุนการดำเนินงานที่สำคัญระหว่างกัน
4 Assess	- กำกับ ติดตาม ประเมินผล	- ติดตามผลการดำเนินงาน และประเมินผลหลังสิ้นสุดกิจกรรม
5 Relationship	- สร้างความสัมพันธ์ และความผูกพัน	- พิจารณาจุดอ่อนของกระบวนการ/การดำเนินงาน - ระดมสมองเพื่อช่วยกันแก้ไขจุดอ่อน - สร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตร คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ ผ่านช่องทางการสื่อสารและกิจกรรมต่างๆ
6 Evaluation	- วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- การประเมินตามเกณฑ์มาตรฐาน - ทบทวนประสิทธิภาพ ประเมินผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อปรับปรุงดำเนินงานหากผลประเมินไม่ดี

6.2.ค การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

6.2.ค(1) ความปลอดภัย

สำนักฯ มีการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน ผ่านระบบการบริหารความเสี่ยง ดังแผนภาพ 6.2-1 มี 6 ขั้นตอน คือ **1 รวบรวมและวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง**: ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านยุทธศาสตร์ 2) ด้านการปฏิบัติงาน 3) ด้านชื่อเสียง 4) ด้านการเงิน 5) ด้านความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน และ 6) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (ความเสี่ยงด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยจากอุบัติเหตุต่างๆ) เช่น การแพร่ระบาดของ



แผนภาพ 6.2-1 ระบบบริหารความเสี่ยง

ของโรคโควิด-19 ใช้หัววัดใหญ่ ค่าฝุ่น PM2.5, ต้นไม้หักโค่น/กิ่งไม้ตก อัคคีภัย แสงในสำนักงาน, โรคจากการทำงาน ภัยคุกคามทางระบบคอมพิวเตอร์ ข้อมูล และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งค้นหาความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมี กกก. บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักฯ เป็นผู้รับผิดชอบ **2 กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง**: ให้ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน **3 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**: ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงจะมีการจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำจะมีกิจกรรมควบคุม

มาตรการป้องกัน และแนวทางในการแก้ไขหากเกิดเหตุการณ์ขึ้น **4 ให้ความรู้** ถ่ายทอดแผนการบริหารความเสี่ยง: เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ป้องกันเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และแก้ไขได้อย่างทันที่ **5 กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง:** โดยรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกไตรมาส สำนักฯ ได้รับการตรวจประเมินจากสำนักงานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทุกสิ้นปีงบประมาณ ทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด และ **6 ประเมินและปรับปรุงกระบวนการ:** สำนักฯ ได้วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และนำผลการตรวจประเมินจากสำนักงานตรวจสอบภายในฯ มาใช้ปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังตาราง 6.2-2 และรายงานเสนอต่อที่ประชุม คกก.บริหารสำนักฯ และ คกก.อำนวยการสำนักฯ รายไตรมาสและสิ้นปีงบประมาณ

สำนักฯ มีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน (สำนักงานสำนัก และฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม) อาทิ **ด้านความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน:** มีการมอบหมายให้มีผู้อยู่เวรรักษาการณ์ ผู้ตรวจเวรรักษาการณ์ และเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยดูแลความปลอดภัยตลอด 24 ชั่วโมง มีการจัดทำป้ายแจ้งเตือนต่างๆ เช่น ป้ายระวังกิ่งไม้ตก ป้ายห้ามสูบบุหรี่ และมีการติดตั้งถังดับเพลิง ระบบกล้องวงจรปิด (CCTV) ครอบคลุมพื้นที่สำนักงานและพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา ดังตาราง 6.2-3

ตาราง 6.2-3 ตัวอย่างการจัดการความเสี่ยงของสำนักฯ

ด้าน	ความเสี่ยงหลัก	วัตถุประสงค์การจัดการความเสี่ยง	แนวทางการซักซ้อมและแนวปฏิบัติ	การติดตามและแก้ไข	ทบทวน
ความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน	การติดเชื้อไวรัสโควิด-19	เพื่อป้องกันการติดเชื้อไวรัสโควิด-19 ของบุคลากรและผู้รับบริการ	- การฉีดวัคซีนโควิด-19 - มาตรฐาน SHA - มาตรการป้องกันโควิด-19 ของสำนักฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ข้อมูลการฉีดวัคซีนของบุคลากร	รายไตรมาส
	การเกิดอัคคีภัย	เพื่อป้องกันการเกิดอัคคีภัยในพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา	- การซ้อมแผนอัคคีภัยประจำปี - การติดตั้งถังดับเพลิง - การสำรวจอาคารและพื้นที่ในพิพิธภัณฑสถานฯ ประจำสัปดาห์	- รายงานการซ้อมแผนอัคคีภัย - รายงานการตรวจสอบถังดับเพลิง - รายงานการสำรวจอาคารและพื้นที่ในพิพิธภัณฑสถานฯ	รายปี รายไตรมาส รายสัปดาห์
	การโจรกรรม	เพื่อป้องกันการทรัพย์สินของทางราชการไม่ให้สูญหาย/เสียหาย	- รปภ. 24 ชั่วโมง - ผู้อยู่เวรรักษาการณ์ - ผู้ตรวจเวรรักษาการณ์ - ระบบกล้องวงจรปิด	- รายงานการรักษาความปลอดภัย - รายงานการอยู่เวรรักษาการณ์ประจำวัน - รายงานการตรวจเวรรักษาการณ์ประจำวัน	ทุกวัน
	ต้นไม้หักโค่น กิ่งไม้ตก	เพื่อป้องกันอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากร ผู้รับบริการ และของทางราชการ	- การตัดป้ายแจ้งเตือน เช่น ระวังกิ่งไม้ตก - การตรวจสอบสภาพต้นไม้และกิ่งไม้ การตัด	- รายงานการติดตั้งป้ายแจ้งเตือนเพื่อระวังภัย/เหตุต่างๆ - รายงานผลการสำรวจและการจัดการต้นไม้	รายไตรมาส

ด้าน	ความเสี่ยงหลัก	วัตถุประสงค์การจัดการความเสี่ยง	แนวทางการซักซ้อมและแนวปฏิบัติ	การติดตามและแก้ไข	บททวน
			ต้นไม้ และการตัดแต่งกิ่ง	และกิ่งไม้ในพื้นที่สำนักงานและพิพิธภัณฑฯ	
	ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ (การโจรกรรมข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต)	เพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย เสียหาย หรือการโจมตีระบบข้อมูล	- ระบบ Firewalls - โปรแกรมป้องกันไวรัส - ระบบสำรองข้อมูล (Backup files)	- ระบบป้องกันการโจรกรรมข้อมูล - การป้องกันและกำจัดไวรัสคอมพิวเตอร์ - การสำรองข้อมูลตามระยะเวลาที่กำหนด	รายไตรมาส

ด้านข้อมูลและสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยีที่สำคัญ: สำนักฯ มีการดูแลการเชื่อมต่อข้อมูลและสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ให้พร้อมใช้งานและรับมือต่อทุกสถานการณ์ มีการสำรองข้อมูลและสารสนเทศตามระยะเวลาที่กำหนด มีการกำหนดสิทธิ์และระดับในการเข้าถึงข้อมูล และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเพื่อป้องกันการสูญหาย สำนักฯ มีวิธีการจัดการอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ให้ปลอดภัยและเชื่อถือได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่เป็นความลับและมีความอ่อนไหว เช่น ข้อมูลส่วนบุคคล ให้มีความปลอดภัยและเป็นความลับ ตาม พรบ.การกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ **1) ข้อมูลส่วนบุคคล:** ได้แก่ เงินเดือน ภาษี ประวัติบุคลากร จัดการโดยระบบของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ระบบบัญชีสามมิติ, ระบบ CMU-HR Portal) และ **2) ข้อมูลด้านการบริหารจัดการ:** ได้แก่ ระบบ e-Budgeting, e-Project, CMU-PA, CMU-MIS และระบบฐานข้อมูลและเว็บไซต์ของสำนักฯ มีการกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงและแก้ไขข้อมูล เฉพาะผู้ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น สำนักฯ คำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูลคอมพิวเตอร์ โดยจัดเก็บข้อมูลบนเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายที่แยกออกจากกัน ซึ่งได้ติดตั้งระบบกล้องวงจรระบบสำรองกระแสไฟฟ้า เพื่อป้องกันการบุกรุก/ทำลายข้อมูล นักวิชาการคอมพิวเตอร์ทำหน้าที่สำรวจและเฝ้าการบุกรุกของระบบ เช่น Hacker ไวรัสคอมพิวเตอร์ และแจ้งเตือนบุคลากรให้มีการสำรองข้อมูลการทำงานที่สำคัญบนอุปกรณ์ต่างๆ เช่น Hard Drive, Cloud, One Drive, Google Drive, Microsoft Team และระบบอินทรา ทำให้มั่นใจได้ว่าหากมีข้อมูลเสียหาย/สูญหาย จะสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ โดยปราศจากปัญหาหรือมีอุปสรรคน้อยที่สุด ดังตารางที่ 6.2-4

ตาราง 6.2-4 ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

วิธีการทำให้เชื่อถือได้	วิธีการทำให้ปลอดภัย	วิธีการทำให้ใช้งานง่าย	หน่วยงานและผู้รับผิดชอบ
ฮาร์ดแวร์			
- จัดทำแผนการจัดซื้อ/จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์เทคโนโลยีประจำปี	- มีแผนการบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์/อุปกรณ์เทคโนโลยี ให้พร้อมใช้งาน และมีความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ	- มีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เพียงพอต่อจำนวนผู้ใช้งาน - มีการอัปเดตเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เทคโนโลยีให้ทันสมัย และสอดคล้องกับการใช้งาน	งานบริหารทั่วไป: นายณนทกานต์ ยอดแก้ว (นักวิชาการคอมพิวเตอร์)

วิธีการทำให้เชื่อถือได้	วิธีการทำให้ปลอดภัย	วิธีการทำให้ใช้งานง่าย	หน่วยงานและผู้รับผิดชอบ
ซอฟต์แวร์			
- ใช้ซอฟต์แวร์ที่ถูกต้องตามกฎหมาย	- มีการตรวจสอบการใช้ซอฟต์แวร์ที่ถูกต้องตามกฎหมาย (ซื่อสัตย์) - มีระบบสำรองข้อมูลบนสื่อ/อุปกรณ์ที่เชื่อถือได้ - มีการติดตั้งและอัปเดตโปรแกรมไวรัสอย่างสม่ำเสมอ - อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ซอฟต์แวร์ที่จำเป็นให้แก่บุคลากร - อบรม/เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับ พรบ.คอมพิวเตอร์ ให้แก่บุคลากรบริหารและถือปฏิบัติ	- ฝึกอบรมการใช้ระบบฐานข้อมูลและเว็บไซต์ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง - ฝึกอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้แก่บุคลากรที่ใช้งาน	งานบริหารทั่วไป: นายณนทกานต์ ยอดแก้ว (นักวิชาการคอมพิวเตอร์)

6.2.ค(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สำนักฯ มีระบบการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ 1 กำหนดความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 2 จัดทำแผนป้องกัน แก๊สและกู้คืน เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ 3 ซักซ้อมฝึกอบรม และทบทวนสถานการณ์ประจำปี เพื่อปรับปรุงกระบวนการ โดยจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน และกำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และ 4 ทบทวนแผนงานและกระบวนการ

ผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยของบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินการด้านความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ได้แก่ คกก.บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และ คกก.ดำเนินด้านสิ่งแวดล้อม ปีงบประมาณ 2564 มีการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินเพื่อป้องกันและระงับเหตุอัคคีภัยและแผ่นดินไหว” โครงการสำนักงานสีเขียว (Green Office) ขอกการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยและสุขอนามัย (Safety and Health Administration: SHA) จากกระทรวงสาธารณสุข และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) โดยสำนักฯ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการ/กิจกรรมอย่างเพียงพอ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผ่านแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ปีงบประมาณ 2564 สำนักฯ ได้รับรางวัลและการรับรองมาตรฐาน ดังนี้

- รางวัล Museum Thailand Awards 2021 พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ศิลปะ และวัฒนธรรม รางวัลดีเด่นด้านกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ ด้านการอนุรักษ์และสืบสาน และด้านการดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย จากสถาบันพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ (สพร.)

- มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยในสถานประกอบการ (Safety and Health Administration: SHA) ประจำปี 2564 จากกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ตาราง 6.2-5 กระบวนการทำงานที่สำคัญ ข้อกำหนด และตัวชี้วัดด้านความปลอดภัย และการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

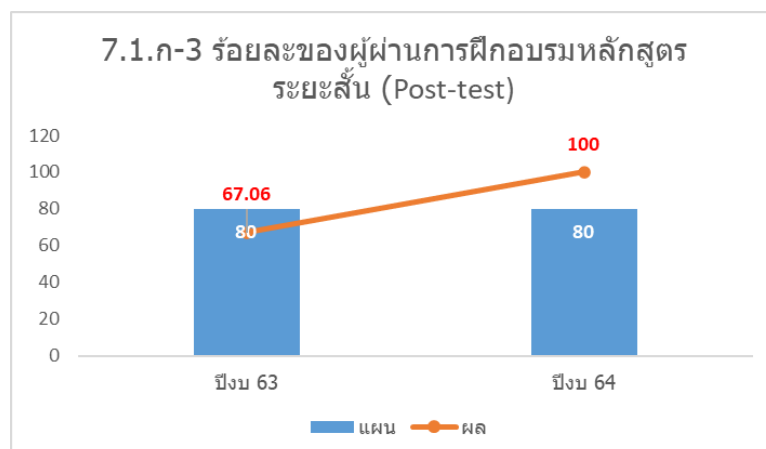
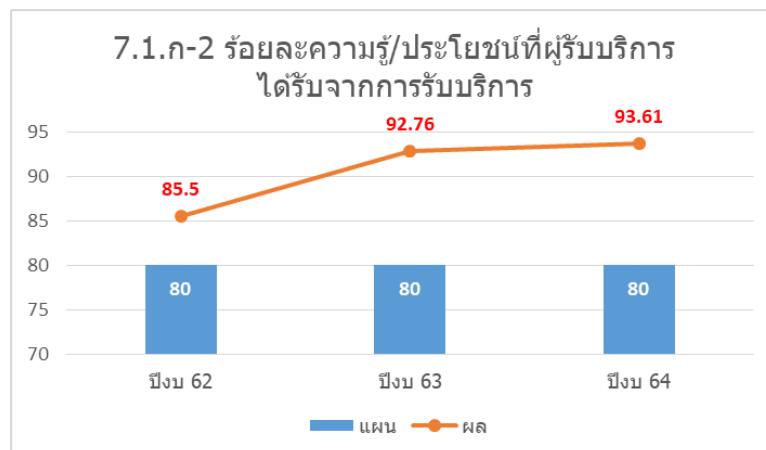
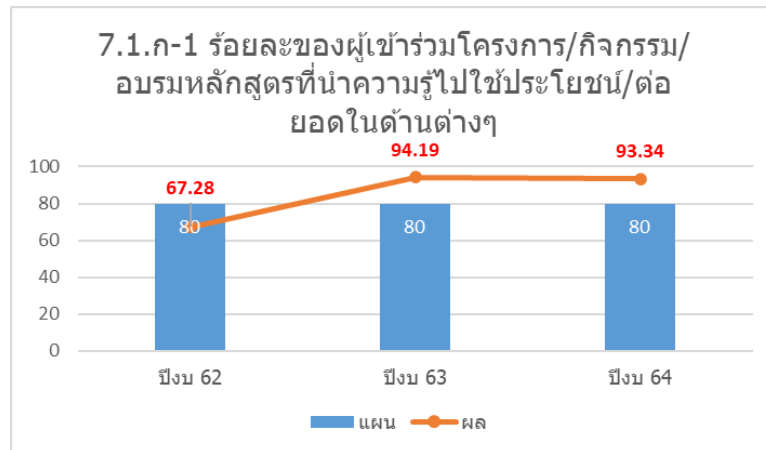
กระบวนการทำงาน	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดกระบวนการ	ตัวชี้วัดผลลัพธ์
สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย			
1) ระบบดูแลรักษาความปลอดภัย	- พิจารณา TOR การจัดจ้าง รปภ.	- อุปกรณ์พร้อมใช้งาน - ไม่มีทรัพย์สินเสียหาย/สูญหาย	- ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน
2) ระบบกำจัดขยะ/ของเสีย	- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และข้อกำหนด ด้านสิ่งแวดล้อม - เกณฑ์สำนักงานสีเขียว (Green Office) - มาตรฐานการกำจัดขยะ/ของเสีย	- การคัดแยก กำจัด และส่งขยะ/ของเสีย - ไม่มีขยะตกค้าง - การบำบัดน้ำเสีย	- ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมตามเกณฑ์สำนักงานสีเขียว (Green Office)
3) แสงสว่างในที่ทำงาน	- กฎกระทรวง กำหนด มาตรฐานในการบริหาร จัดการ และดำเนินการด้าน ความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเกี่ยวกับความร้อน แสงสว่าง และเสียง พ.ศ. 2559	- แสงสว่างต้องเป็นไปตามที่ อธิบดีประกาศกำหนด - แสงสะท้อนเข้านัยน์ตา จะต้องใส่อุปกรณ์ป้องกัน อันตรายส่วนบุคคล	- ผ่านการรับรองการตรวจวัด สภาพแวดล้อมในการทำงาน ภายในห้องปฏิบัติการ (ความเข้มของแสงสว่าง)
4) เสียงในการทำงาน	- กฎกระทรวง กำหนด มาตรฐานในการบริหาร จัดการ และดำเนินการด้าน ความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเกี่ยวกับความร้อน แสงสว่าง และเสียง พ.ศ. 2559	- เสียงดังสูงสุดไม่เกิน 140 เดซิเบล - ระดับเสียงเฉลี่ยตลอดเวลา ทำงานในแต่ละวันไม่เกิน มาตรฐานอธิบดีประกาศ กำหนด - หากระดับเสียงเกินที่กำหนด ต้องสวมใส่อุปกรณ์ป้องกัน อันตรายส่วนบุคคล และมี เครื่องหมายเตือนให้ใช้ อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลติดให้เห็นได้ชัดเจน - ระดับเสียงเฉลี่ยตลอดทำงาน 8 ชั่วโมงตั้งแต่ 85 เดซิเบล เอขึ้นไปต้องมีมาตรการการ อนุรักษ์การได้ยิน	- ผ่านการรับรองการตรวจวัด สภาพแวดล้อมในการทำงาน ภายในห้องปฏิบัติการ (ระดับการได้รับสัมผัสเสียง เฉลี่ย (Leq.2 hr.)

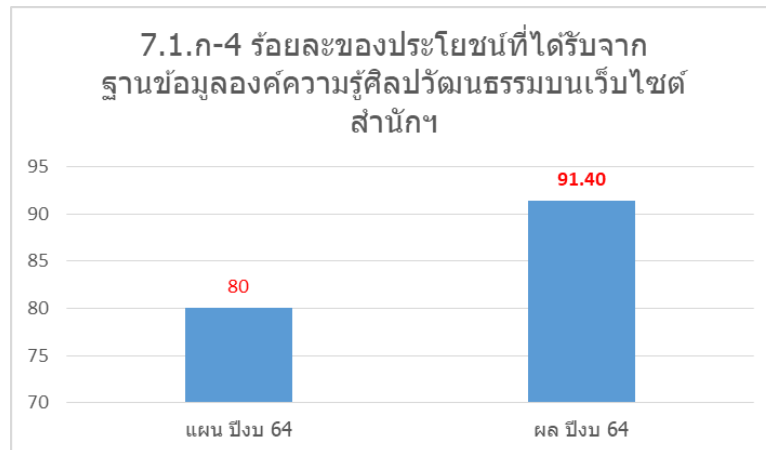
กระบวนการทำงาน	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดกระบวนการ	ตัวชี้วัดผลลัพธ์
การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน			
1) ระบบป้องกันและระงับอัคคีภัย 2) ระบบสัญญาณแจ้งเหตุเพลิงไหม้ 3) แผนเผชิญเหตุฉุกเฉิน	- กฎกระทรวงกำหนดมาตรฐานในการบริหาร จัดการและดำเนินการด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเกี่ยวกับการป้องกัน และระงับอัคคีภัย พ.ศ. 2555 - มาตรการป้องกันการเกิดอัคคีภัยในสถานศึกษา - อุปกรณ์และเครื่องช่วยในการหนีไฟ - การฝึกอบรมซ้อมแผนอัคคีภัย	- การตรวจสอบอุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัยและอุปกรณ์แจ้งเหตุเพลิงไหม้ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง - มีจุดรวมพล 1 จุด - มีเส้นทางหนีไฟที่โล่ง ไม่มีสิ่งกีดขวาง และอพยพได้อย่างปลอดภัย - มีป้ายข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการดับเพลิงและการอพยพหนีไฟ และติดประกาศให้เห็นชัดเจน	- จำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมซ้อมแผนอัคคีภัย - ความพร้อมของอุปกรณ์ดับเพลิง - ความพร้อมของอุปกรณ์แจ้งเหตุเพลิงไหม้

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ

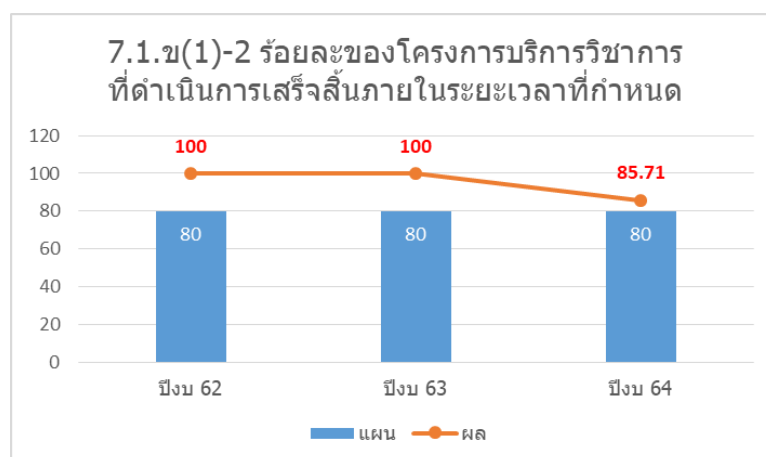
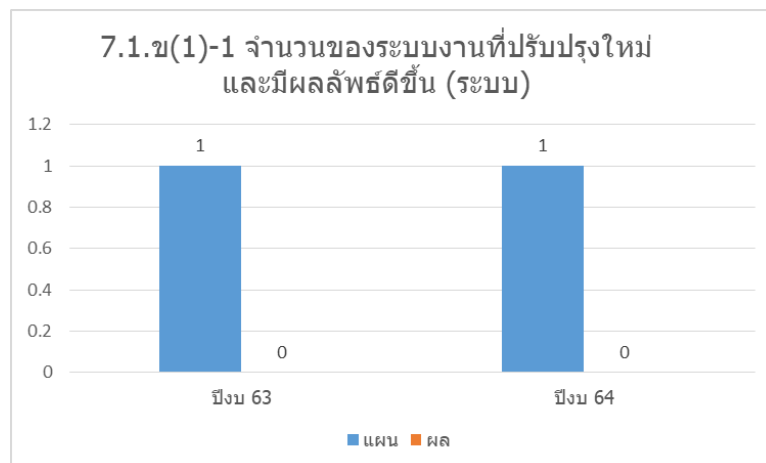
7.1.ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน



