

# รายงานการตรวจประเมิน (Feedback Report)

---

ประจำปีการศึกษา 2563

สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Consensus Review วันที่ 3 ธันวาคม 2564

Site Visit วันที่ 9 ธันวาคม 2564

การตรวจประเมินคุณภาพองค์กรตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา  
เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (CMU-EdPEX)



ศูนย์พัฒนาคุณภาพองค์กร  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

รายงานการตรวจประเมิน (Feedback Report)  
สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Consensus Review วันที่ 3 ธันวาคม 2564  
Site Visit วันที่ 9 ธันวาคม 2564

รายนามคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพองค์กร

1) รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา สุคนธสรณ์	ประธานกรรมการ
2) รองศาสตราจารย์ธีรภัทร วรรณฤมล	กรรมการ
3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสนา ศิริรังษี	กรรมการ
4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระพันธ์ จันทร์หอม	กรรมการ

บทสรุปและผลการตรวจประเมินในภาพรวม (Key Theme)

Process Strength

- สำนักฯ ริเริ่มการบริหารจัดการโดยใช้มุมมองเชิงระบบ โดยผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ “พิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณกลางแจ้ง เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนาเพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน” มีการวางแผนกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลหลากหลาย และถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังระดับบุคลากร มีการทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อติดตามความสำเร็จของการดำเนินงานและประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สอดคล้อง อีกทั้งเริ่มมีกระบวนการในการเลือกคู่เทียบ การบริการจัดการอย่างเป็นระบบดังกล่าวอาจช่วยส่งเสริมให้สำนักฯ บรรลุพันธกิจ
- สำนักฯ มีการดำเนินการหลายเรื่องที่สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับลูกค้า/ผู้รับบริการและสังคม เช่น กำหนดให้ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นตัวชี้วัดของสำนักฯ ที่ใช้ในการเทียบเคียงกับคู่เทียบ การระบุพันธกิจเพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม จัดให้มีช่องทางรับฟังเสียงลูกค้า/ผู้รับบริการที่หลากหลาย ทำให้เกิดการปรับปรุงบริการและสื่อในการนำเสนอ/ให้บริการ พัฒนาระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ จัดให้มีการสนับสนุนลูกค้า/ผู้รับบริการหลายช่องทางที่ปรับให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีข้อจำกัดในการให้บริการและเป็นโอกาสการขยายตลาดในอนาคต นอกจากนี้ยังมีระบบจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติการของสำนักฯ ในหลายด้านตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น การปรับปรุงนิทรรศการในแหล่งเรียนรู้ การจัดระบบชำระค่าเข้าชม การจัดทำและระบบการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา เป็นต้น ในเบื้องต้นส่งผลให้มีแนวโน้มจำนวนการติดตามสื่อออนไลน์ของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น ซึ่งน่าจะส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า/ผู้รับบริการ ที่อาจนำไปสู่ความมั่นคงของตลาดและบริการ รวมทั้งความยั่งยืนของสำนักฯ ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ในการเป็น “แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน”

- สำนักฯ มีการดำเนินการที่สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการช่วยส่งเสริมให้สำนักฯ มีผลการดำเนินการที่ดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยกำหนดให้บุคลากรเป็นสมรรถนะหลัก มีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของสำนักฯ ไปสู่บุคลากร การใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลายที่เป็นการสื่อสารสองทางกับบุคลากร ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม มีการริเริ่มพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล (CPAC-CMU HRM System) เพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพในการทำงานที่ครอบคลุมกระบวนการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาระบบ CPAC-CMU Learning and development sub-system มาเป็นระบบในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เริ่มมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์: บริหารงานและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมีการผลักดันและติดตามผลผ่านการจัดทำและประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติงาน (TOR) ของบุคลากร มุ่งเน้นผลงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการยกย่องชมเชยผู้มีผลปฏิบัติงานดีเด่น และมีการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยปรับระบบการให้ค่าตอบแทนตามภาระงานที่สอดคล้องกับทิศทางสำนักฯ นอกเหนือจากการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาวะ นับเป็นการเริ่มต้นการดำเนินที่เป็นระบบที่ดีอันน่าจะมีส่วนผลักดันให้สำนักฯ มุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้
- สำนักฯ มีการดำเนินการที่สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยมีระบบการสื่อสารและรับฟังเสียงหลายช่องทาง และนำข้อมูลจากลูกค้า/ผู้รับบริการ มาวิเคราะห์บททวนปรับปรุงบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ ทำให้เกิดบริการใหม่หลายอย่าง ที่มีคุณภาพบริการจนผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และได้รับรางวัลด้านกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และสืบสานศิลปวัฒนธรรม มีการนำเอาการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่องไปพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ส่วนหนึ่งเพื่อใช้ในการกำกับมาตรฐานบริการ เป็นการส่งมอบคุณค่าบริการแก่ลูกค้า/ผู้รับบริการได้ต่อเนื่อง นับเป็นจุดเริ่มของโอกาสการพัฒนาต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต สนับสนุนความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

#### Process OFI

- สำนักฯ มิได้ให้ความหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพียงพอที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งองค์กร ที่จะนำไปสู่การนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้จริงจัง เช่น วิสัยทัศน์ที่มุ่งให้เกิด “สังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน” พันธกิจที่มุ่งไปสู่ “การสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม” และค่านิยม “CPAC” ความไม่ชัดเจนดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั่วทั้งองค์กร อันส่งผลกระทบต่อระดับคุณภาพบุคลากรและการดำเนินการของสถาบันอย่างต่อเนื่องที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และความยั่งยืนของสำนักฯ
- สำนักฯ ขาดความชัดเจนในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร ที่จะเชื่อมโยงนำพาองค์กรให้ปฏิบัติพันธกิจได้สำเร็จ รวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ ความไม่ชัดเจนดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้าง รักษาและยกระดับคุณภาพสมรรถนะหลักที่จำเป็น ทั้งเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ การวางแผน/จัดลำดับความจำเป็นของแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ การบริหารทรัพยากร

งบประมาณ การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม การติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินการต่าง ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารอย่างมีทิศทาง ความสำเร็จของพันธกิจตลอดจนการบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่สำนักฯ มุ่งหวัง