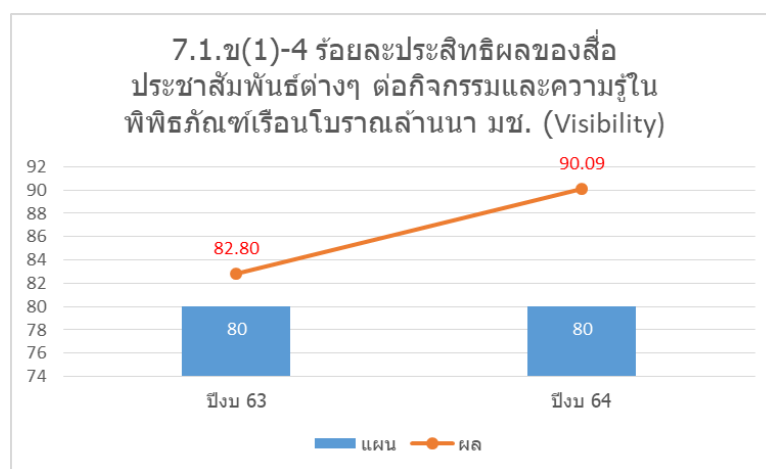
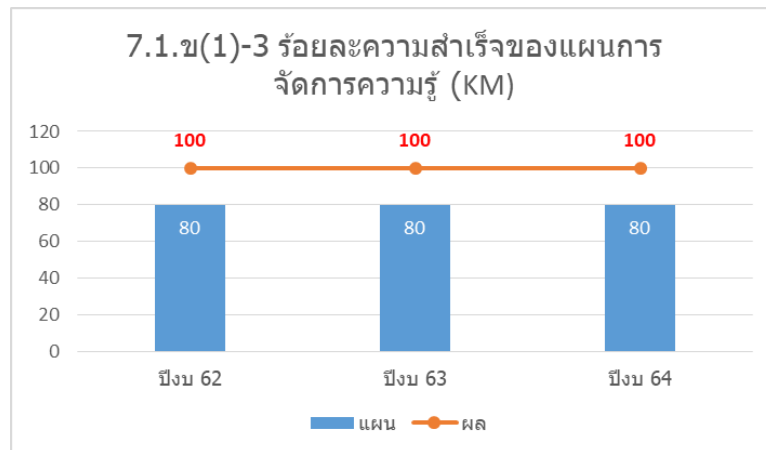


7.1.ข. ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ

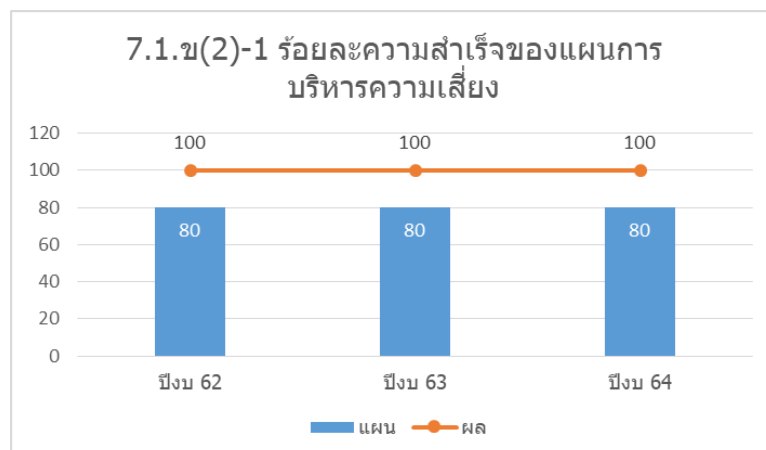
7.1.ข(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

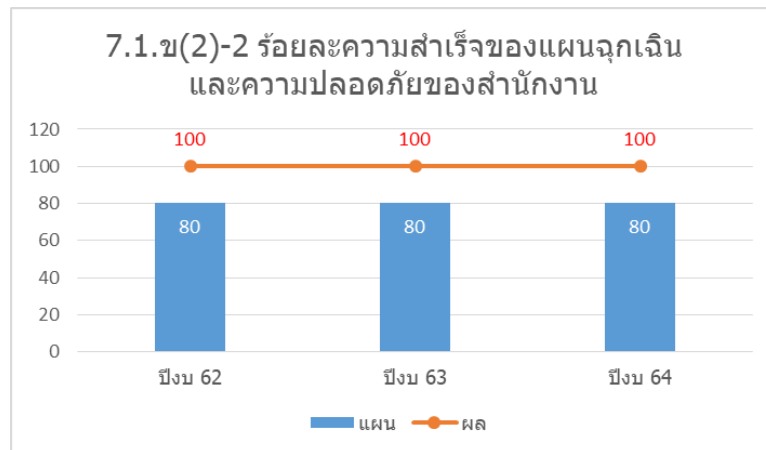


ตัวชี้วัด 7.1.ข(1)-2 ร้อยละของโครงการบริการวิชาการที่ดำเนินการเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด ผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2564 คิดเป็นร้อยละ 85.71 เนื่องจากสำนักฯ ได้ขยายระยะเวลาดำเนินงาน จำนวน 2 โครงการ คือ 1) โครงการจัดทำและพิมพ์หนังสือพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา มช. "เรือนโบราณลุ่มแม่น้ำปิง" และ 2) โครงการจัดพิมพ์วารสารร่มพยอม ปีที่ 23 (ฉบับที่ 1 - 2)

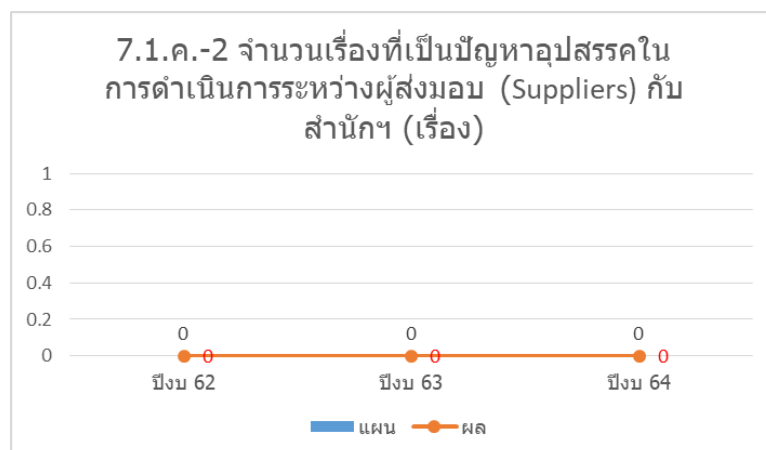
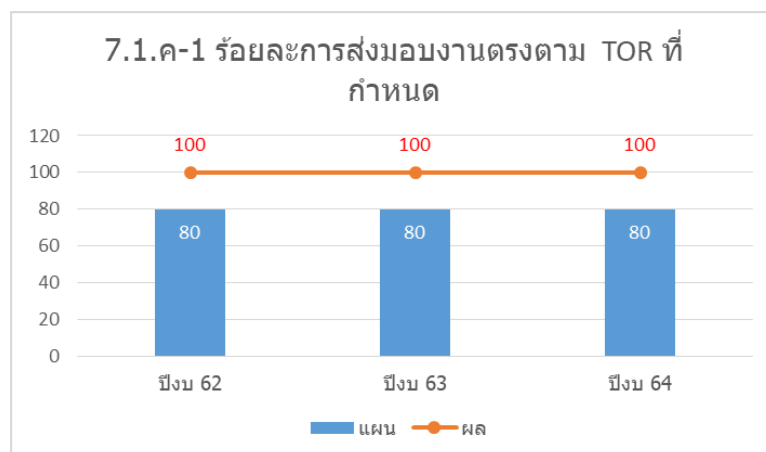


7.1.ข(2) การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน





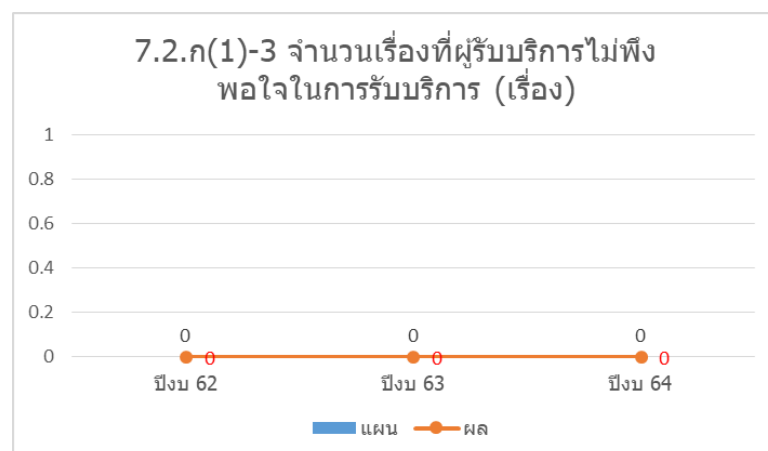
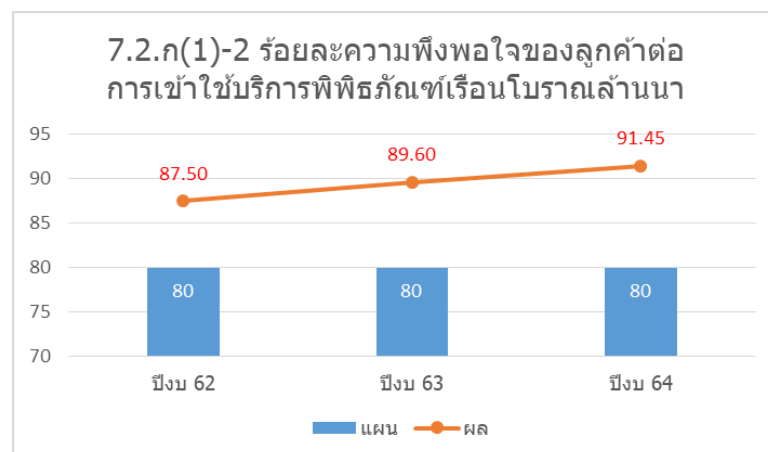
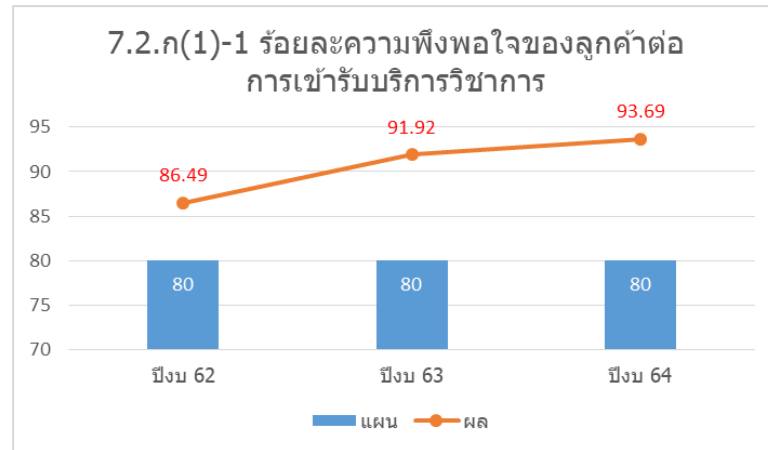
7.1.ค ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