- สำนักฯ กำหนดให้บุคลากรเป็นสมรรถนะหลักโดยมิได้กำหนดคุณลักษณะและขีดความสามารถจำเป็นที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพียงพอต่อการนำไปใช้ในการบริหารจัดการ ที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบบริหารงานบุคคล (CPAC-CMU HRM System) เพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพ และระบบ CPAC-CMU Learning and development sub-system ที่มุ่งการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่สำนักฯ ริเริ่มดำเนินการ จากเป้าหมายผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถจำเป็นไม่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินการ ให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
- สำนักฯ ใช้ภาพรวมเสียงของลูกค้า/ผู้รับบริการ กระบวนการหลัก (core process) และการเป็นลูกค้า ปัจจุบัน/อนาคต ในการออกแบบ จัดและปรับบริการ/การสนับสนุน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ผู้รับบริการ การดำเนินการดังกล่าวอาจมิได้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังที่แท้จริงของลูกค้า/ผู้รับบริการ ทำให้สำนักฯ เสียโอกาสในให้บริการที่ตอบสนองตรงกับความต้องการและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการ การใช้เสียงลูกค้า/ผู้รับบริการที่จำแนกตามลักษณะจำเพาะ เช่น นักเรียน/นักศึกษา สถาบันการศึกษา ชุมชน และนักท่องเที่ยว ซึ่งน่าจะมีความต้องการ/ความคาดหวังต่อบริการที่แตกต่างกันเป็นหลักในการออกแบบการจัดบริการและการสนับสนุน รวมทั้งออกแบบการประเมินในแต่ละกลุ่มให้ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ น่าจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ ความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสำเร็จของการดำเนินการ รวมทั้งการขยายตลาดของสำนักฯ ให้มีการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง
- สำนักฯ ขาดความชัดเจนในการกำหนดองค์ความรู้สำคัญของสำนักฯ ความรู้ที่จัดเก็บเพียงสาระส่วนแนวทางการถ่ายทอดความรู้ และการให้บริการ ทั้งนี้พบว่ามิได้มีการกล่าวถึงการแสวงหา การตรวจสอบความถูกต้อง และการใช้องค์ความรู้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา การซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์ที่ประมาณค่ามิได้ ฯลฯ ที่น่าจะเป็นแก่นองค์ความรู้สำคัญของสำนักฯ ที่จะผลักดันให้สำนักฯ เป็น “แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา” สมดังวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
- สำนักฯ ขาดความชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามการดำเนินการ ขาดความชัดเจนในความสอดคล้อง เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการกับตัวชี้วัด เป้าประสงค์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ อีกทั้งเกณฑ์พิจารณากิจกรรมสำคัญที่สำนักฯ ดำเนินการเองกับจ้างหน่วยงานภายนอก รวมทั้งการระบุข้อกำหนดสำคัญ/จำเป็นเมื่อต้องใช้บริการจากเครือข่ายอุปทาน โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดูแล บำรุงรักษาและซ่อมแซมสินทรัพย์อันประมาณค่ามิได้ที่ไม่สามารถหาประกันได้ ความไม่ชัดเจนของการดำเนินการดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อสินทรัพย์ และความสำเร็จในการดำเนินการ อันอาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักฯ

## Result Strength

- ผลลัพธ์ส่วนใหญ่ทุกด้านของสำนักฯ ดีขึ้นต่อเนื่อง ดีขึ้น มีแนวโน้มดีขึ้น และดีกว่าเป้าหมายทุกตัว ผลลัพธ์ดังกล่าวอาจสะท้อนการบรรลุพันธกิจตามที่มุ่งตอบสนองและสร้างความผูกพันลูกค้า/ผู้รับบริการ ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ การเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน การจัดการเครือข่ายอุปทาน การบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลัง การนำองค์กรและการกำกับดูแล ตลอดจนการบริการงบประมาณ เป็นไปตามเป้าหมายที่สำนักฯ กำหนด

## Result OFI

- สำนักฯ กำหนดค่าเป้าหมายผลลัพธ์เกือบทั้งหมดไว้เพียง 80% การตั้งเป้าหมายที่มีได้พิจารณาใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจะทำให้สำนักฯ สูญเสียโอกาสในการสร้างความท้าทายที่จะผลักดันยกระดับคุณภาพ การดำเนินการ ความเหมาะสมของการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการจะผลักดันการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักฯ ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์
- สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีความสำคัญ รวมถึงการเทียบเคียงกับคู่เทียบ เช่น **ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ** สำนักฯ ไม่ได้รายงานผลลัพธ์การตอบสนองความต้องการและความคาดหวังให้ครบทุกประเด็น เช่น ประเด็นความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม และประเด็นสนับสนุน อนุรักษ์และสืบสานศิลปวัฒนธรรม ประโยชน์ที่ชัดเจนจากการที่ลูกค้า/ผู้รับบริการร่วมโครงการ ผลลัพธ์การปรับปรุงระบบงาน/บริการแยกเฉพาะประเด็น ผลลัพธ์ผลการดำเนินงานด้านเครือข่ายอุปทาน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าที่จำแนกตามลักษณะความต้องการและความคาดหวัง **ด้านบุคลากร** สำนักฯ ไม่ได้รายงานผลลัพธ์การพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ รวมทั้งไม่พบผลลัพธ์ที่แสดงถึงความเพียงพอของขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ของสำนักฯ **ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร** สำนักฯ ไม่ได้รายงานผลลัพธ์การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการ ไปปฏิบัติในกลุ่มบุคลากรที่ชัดเจน ผลลัพธ์การกำกับดูแลด้านจริยธรรมที่เป็นรูปธรรมที่เหนือกว่ามาตรฐานทั่วไป **ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์** สำนักฯ ไม่ได้รายงานผลลัพธ์ด้านการควบคุมต้นทุน และความมั่นคงทางการเงิน ผลลัพธ์ทางการตลาดจำแนกตามผู้ใช้บริการ ผลลัพธ์ด้านตลาดใหม่ ผลลัพธ์ด้านความสำเร็จตามตัววัดและตัวชี้วัดของสำนักฯ การกำหนด การวัดและติดตามผลลัพธ์ที่สำคัญ อาจช่วยให้สำนักฯ สามารถประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมุ่งสู่ความสำเร็จของพันธกิจ สะท้อนความสามารถในการแข่งขัน และการบรรลุความเป็นเลิศวิสัยทัศน์ตามที่ตั้งใจไว้

## หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) ระดับการประเมิน (band) = 2

#### Strength (จุดแข็ง)

ก(1) ผู้นำระดับสูงมีระบบการกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม รวมทั้งกำหนดเรื่องที่ต้องทำเป็นต้องทำจากปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติหลากหลายช่องทาง (ตาราง 1.1-2) ทำให้ร้อยละการรับรู้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการของบุคลากรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (แผนภาพ 7.4 ก (1)-1) นอกจากนี้ยังมีการกำกับดูแล กำหนดและประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่นำไปสู่การปรับปรุง ผ่านระบบ LEAD Model (แผนภาพ 1.1-1) และมีแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินการ (แผนภาพ OP.2-1) ที่ชัดเจน การดำเนินการดังกล่าวอาจมีส่วนสนับสนุนให้สำนักฯ สามารถประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

#### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ก(1,2) แม้ผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นในการนำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ตามตาราง 1.1-1 มีแนวทางการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม ตามแผนภาพ 1.1-2 รวมทั้งการนำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติโดยการจัดสภาพแวดล้อมสนับสนุนผ่านการสื่อสาร/ให้ข้อมูล/อบรมและการให้รางวัล แต่ความหมายของค่านิยม “CPAC” แต่ละตัวที่องค์กรกำหนดยังมีความเป็นนามธรรมสูง รวมทั้งไม่ชัดเจนว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงที่ระบุในตาราง 1.1-1 และกระบวนการตามที่ได้กำหนดจะนำไปสู่การหล่อหลอมพัฒนาและการประเมินการปฏิบัติตามค่านิยมอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างไร การกำหนดความหมายของค่านิยม “CPAC” (Creativity, Passion, Affection, Classic) แต่ละตัวให้เป็นรูปธรรม จะทำให้เกิดความชัดเจนง่ายแก่การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งองค์กร ที่จะนำไปสู่การออกแบบกระบวนการส่งเสริม/ผลักดัน/พัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้อย่างสอดคล้อง นำไปสู่การนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ก(1) ผู้นำระดับสูงได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร/สำนักฯ (core competency) เป็น CC-1 บุคลากรในองค์กร CC-2 พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา และ CC-3 เครือข่ายศิลปวัฒนธรรมล้านนา ซึ่งจำเป็นต้องมีการให้ความหมายอย่างชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปสมรรถนะหลักจะเป็นความเก่งในการกระทำบางอย่างที่มีความจำเพาะโดดเด่นที่จะนำพาสำนักฯ ไปสู่การบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ ดังนั้น “บุคลากร” ที่จะเป็นสมรรถนะหลักของสำนักฯ ได้ต้องมีการกำหนดคุณลักษณะและขีดความสามารถที่ชัดเจน “พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา” อาจเหมาะในการจัดเป็นสินทรัพย์ที่ประมาณค่ามิได้และเป็นความโดดเด่นของสำนักฯ มากกว่าการเป็นสมรรถนะหลัก และสำหรับ “เครือข่ายศิลปวัฒนธรรมล้านนา” หากเป็นสมรรถนะหลักของสำนักฯ อาจเป็นสมรรถนะในการสร้างเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมล้านนาหรือไม่ และยังต้องการความชัดเจนในประเด็นความเชื่อมโยงของการมีเครือข่ายฯ ที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ของสำนักฯ นอกจากนั้นยังไม่พบความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะหลักองค์กรกับความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ตามที่กำหนด การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับพันธกิจและสอดคล้องกับความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้กระบวนการนำองค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินการมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์อย่างยั่งยืน