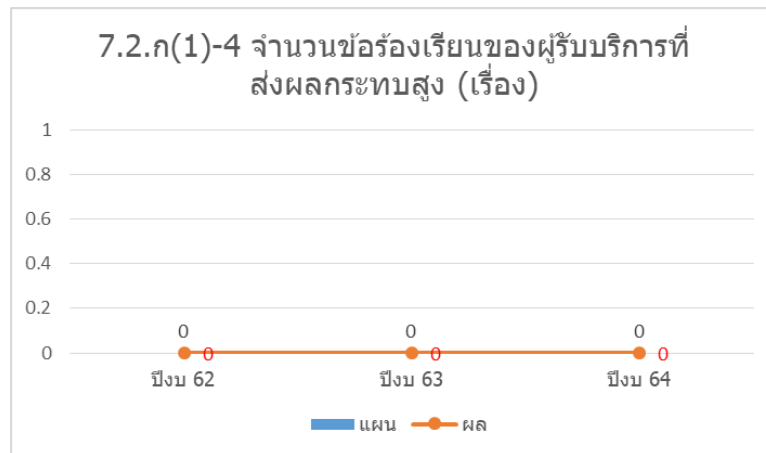


7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

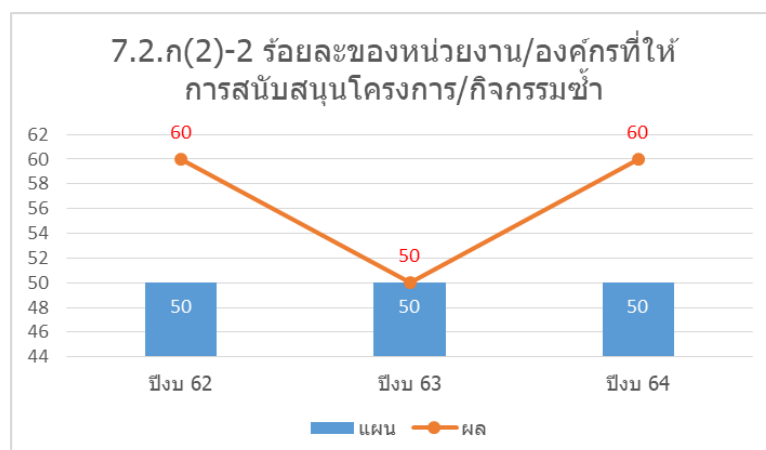
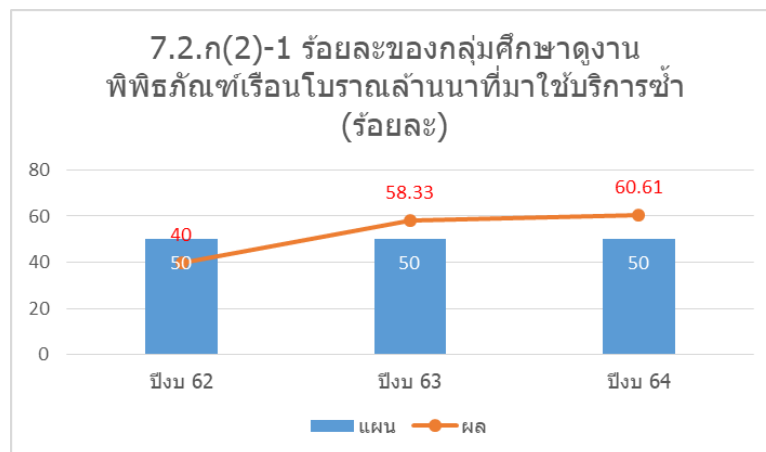
7.2.ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น

7.2.ก(1) ความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น





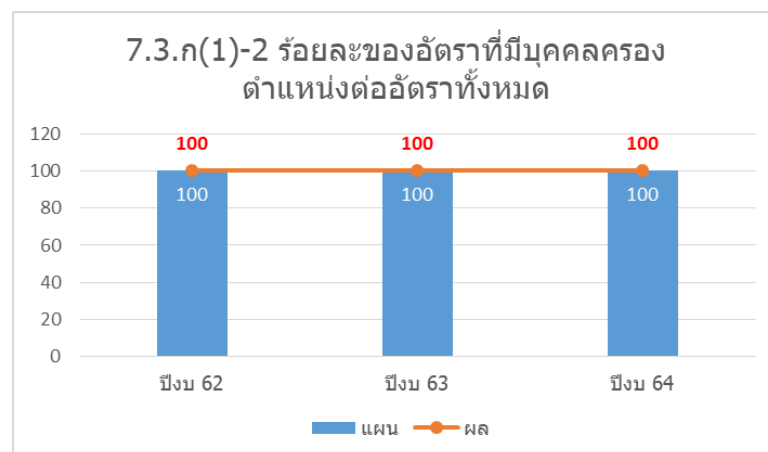
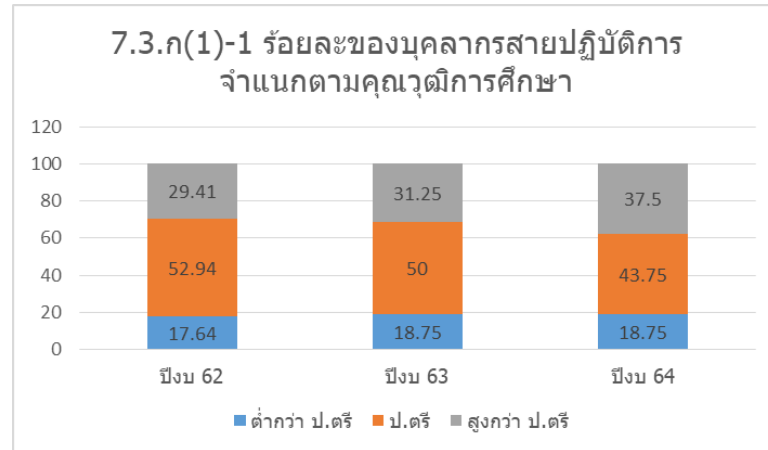
7.2.ก(2) ความผูกพันของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น



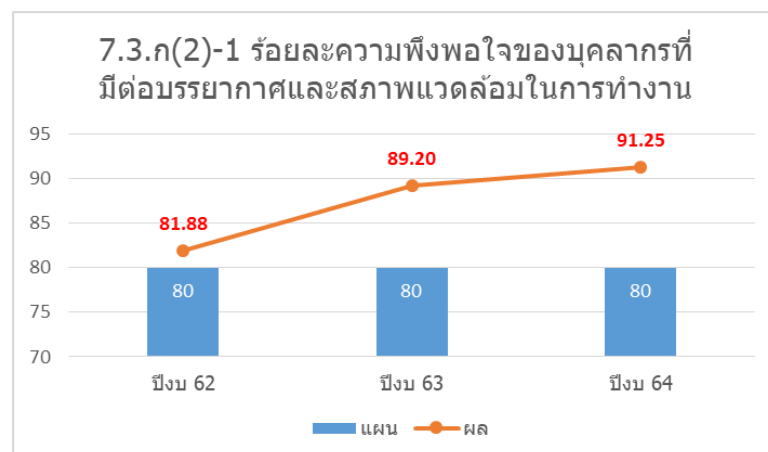
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

7.3.ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

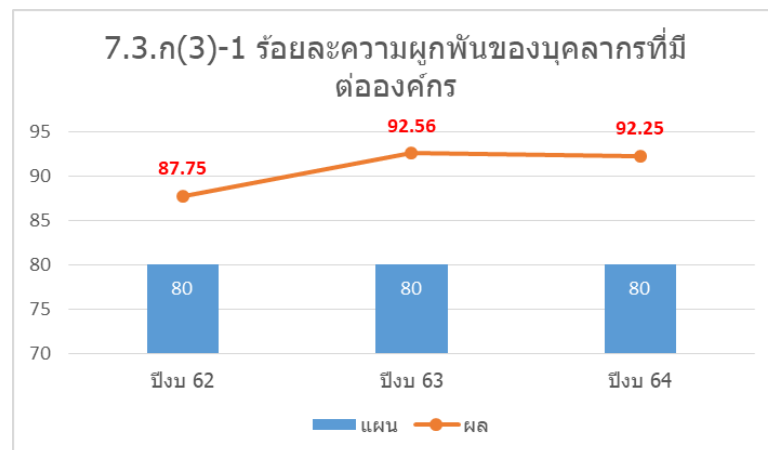
7.3.ก(1) อัตรากำลัง และขีดความสามารถของบุคลากร



7.3.ก(2) บรรยากาศในการทำงาน



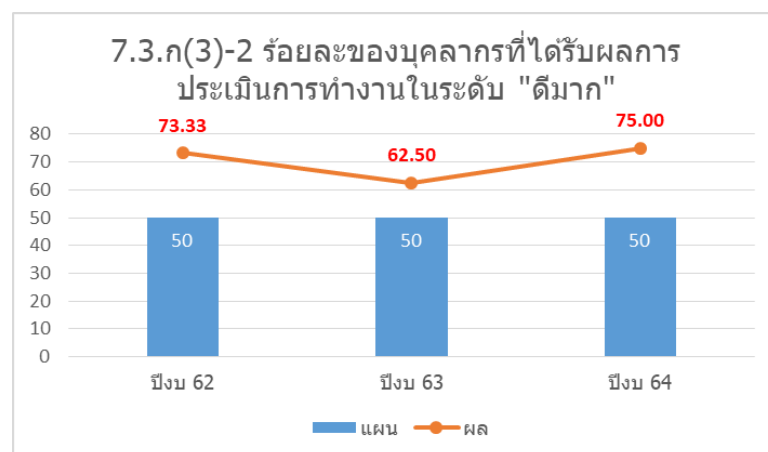
7.3.ก(3) ความผูกพันของบุคลากร

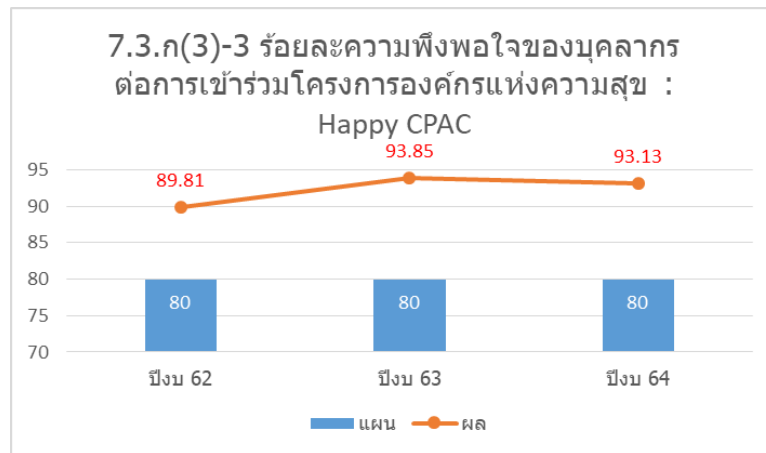


ตัวชี้วัดที่ 7.3.ก(3)-1 ร้อยละความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ผลการดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 คิดเป็นร้อยละ 92.25 ลดลงจากปีที่ผ่านมา จำนวน 2 หัวข้อ ดังนี้

1) ส่วนงานของท่านสร้างแรงจูงใจให้รู้สึกอยากทำงานให้ดีที่สุดทุกวัน และพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของท่าน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 คิดเป็นร้อยละ 92.31 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 คิดเป็นร้อยละ 90.00 ลดลงจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 2.31

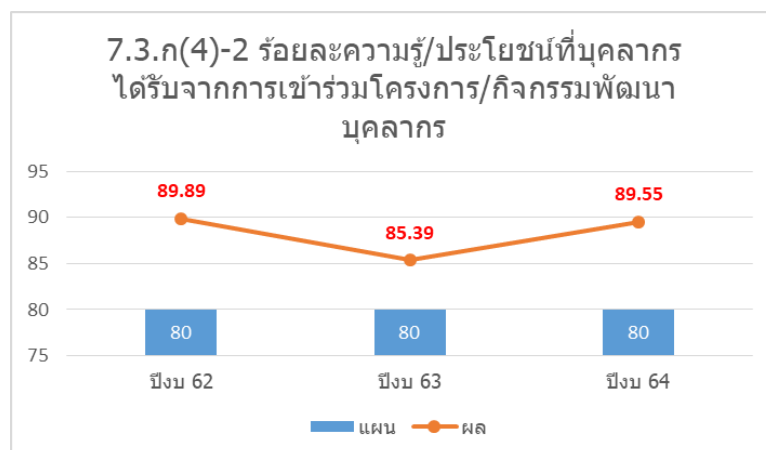
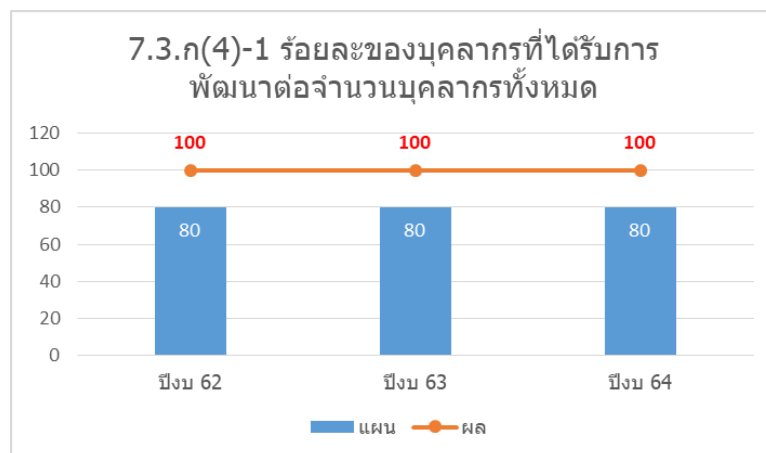
2) ท่านต้องการทำงานและสร้างประโยชน์ให้กับส่วนงานมากกว่าที่ส่วนงานของท่านจะคาดหวัง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 คิดเป็นร้อยละ 93.85 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 คิดเป็นร้อยละ 90.00 ลดลงจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 3.85

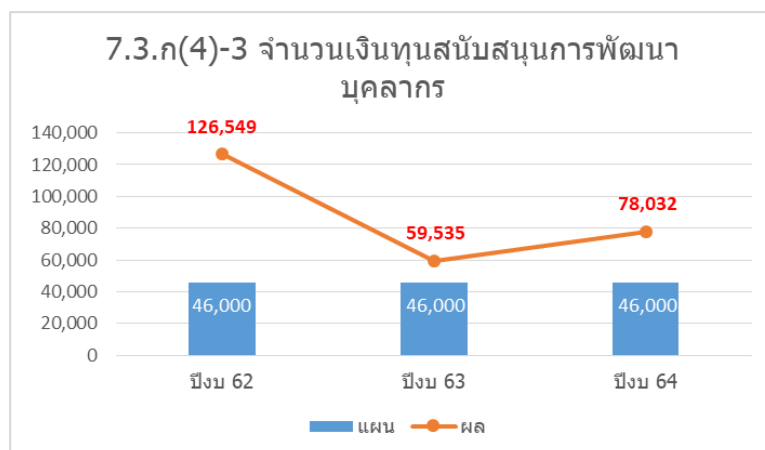




7.3.ก(3)-3 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการเข้าร่วมโครงการ Happy CPAC: องค์กรแห่งความสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ลดลงจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 0.72 เนื่องจากกิจกรรมย่อยในโครงการ และหัวข้อประเมินกิจกรรมแตกต่างกัน จึงสามารถเปรียบเทียบผลประเมินได้ในภาพรวมเท่านั้น

7.3.ก(4) การพัฒนาบุคลากร

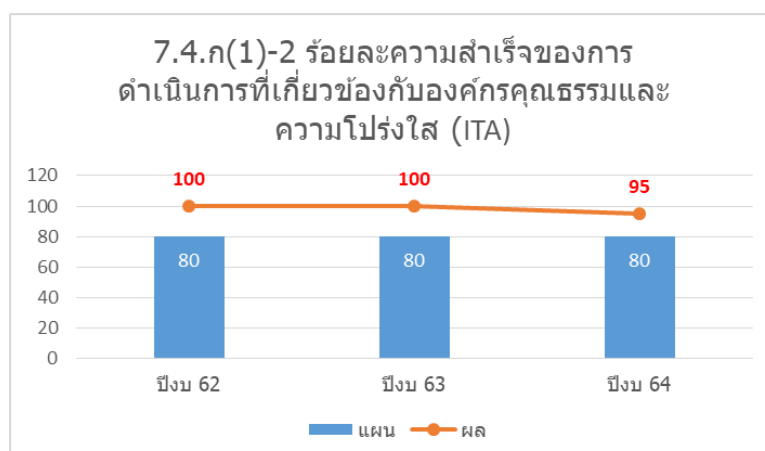
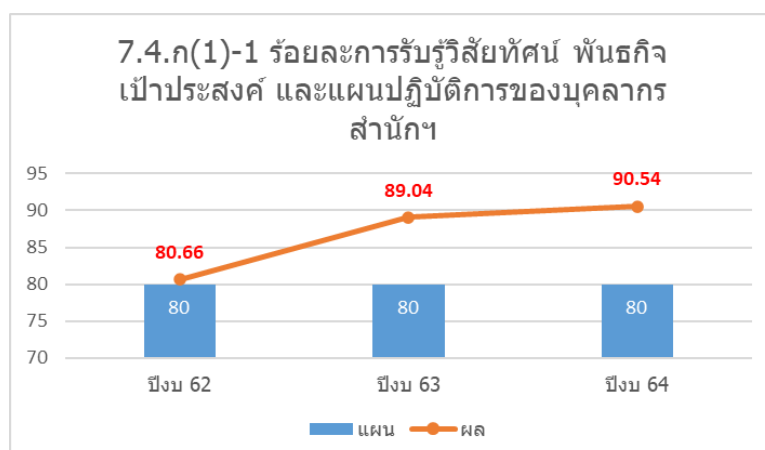




7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล

7.4.ก ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

7.4.ก(1) การนำองค์กร

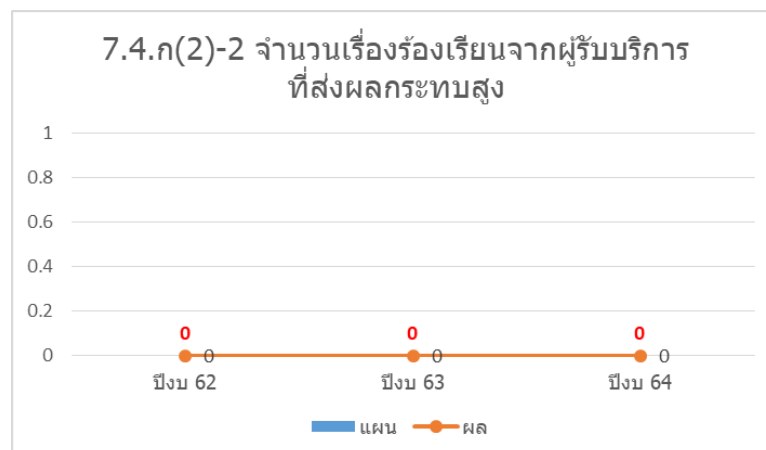
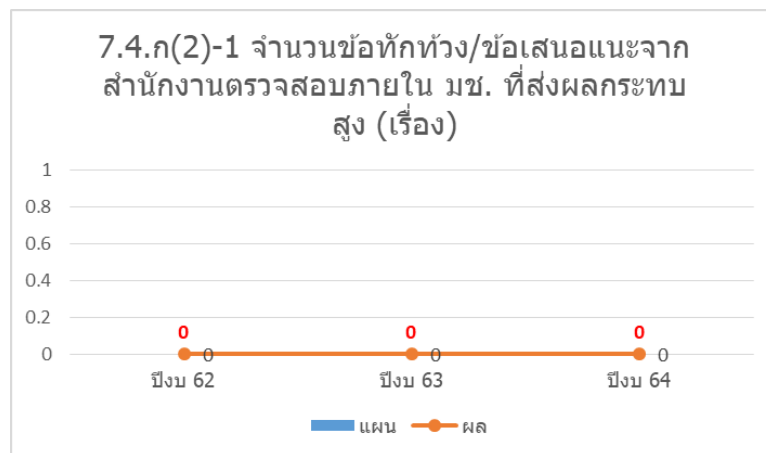


7.4.ก(1)-2 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับองค์การคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ผลการดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 คิดเป็นร้อยละ 95.00 ลดลงจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 5 เนื่องจากผลสำเร็จของการดำเนินการด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย จำนวน 2 เรื่อง ได้แก่

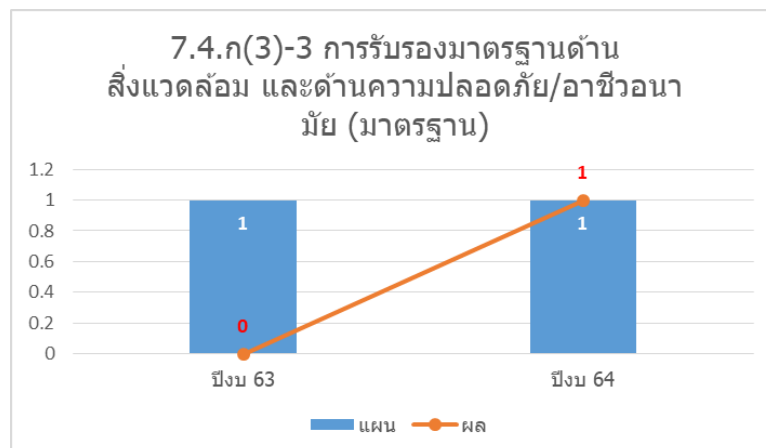
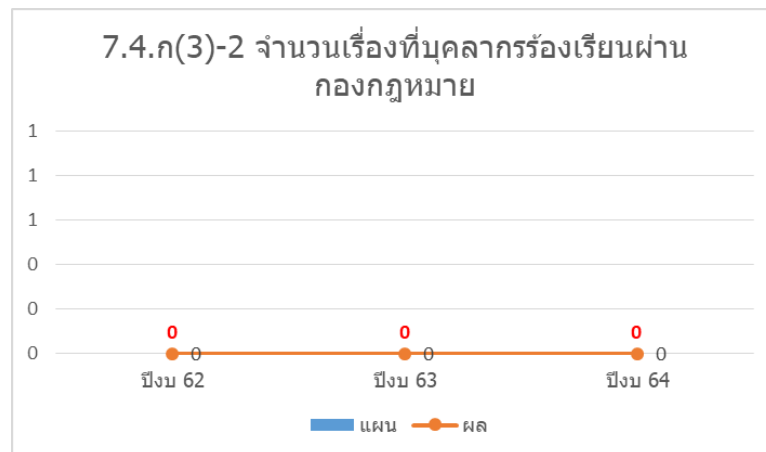
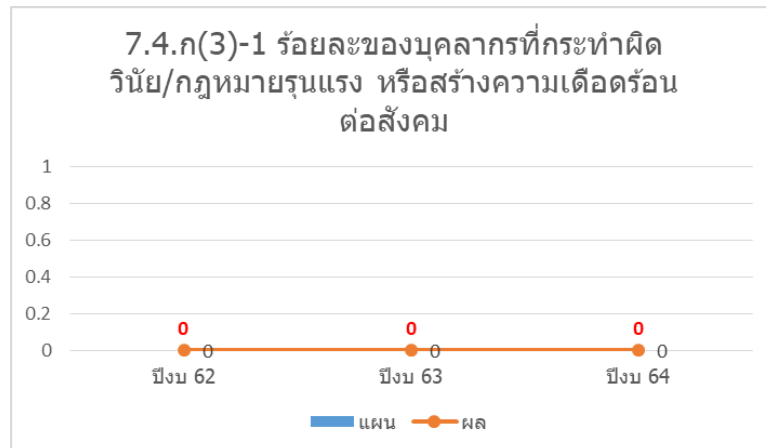
1) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work flow) และแผนการปฏิบัติงานรายบุคคล ไม่ครบถ้วนตามจำนวนบุคลากรทั้งหมด (ไม่มีเพิ่มเติมจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)

2) การมีความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศลดลงจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากสถานการณ์โควิด ทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกับชุมชนและลงพื้นที่ได้

7.4.ก(2) การกำกับดูแล

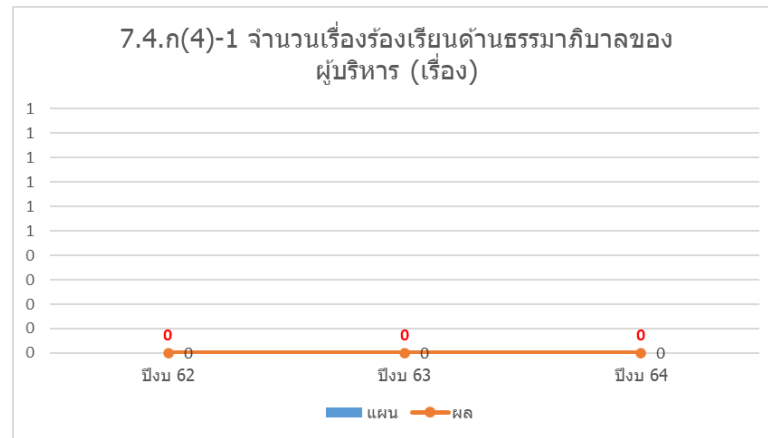


7.4.ก(3) กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐาน

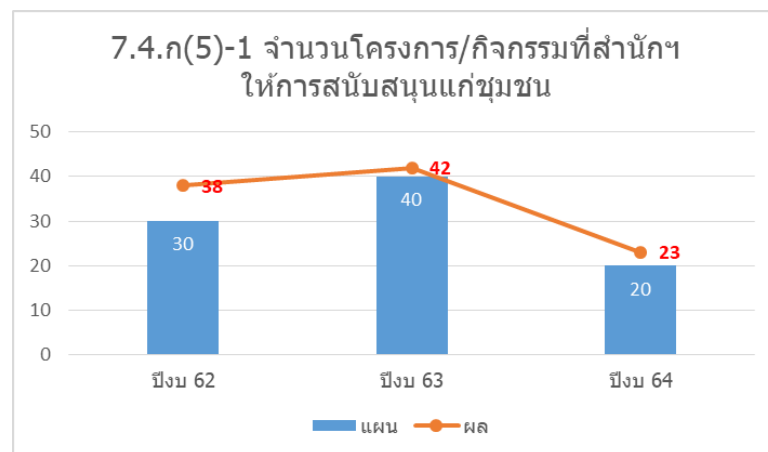


7.4.ก(4) จริยธรรม

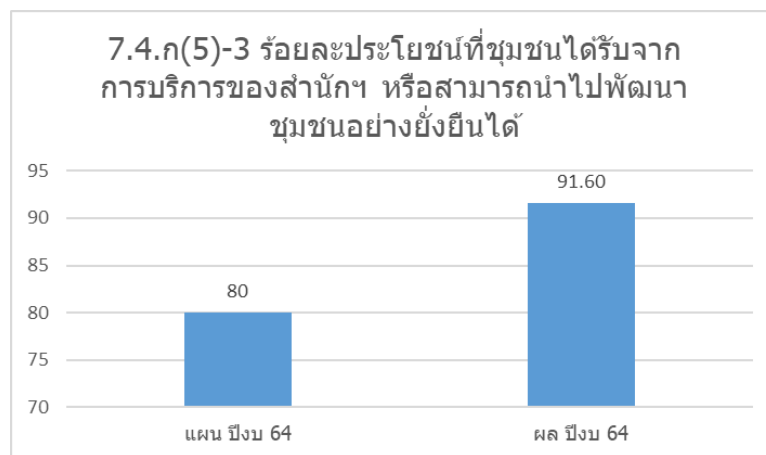
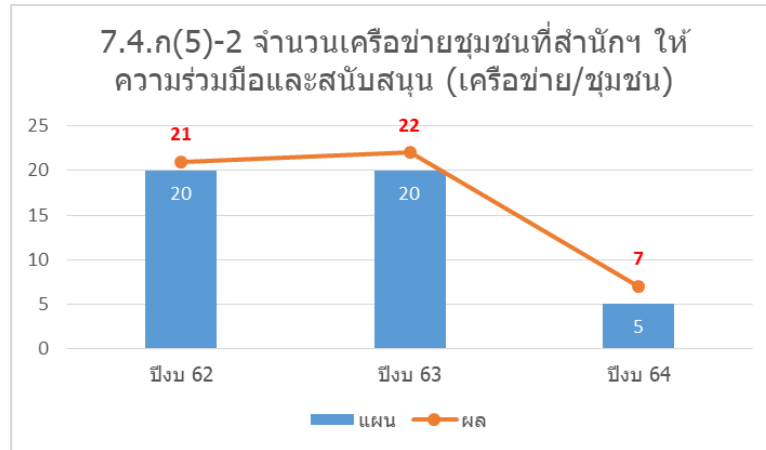
7.4.ก(4)-1 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า/ผู้รับบริการจากสำนักฯ



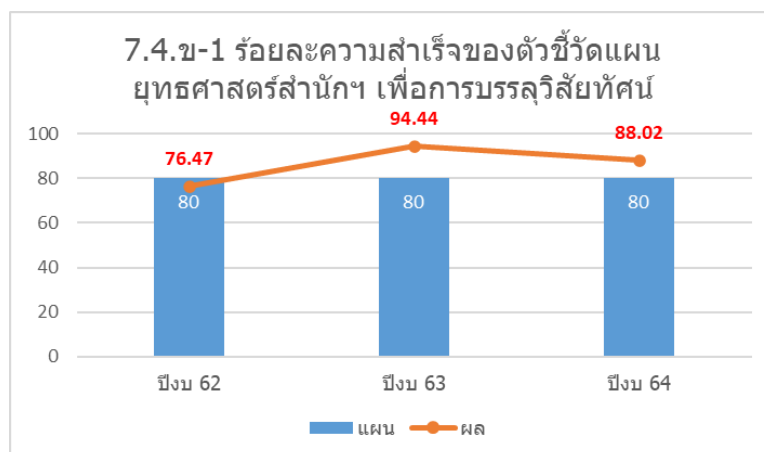
7.4.ก(5) สังคม



ตัวชี้วัด 7.4.ก(5)-1 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่สำนักฯ ให้การสนับสนุนแก่ชุมชน และตัวชี้วัดที่ 7.4.ก(5)-2 จำนวนเครือข่ายชุมชนที่สำนักฯ ให้ความร่วมมือและสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีผลการดำเนินงานที่ลดลงจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ไม่สามารถจัดโครงการ/กิจกรรม การบริการวิชาการแก่ชุมชน และการสนับสนุนชุมชนได้ ซึ่งเป็นไปตามมาตรการเฝ้าระวังและควบคุมโรคของจังหวัดเชียงใหม่ กระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งมาตรการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สำนักฯ ได้ปรับปรุงกระบวนการบริการวิชาการผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น การจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นแบบออนไลน์ เพื่อทดแทนการสนับสนุนชุมชนในพื้นที่แบบ Onsite ตามข้อจำกัดที่เกิดขึ้นดังกล่าว



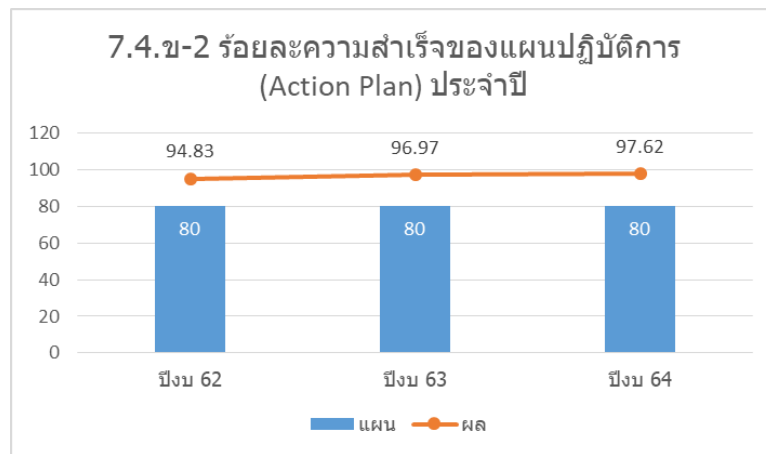
7.4.ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



ตัวชี้วัด 7.4.ข-1 ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 คิดเป็นร้อยละ 88.02 **ลดลงจากปีที่ผ่านมา** เนื่องจากมีตัวชี้วัดที่ “ไม่บรรลุเป้าหมาย” ดังนี้

- ตัวชี้วัด 1.1.5 จำนวนเงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาจากแหล่งทุนภายในประเทศและต่างประเทศ เป้าหมาย 3,500,000 บาท ผลการดำเนินงาน 1,545,665 บาท

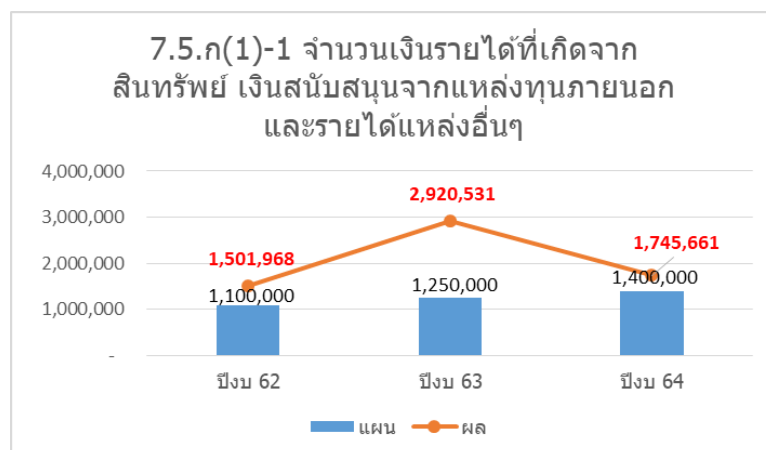
- ตัวชี้วัด 2.1.1 จำนวนหลักสูตรอบรมระยะสั้น/Course online/Webinar/กระบวนวิชาเรียนร่วม เป้าหมาย 15 หลักสูตร ผลการดำเนินงาน 10 หลักสูตร เนื่องจากงบประมาณในการดำเนินงานโครงการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงรุกที่ 3 : ล้านนาสร้างสรรค์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ได้รับจัดสรรตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ คือ ได้รับจัดสรรใกล้เคียงสุดปีงบประมาณ ในช่วงเดือนสิงหาคม 2564 สำนักฯ จำเป็นต้องขยายระยะเวลาดำเนินงานการจัดฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นออกไป



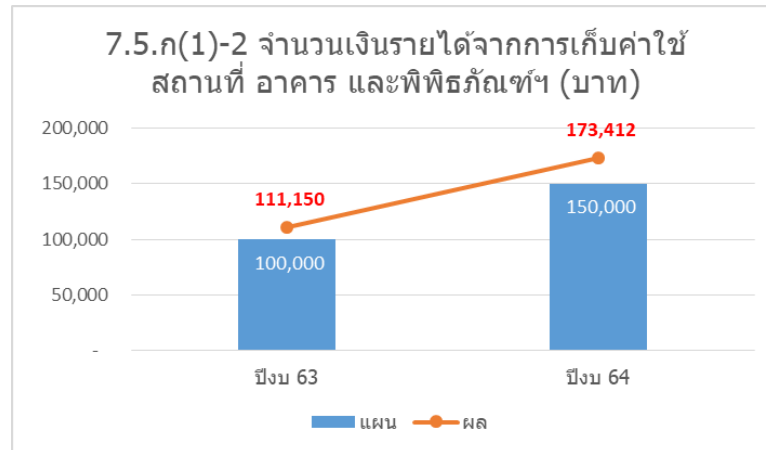
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

7.5.ก ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

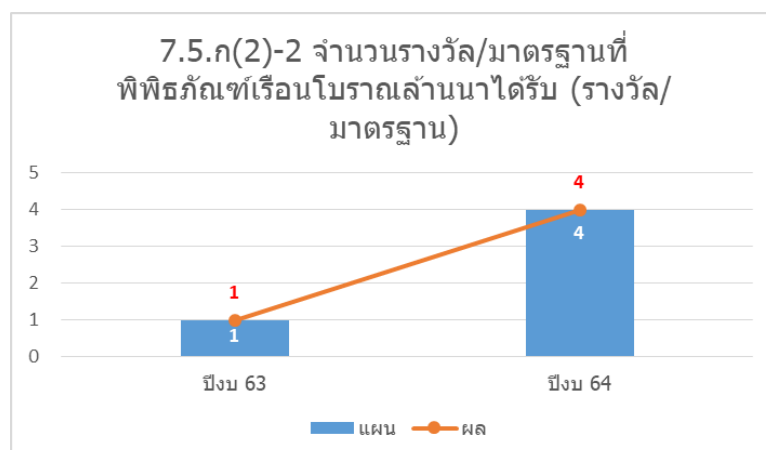
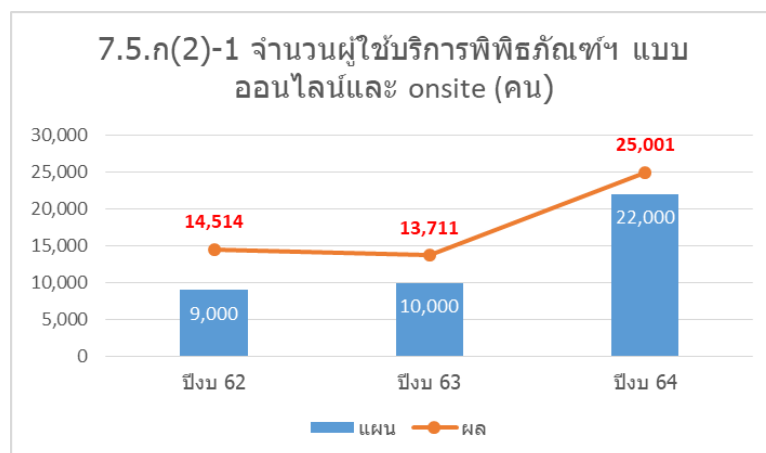
7.5.ก(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน



ตัวชี้วัด 7.5.ก(1)-1 จำนวนเงินรายได้ที่เกิดจากสินทรัพย์ เงินสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก และรายได้แหล่งอื่นๆ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 1,745,661 บาท บรรลุค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ลดลงจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นงบประมาณสนับสนุนโครงการ Conservation of Traditional Lanna Architecture in Chiang Mai (AFCP 2019-2021) ซึ่งเป็นโครงการระยะยาว (Multi-Year) และมีโอนงบประมาณดำเนินงานโครงการตามสัญญาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า



7.5.ก(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

รายงานการตรวจประเมิน (Feedback Report) สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Consensus Review วันที่ 9 ตุลาคม 2562 และ Site Visit วันที่ 18 ตุลาคม 2562

รายนามคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพองค์กร

- | | |
|---------------------------|---------------|
| 1) ผศ.ภก.ทศพร พิชัยยา | ประธานกรรมการ |
| 2) รศ.ดร.เอกชัย แสงอินทร์ | กรรมการ |
| 3) รศ.ธีรภัทร วรรณฤมล | กรรมการ |
| 4) ผศ.ดร.วาสนา ศิริรังสี | กรรมการ |

ผลการตรวจประเมิน จุดแข็ง และโอกาสในการพัฒนา

หมวด / ข้อ	แบนด์	จุดแข็ง	โอกาสในการพัฒนา
หมวด 1 การนำองค์การ			
1.1 การนำองค์การ โดยผู้นำระดับสูง	2	1) นำระดับสูงมีกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม พร้อมกับถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ ค่านิยมผ่านระบบ LEAD Model	1) นอกจากผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นที่จะให้มีการปฏิบัติงานตามกฎหมาย และมีจริยธรรมผ่านค่านิยม ดำรงตนเป็นแบบฉบับ (Classic) ตามตาราง 1.1-1 แล้ว ยังไม่พบข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างของผู้บริหารในการนำค่านิยมสู่ด้านอื่นๆ (Creativity, Passion, Affection) สู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้อง ทั้งนี้ การปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างตามค่านิยมที่ชัดเจนและการประเมินผลการนำค่านิยมสู่การปฏิบัติของบุคลากรจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ไม่ชัดเจนว่าผู้นำระดับสูงใช้แนวทางที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพในการปรับปรุงผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดตามแผนภาพ OP2-1 และแผนภาพ 4.1-3 ในการสร้างสำนักให้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนทั้งปัจจุบันและอนาคต เช่น การมุ่งปรับปรุงผลการดำเนินการ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ทำให้ผู้รับบริการได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และการมุ่งนวัตกรรม จะช่วยให้สำนักยกระดับผลการดำเนินการได้ตามเป้าหมาย 3) ไม่ชัดเจนว่ามีการใช้ประโยชน์จากระบบการสื่อสารมีประสิทธิภาพอย่างไร เช่น การนำผลการสื่อสารมาปรับปรุงกระบวนการที่จะช่วย

หมวด / ข้อ	แบนด์	จุดแข็ง	โอกาสในการพัฒนา
			ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรและ ผู้รับบริการ (ไม่พบผลลัพธ์ของการประเมิน การปฏิบัติตามค่านิยมของบุคลากร)
1.2 การกำกับดูแล และความรับผิดชอบ ต่อ	2	1) ผู้นำระดับสูงกำกับดูแลองค์กรทุกหน่วยงาน ให้เกิดพฤติกรรมที่มีคุณธรรมและความ โปร่งใสโดยอาศัย 5 ดัชนี และมีการติดตาม ในข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA) การ ดำเนินการเช่นนี้ทำให้มั่นใจว่า การ ดำเนินงานขององค์กรถูกต้องตามกฎหมาย และมีจริยธรรม 2) มีกระบวนการรณรงค์ส่งเสริมพฤติกรรมที่มี จริยธรรม โดยจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการ ปฏิบัติตาม จรรยาบรรณของบุคลากรผ่าน กิจกรรมที่หลากหลาย และมีการกำกับ ติดตามพฤติกรรมด้านจริยธรรม	1) ตามตาราง 1.2-3 สำนักฯ ระบุความเสี่ยง และระบบจัดการความเสี่ยงและความกังวล ต่อสังคม แต่ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ ได้แสดง ประสิทธิผลของการประพฤติปฏิบัติที่ ถูกต้องตามกฎหมาย การปฏิบัติตาม ระเบียบ และการได้รับการรับรองตาม มาตรฐานอย่างไร 2) แม้การสนับสนุนชุมชนมีการดำเนินการ หลายเรื่อง แต่ยังไม่พบการดำเนินการที่เป็น ระบบ โดยส่วนใหญ่ยังเป็นกิจกรรม เช่น การจัดกิจกรรมในวันครบรอบวันคล้ายวัน สถาปนา 25 ปี โดยการนำดนตรี ศิลปวัฒนธรรม การมอบสิ่งของและเงิน บริจาคให้แก่ศูนย์พัฒนาการจัดการ สวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านธรรมปกรณ์ (เชียงใหม่) และการจัดกิจกรรมสนับสนุน พื้นที่ เป็นต้น 3) ไม่พบแนวทางการกำหนดชุมชนที่สำคัญ และไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการใช้ สมรรถนะหลักในการส่งเสริมชุมชนให้ เกิดผลดี การกำหนดชุมชนที่เหมาะสมกับ ขนาดและความสามารถขององค์กร ประกอบกับการใช้สมรรถนะหลักของ องค์กร จะช่วยให้การสนับสนุนชุมชนเกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
หมวด 2 กลยุทธ์			
2.1 การจัดทำกล ยุทธ์	2	1) สำนักฯ มีกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย 12 ขั้นตอน โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้อง และระยะเวลาในการดำเนินการ มีการใช้ ข้อมูลต่างๆ มาประกอบการวางแผนตาม แผนภาพ 2.1-1 และตาราง 2.1-1 ใช้ SWOT ในการวิเคราะห์ข้อมูลและ TOWS matrix ในการกำหนดยุทธศาสตร์ 3 ด้าน รวมทั้งการกำหนดระบบงานที่สำคัญ สิ่ง เหล่านี้จะส่งเสริมให้สำนักฯ สามารถ ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันอย่างมี ประสิทธิภาพ	1) ไม่ชัดเจนว่ายุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์ จะช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์อย่างไร เช่น ยุทธศาสตร์ที่ 1 เป้าประสงค์ 1.1 ตัวชี้วัด 1.4 ผลสัมฤทธิ์ในการของการได้รับ การสนับสนุนและการยอมรับจากนานาชาติ ในตาราง 2.1-4 ยังขาดความมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจส่งผลให้สำนักฯ เสี่ยงกับการไม่บรรลุ เป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนด
2.2 การนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ	2	1) สำนักฯ นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดย มอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการ	1) ไม่ชัดเจนว่ามีแนวทางที่เป็นระบบในการ จัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงินและด้าน

หมวด / ข้อ	แบนด์	จุดแข็ง	โอกาสในการพัฒนา
		ปฏิบัติงานจัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการ ซึ่งแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนริเริ่มสำคัญและมีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสนอคณะกรรมการบริหาร แผนปฏิบัติการที่ผ่านการพิจารณาจะถ่ายทอดไปยังบุคลากร ผ่านการประชุมประจำปี/ประชุมกลุ่มย่อย มีการจัดทำ TOR และมีการติดตามประเมินผลโดยคณะกรรมการบริหารฯ เป็นประจำตามกำหนด ดังแสดงในแผนภาพ 2.1 1 และตาราง 4.1 3 ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะเพิ่มโอกาสในการบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ให้กับสำนักฯ	อื่นๆ เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ อันอาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ 2) ไม่ชัดเจนว่าการคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ตามกรอบเวลาทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสำนักฯ มีประสิทธิผลอย่างไร
หมวด 3 ลูกค้ำ			
3.1 เสียงของลูกค้ำ	2	1) สำนักฯ มีกระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการและลูกค้ำกลุ่มอื่น โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและดำเนินการ 4 ขั้นตอน และมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งข้อคิดเห็นที่ได้รับถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงบริการ ดังแสดงในแผนภาพ 3.1-1 และตาราง 3.1-2 การดำเนินการดังกล่าว จะช่วยให้สำนักฯ สามารถเรียนรู้และตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการและลูกค้ำกลุ่มอื่น	1) ไม่ชัดเจนว่ากระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการและลูกค้ำกลุ่มอื่น (แผนภาพ 3.1-1) มีประสิทธิผลอย่างไร เนื่องจากเป็นลักษณะเชิงรับ (Passive) เพียงด้านเดียว การมีกระบวนการรับฟังเชิงรุก เช่น มีกระบวนการที่กระตุ้นให้ลูกค้ำ ผู้รับบริการให้ความเห็นผ่านช่องทางต่างๆ จะช่วยให้สำนักฯ มีสารสนเทศที่เป็นความเห็นของลูกค้ำ ผู้รับบริการที่สามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการให้บริการที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น 2) ไม่ชัดเจนว่าการรวบรวมสารสนเทศด้านความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ (ตามตารางที่ 3.1-2 และ 3.1-4) เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิผล การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจที่ตรงไปตรงมาจะช่วยให้สำนักฯ สามารถกำหนดกระบวนการตอบสนองได้ตามความต้องการ และคาดหวังของลูกค้ำ ผู้รับบริการ
3.2 ความผูกพันของลูกค้ำ	2	1) สำนักฯ สนับสนุนผู้รับบริการและกลุ่มลูกค้ำอื่น โดยมีกระบวนการกำหนดบริการที่สอดคล้องกับเสียงของผู้รับบริการ (แผนภาพ 3.2-1) มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง (ตาราง 3.2-1 และ ตาราง 3.2-4) มีการนำเสียงของผู้รับบริการตลอดจนข้อมูลจากคู่เทียบมาวิเคราะห์และจำแนกลูกค้ำเพื่อกำหนดตลาดในปัจจุบันและอนาคต (ตาราง 3.2-3) การดำเนินการดังกล่าวจะสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันให้กับ	1) ไม่ชัดเจนว่ากระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ำกลุ่มอื่น และการค้นหาความต้องการเกี่ยวกับบริการของลูกค้ำ โดยเฉพาะในกลุ่มสถาบันการศึกษา หน่วยงาน องค์การระดับนานาชาติ และคนต่างชาติ (ตาราง 3.2-4) มีประสิทธิผล การประเมินผลลัพธ์ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ จะช่วยให้สำนักฯ เลือกวิธีการ/ช่องทางที่เหมาะสมสำหรับผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้ ซึ่งจะส่งผลถึงการ

หมวด / ข้อ	แบนด์	จุดแข็ง	โอกาสในการพัฒนา
		ผู้รับบริการและกลุ่มลูกค้าอื่น มีระบบสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยมีช่องทางในการสืบค้นสารสนเทศด้านการสนับสนุนผู้รับบริการ ซึ่งมีความหลากหลายและเหมาะสมกับผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม 2) มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบตามกลุ่มผู้รับบริการ มีช่องทางที่หลากหลาย ทั้งสื่อออนไลน์และสื่อบุคคล โดยมีการจำแนกระดับความเร่งด่วนเพื่อหลีกเลี่ยงข้อร้องเรียนในลักษณะเดียวกันในอนาคต	บรรลุความเป็นศูนย์กลางที่มีชีวิตชีวาของกิจกรรมทางด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ ตามวิสัยทัศน์ของสำนักฯ 2) ไม่พบกระบวนการสนับสนุนให้กลุ่มลูกค้ามาใช้บริการ เช่น การประชาสัมพันธ์ รวมทั้งไม่พบการใช้สารสนเทศ/ข้อมูลจากผู้รับบริการ เพื่อนำมาวางกลยุทธ์จำแนกตามกลุ่มลูกค้าเพื่อวางแผนเป้าหมายทางการตลาดให้ชัดเจน เพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่มต่างๆ รวมทั้งลูกค้าใหม่ มาใช้บริการ เพื่อสร้างความผูกพันและให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้			
4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	2	1) สำนักฯ มีระบบการใช้ข้อมูลสารสนเทศและวิธีเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญตามเกณฑ์ SMART ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ ค่านิยม โดยมีการติดตามและปรับปรุงผลการดำเนินการ ตามที่แสดงใน ตาราง 4.1-1 และ 4.1-2 และแผนภาพ 4.1-1 ตลอดจนสำนักฯ มีระบบการนำข้อมูลจากผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุงบริการ (4.1 ก(3)) การดำเนินการเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักฯ	1) ไม่พบการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการคัดเลือกคู่เทียบ และการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการตามพันธกิจให้มีผลการดำเนินการที่ดีขึ้นหรือโดดเด่นขึ้นอย่างไร 2) ไม่ชัดเจนว่ามีการใช้ประโยชน์จากระบบการวัดผลดำเนินการ โดยใช้สารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์ และนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม การขาดความชัดเจนดังกล่าวอาจทำให้สำนักฯ เสียโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ	2	1) สำนักฯ มีระบบจัดการความรู้ โดยใช้กระบวนการ 6 ขั้นตอน ดังตาราง 4.2-1 การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินการ	1) สำนักฯ ไม่ได้แสดงว่าการถ่ายทอดความรู้ผ่านการบรรยายเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิผล เนื่องจากองค์ความรู้หลายๆ ด้านเป็นทักษะ การมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ และทักษะ และมีการประเมินผล การถ่ายทอดความรู้และทักษะ จะช่วยให้สำนักฯ ประเมินประสิทธิผล และปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในสำนักฯ ได้อย่างยั่งยืน 2) ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการทวนสอบ และทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในสำนักฯ มีคุณภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน อันอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้และบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริงของสำนักฯ อีกทั้งข้อมูลและ

หมวด / ข้อ	แบนด์	จุดแข็ง	โอกาสในการพัฒนา
			สารสนเทศที่มีคุณภาพจะตอบสนองความต้องการในการใช้งานของผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง 3) ไม่ชัดเจนว่าสำนักได้ดำเนินการด้านความปลอดภัย และความพร้อมใช้ของข้อมูล และสารสนเทศที่มีประสิทธิผลอย่างไร โดยไม่พบการแสดงระบบรักษาความปลอดภัย และป้องกันการบุกรุกทางเครือข่าย ผลลัพธ์ความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ และไม่พบการแสดงระบบการทำงานที่รับประกัน Down Time การดำเนินการและแสดงผลระบบดังกล่าวจะสร้างความมั่นใจให้กับสำนัก ว่ามีระบบสารสนเทศที่ปลอดภัยและพร้อมใช้งาน
หมวด 5 บุคลากร			
5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment)	2	1) สำนักฯ มีแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตในการทำงาน โดยอาศัยกลไกที่สอดคล้องกันระหว่างการพัฒนาขีดความสามารถตามแผนยุทธศาสตร์ การติดตามผลการดำเนินการ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน (TOR) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการยกย่องชมเชยผู้มีผลปฏิบัติงานดีเด่น	1) แม้ว่าสำนักมีการจัดสรรอัตรากำลังเป็น 2 ส่วน คือ อัตรากำลังเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจด้านทำนุบำรุง ส่งเสริม และบริการ ศิลปวัฒนธรรม และอัตรากำลังเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจด้านบริหารจัดการ แต่ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากร (แผนภูมิ 5.1-2) และไม่พบแนวทางการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่ออัตรากำลังที่เปลี่ยนไป เช่น แม้บุคลากรบางตำแหน่งจะได้รับการจ้างต่ออีก 1 ปีหลังครบเกษียณอายุ แต่สำนักฯ ควรมีแนวทางในการเตรียมพัฒนาผู้สืบทอดที่ชัดเจนและมีประสิทธิผล 2) ไม่พบการประเมินความต้องการในการพัฒนาด้านทักษะ สมรรถนะหลักของบุคลากรเพื่อนำไปสู่ การพัฒนาบุคลากรในยุค 4.0 อันเป็นยุทธศาสตร์ของสำนักฯ 3) ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการปรับปรุงปัจจัยสำคัญด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน การขาดแนวทางดังกล่าวอาจมีผลกระทบทางลบต่อความสำเร็จตามพันธกิจและกลยุทธ์ของสำนักฯ
5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)	2	1) สำนักฯ มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ตาม CPAC-CMU Learning and development sub-system ตามแผนภาพ 5.2-1 โดยนำ	1) กระบวนการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ 4 กระบวนการ ถึงแม้จะถูกกำกับด้วยตัวชี้วัด ตามตาราง 5.2-1 ยังไม่ครอบคลุมถึงการประเมินผล การวิเคราะห์

หมวด / ข้อ	แบนด์	จุดแข็ง	โอกาสในการพัฒนา
		สมรรถนะหลักขององค์กรมาเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินการเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรของสำนักฯ	และการปรับปรุง ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จของการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร 2) ไม่ชัดเจนว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนการสำรวจและสร้างความผูกพัน เช่น การปรับเปลี่ยนวิธีการสำรวจ เป็นการใช้อย่างไร แบบสอบถามออนไลน์ เพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสร้างความผูกพันมีความสอดคล้องกับปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันอย่างไร
หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ			
6.1 กระบวนการทำงาน	2	1) สำนักฯ มีกระบวนการออกแบบบริการและกระบวนการทำงานรวม 9 ขั้นตอน มีการนำสมรรถนะหลักมาใช้เพื่อออกแบบกระบวนการให้บริการ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และกำกับดูแลตามแผนภาพ 6.1-1 การดำเนินการดังนี้จะทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและทำให้สำนักฯ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง 2) กระบวนการออกแบบบริการมีการระบุข้อกำหนดที่สำคัญ (ตาราง 6.1-2 และตาราง 6.1-3) และมีกระบวนการปรับปรุงบริการโดยใช้ GAPS Model และ PDSA ปรับปรุงกระบวนการตาม Service process (ตาราง 6.1-5)	1) สำนักฯ ไม่ได้แสดงแนวทางที่ชัดเจน ถึงความเป็นระบบที่สำนักฯ ใช้เพื่อทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวัน ด้านการบริการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญที่ได้ออกแบบไว้ อันอาจส่งผลกระทบต่อความสม่ำเสมอของคุณภาพที่ผู้รับบริการได้รับ 2) ไม่ชัดเจนว่ากระบวนการนำไปปฏิบัติ และสื่อสารในการปฏิบัติผ่านการจัดฝึกอบรม/ให้ความรู้แก่บุคลากร และมีการติดตามผลการดำเนินการ มีประสิทธิภาพที่ครอบคลุมพันธกิจทุกด้านอย่างไร
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	2	1) สำนักฯ มีกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน 6 ขั้นตอน (ISHARE) ที่เป็นระบบชัดเจน ตั้งแต่การจำแนกพันธมิตร/ผู้ส่งมอบ (Identify) การคัดเลือก (Select) การแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง (Help) การกำกับติดตาม ประเมินผล (Assess) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) และการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ (Evaluation) การดำเนินการอย่างเป็นระบบเช่นนี้ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี 2) สำนักฯ มีกระบวนการจัดการด้านความปลอดภัย และกระบวนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ช่วยสร้างความมั่นใจว่าในการปฏิบัติงานประจำวันสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง	1) ในขณะที่สำนักฯ เผชิญกับความท้าทายในเรื่องการได้รับงบประมาณลดลง แต่ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ มีการบริหารจัดการต้นทุนทั้งต้นทุนการให้บริการ และต้นทุนการปฏิบัติการโดยรวม อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร 2) ไม่ชัดเจนว่ากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของสำนักฯ ตามตาราง 6.2-2: ISHARE model มีประสิทธิภาพอย่างไร เช่น ประสิทธิภาพของผู้ส่งมอบต้องปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสำนัก มีระบบและกลไกในการคัดเลือก จัดการ ความสัมพันธ์ และการจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินงานไม่ดีอย่างไร

หมวด / ข้อ	แบนด์	จุดแข็ง	โอกาสในการพัฒนา
หมวด 7 ผลลัพธ์			
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ	2	1) ผลลัพธ์ด้านลูกค้ามีแนวโน้มที่ดีขึ้นบางตัว (7.1.ก-1.1, 7.1.ก-2, 7.1.ก-3, 7.1.ข(1)-3, 7.1.ข(2)-2, 7.1.ค-1)	1) ผลลัพธ์บางด้านมีแนวโน้มลดลง และไม่ได้แสดงค่าเป้าหมาย (7.1.ก-1.3, 7.1.ข(2)-1) บางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ (7.1.ก-1.2) 2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบางผลลัพธ์มีแนวโน้มที่ไม่ดี เช่น การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (แผนภูมิ 7.1.ข(2)-1 และแผนภูมิ 7.1.ข(2)-3)
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	2	1) มีผลลัพธ์ที่ดีบางเรื่อง (7.2.ก(1)-3, 7.2.ก(2)-3)	1) สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญหลายผลลัพธ์ เช่น ผลลัพธ์ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการ รวมทั้งการสนับสนุนสำคัญที่สำนักฯ จัดให้มีการขาดข้อมูลดังกล่าวจะทำให้สำนักฯ เสียโอกาสในการมีข้อมูลประกอบการปรับปรุงการบริการซึ่งเป็นพันธกิจที่สำคัญ
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	2	1) ผลลัพธ์การมุ่งเน้นบุคลากรบางเรื่องมีแนวโน้มที่ดีขึ้น (7.3.ก(1)-1, 7.3.ก(3)-2, 7.3.ก(4)-1, 7.3.ก(4)-4 ทั้งจำนวนกิจกรรมและผลการประเมินประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วม	1) ผลลัพธ์การมุ่งเน้นบุคลากรหลายตัวมีแนวโน้มลดลง เช่น คะแนนความพึงพอใจต่อบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับผลการประเมินการทำงานในระดับดีมาก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การสร้างสภาพแวดล้อมการเอาใจใส่ และความผูกพันของบุคลากรในสำนัก (7.3.ก(2)-1, 7.3.ก(3)-1, 7.3.ก(3)-3, 7.3.ก(4)-3, 7.3.ก(4)-5) 2) ไม่พบผลลัพธ์ที่แสดงขีดความสามารถและอัตราการจ้าง การสรรหา และรักษาบุคลากรใหม่
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล	2	1) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสาร การกำกับดูแล และความโปร่งใส การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อร้องเรียน มีแนวโน้มที่ดีขึ้น (7.4.ก(1)-1, 7.4.ก(2)-2, 7.4.ก(3)-1, 7.4.ก(4)-1, 7.4.ก(4)-2, 7.4.ก(4)-3, 7.4.ก(4)-2, 7.4.ข-3)	1) ผลลัพธ์ด้านชุมชน และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีแนวโน้มที่แย่ลง (7.4.ก(2)-1, 7.4.ก(5)-1, 7.4.ก(5)-3, 7.4.ข-1, 7.4.ข-2) 2) ไม่พบผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามค่านิยมของบุคลากร
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด	2	1) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงินบางตัวมีแนวโน้มที่ดี เช่น แผนภูมิ (7.5.ก(1)-1, 7.5.ก(1)-2, 7.5.ก(2)-1)	1) สำนักฯ แสดงผลลัพธ์ด้านการตลาดที่จำกัด และผลลัพธ์ที่แสดงมีแนวโน้มลดลง (7.5.ก(2)-2) 2) ไม่พบผลลัพธ์ที่สำคัญหลายผลลัพธ์ เช่น ผลลัพธ์ด้านรายได้และสัดส่วนรายจ่าย เงินเหลือจ่าย ผลลัพธ์ด้านตลาดใหม่