- 3) (ข) แม้ผู้นำระดับสูงได้มีการกำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคลากร/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้หลายช่องทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันตามตาราง 1.1-2 แต่การสื่อสารกับกลุ่มที่มีความสำคัญเหล่านี้มีเพียงการสื่อสารทางเดียวเป็นหลัก อีกทั้งได้กำหนดความถี่ในการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นตามโอกาสสะท้อนถึงความไม่ชัดเจนในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลที่ จึงอาจทำให้สำนักฯ ขาดโอกาสในการประชาสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ และความผูกพันกับบุคลากร/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของการดำเนินการและการบรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักฯ
- 4) แม้ว่าผู้นำระดับสูงส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม โดยกำหนดเป็นนโยบายมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ ติดตามและปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลให้การปฏิบัติที่ถูกกฎหมายและจริยธรรมเป็นไปตามมาตรฐาน คือไม่พบข้อบกพร่องจากสำนักงานตรวจสอบภายใน มช. และไม่พบข้อร้องเรียนด้านจริยธรรมจากผู้รับบริการ แต่เนื่องจากสำนักฯ ได้มีการกำหนดหนึ่งในค่านิยมซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกันในสำนักฯ คือดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ (Classic) โดยประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ให้เป็นต้นแบบที่ดีของการดำรงตน ซึ่งน่าจะเป็นการปฏิบัติที่เหนือกว่ามาตรฐานโดยทั่วไป ความชัดเจนของความหมาย จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการส่งเสริม/พัฒนา/การประเมินผลลัพธ์อย่างสอดคล้องตรงจุด การดำเนินการที่ชัดเจนในประเด็นดังกล่าวจะช่วยให้สำนักฯ นำค่านิยมไปใช้ในการปฏิบัติเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างเป็นรูปธรรมที่เด่นชัดได้



## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) ระดับการประเมิน (band) = 2

### Strength (จุดแข็ง)

ก(1,2) ผู้นำระดับสูงยึดหลัก “องค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส” สอดคล้องกับการกำหนด C-Classic ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ เป็นหนึ่งในค่านิยมของสำนักฯ โดยผู้นำระดับสูงได้ถ่ายทอดค่านิยมด้านคุณธรรมสู่บุคลากรทุกระดับ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติให้เป็นทิศทางเดียวกัน และกำหนดระดับผลการดำเนินงานเป็น 5 ดัชนี (แผนภาพ 1.2-1) โดยการกำหนดเป็นนโยบาย การปฏิบัติเป็นตัวอย่าง (ตาราง 1.1-1) และสื่อสารให้นำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติในบุคลากรทุกระดับ มีการกำกับดูแลให้มีการดำเนินการโดยใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัย ในกระบวนการทำงานสำคัญผ่านการติดตามตัวชี้วัดที่กำหนด ตามเงื่อนไขเวลาต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกระดับ (ตาราง 1.2-1 และตาราง 1.2-2) การดำเนินการดังกล่าวอาจจะทำให้สำนักฯ ประสบความสำเร็จในระบบการนำองค์กร ทั้งด้านการกำกับดูแลและการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักฯ

### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ก(2) สำนักฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง ตามตาราง 1.2-2 แต่ไม่ชัดเจนว่ามีการประเมินผู้นำระดับสูงโดยผู้ร่วมงาน บุคลากร รวมทั้งไม่ชัดเจนว่ามีข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน อีกทั้งยังไม่พบผลลัพธ์ของการนำผลการประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับไปใช้ในการปรับปรุงระบบการนำองค์กร ซึ่งอาจทำให้ผู้นำระดับสูงเสียโอกาสในการได้ข้อมูลที่สมบูรณ์รอบด้านเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผลในการนำองค์กร
- 2) ข(2) แม้สำนักฯ ได้มีการกำหนดแนวทางในการติดตามให้ปฏิสัมพันธ์ในผลงานให้เป็นไปอย่างมีจริยธรรม แต่การกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามยังคงเป็นการตั้งรับ โดยประเมินจากข้อร้องเรียน (ตาราง 1.2-4) สำหรับการกำกับดูแลระบบธรรมาภิบาลและการบริหารตามพันธกิจยุทธศาสตร์ (ตาราง 1.2-5) ไม่พบตัวบ่งชี้ในส่วนกระบวนการ จึงอาจทำให้สำนักฯ ขาดโอกาสในการรับทราบแนวโน้มการเกิดปัญหาท่วงก่อนเพื่อสำนักฯ จะสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการในการรับมือทันการ รวมทั้งไม่พบผลลัพธ์ของการนำผลการประเมินไปปรับปรุงระบบการนำองค์กรและประสิทธิผลการดำเนินการ ที่อาจทำให้สำนักฯ ขาดโอกาสในการพัฒนาต่อเนื่องอย่างก้าวกระโดด
- 3) 1.2(ค) แม้สำนักฯ ได้มีการกำหนดชุมชนสำคัญ แต่ไม่พบวิธีการในการกำหนดชุมชนที่สำคัญ รวมถึงการดำเนินการมุ่งเป้าให้ชุมชนมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้สำนักฯ ได้มีการจัดกิจกรรมในการสนับสนุนชุมชนไว้หลากหลาย แต่ยังไม่พบแนวทางที่เป็นระบบ (ได้แก่ การตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบ จัดทำแผนงานทั้งระยะสั้นระยะยาว กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ดำเนินการ ติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม ปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง) และไม่ชัดเจนในการใช้สมรรถนะหลักขององค์กรสนับสนุนการขับเคลื่อนชุมชนให้ไปถึงเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามที่กำหนด รวมทั้งยังไม่พบการประเมินผลลัพธ์ที่ชัดเจนในประเด็นการสนับสนุนชุมชนไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน พบเพียงการประเมินผลลัพธ์การสนับสนุน



ชุมชนที่เน้นเชิงปริมาณ (แผนภาพ 7.4.ก(5)-1 และแผนภาพ 7.4.ก(5)-2) ในส่วนเชิงคุณภาพพบการประเมิน “ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากการบริการของสำนักฯ หรือสามารถนำไปพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนได้” (แผนภาพ 7.4.ก(5)-3) ที่เป็นภาพรวมไม่ชัดเจน กิจกรรมที่ดำเนินการตามที่รายงานแยกส่วนขาดการบูรณาการ ความชัดเจนเป็นรูปธรรมของเป้าหมาย และการดำเนินการดังกล่าวจะนำไปสู่การยกระดับการพัฒนาชุมชนสำคัญเพื่อสร้างความเข้มแข็งได้อย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดความยั่งยืนในที่สุด

## หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) ระดับการประเมิน (band) = 2

#### Strength (จุดแข็ง)

ก(1,3,4) สำนักฯ มีกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ระยะ 12 ขั้นตอน (แผนภาพ 2.1-1) โดยผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้องผ่านการระดมสมองในการประชุม มีการใช้ปัจจัยนำเข้า เช่น ผลดำเนินการที่ผ่านมา สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบ สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน มาวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น (ตาราง OP2-2, ตาราง 2.1-1, 2.1-2) โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis (Political, Economic, Social, Technology, Environment, Laws) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่อาจเป็นโอกาสและภัยคุกคาม โดยใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ข้อมูลและ TOWS matrix ในการหาความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ และกำหนดยุทธศาสตร์ 3 ด้าน รวมทั้งระบบงานที่สำคัญ (แผนภาพ 2.1-2) การดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้สำนักฯ สามารถดำเนินงานมุ่งสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ก(1) ไม่พบประสิทธิภาพที่ได้มาจากการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์ การกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและสำคัญ มีการออกแบบ รวบรวม และประมวลอย่างเป็นระบบจะทำให้สำนักฯ ได้ข้อมูลนำเข้าที่จำเป็น สำคัญ และเหมาะสม สามารถนำมาใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ได้ตรงจุดและเหมาะสม อันจะใช้ในการพัฒนาการดำเนินการได้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมและมีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- 2) ก(2) สำนักฯ มีการกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ผ่านการจัดกิจกรรมในโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการอบรมระยะสั้นวัฒนธรรมอาหารล้านนาสู่สากล โครงการจัดทำและพิมพ์หนังสือพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา มช. อย่างไรก็ตาม ไม่พบการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการนำสมรรถนะหลัก และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสำนักฯ มาสร้างนวัตกรรม อันจะทำให้สำนักฯ เสียโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- 3) ข(1,2) แม้สำนักฯ จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ แต่ไม่พบวิธีการกำหนดและพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ อีกทั้งยังพบความไม่ชัดเจนในยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2 ตัวยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ มีความเป็นนามธรรมค่อนข้างสูง เช่น “สังคมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน” “การสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม” ทำให้เป้าหมายขาดความชัดเจน แม้สำนักฯ มีการปรับตัวเพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแล้ว ตามตารางที่ 2.1-3 แต่ไม่ชัดเจนว่าการปรับรูปแบบบริการนั้นจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ได้หรือไม่และอย่างไร ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมากและรวดเร็ว สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 3 “บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืนและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม” นั้น ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการปรับตัว มีความสอดคล้องเฉพาะ

ในส่วนการบริหารจัดการ แต่ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดเน้นในการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้ง เป้าประสงค์ในเรื่องความยั่งยืน และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมนั้นไม่ปรากฏ นอกจากนี้ แม้บริษัทฯ มีการ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญตามยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่ 1 (เชิงรุก), ยุทธศาสตร์ที่ 2 (พันธกิจ), ยุทธศาสตร์ที่ 3 (สนับสนุน) อย่างไรก็ตาม ไม่พบการกำหนดเป้าประสงค์และกรอบเวลาที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และไม่ได้แสดงว่าได้มีการพิจารณาว่าวัตถุประสงค์เหล่านั้นได้ตอบสนองความท้าทาย เชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบ/โอกาสเชิงกลยุทธ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน จะทำให้การดำเนินการของบริษัทฯ ในทางปฏิบัติ มีความครอบคลุม เป็นไปในทิศทางเดียวกันและประสบความสำเร็จในที่สุด

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ระดับการประเมิน (band) = 2

### Strength (จุดแข็ง)

ก(1,2) สำนักฯ ได้ผลักดันการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการปฏิบัติงานจัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (ตาราง 1.2-5) และมีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสนอต่อคณะกรรมการบริหาร แผนปฏิบัติการที่ผ่านการพิจารณาจะถูกถ่ายทอดไปยังบุคลากร ผ่านการประชุมต่าง ๆ มีการจัดทำ TOR ที่สอดคล้อง และมีการติดตามผลการดำเนินการ และการรายงานผลการประเมินผลจากระบบสารสนเทศ (อยู่ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาระบบรายงานตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัด EdPEX) (แผนภาพ 2.1-1 และตาราง 4.1-1) โดยคณะกรรมการบริหารฯ ตามกรอบเวลาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการดังกล่าวจะเพิ่มโอกาสในการบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ สะท้อนได้จากแนวโน้มการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ (action plan) ประจำปี (แผนภาพ 7.4.ช-2)

### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ก(1) สำนักฯ ได้นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยจัดทำแผนปฏิบัติการตามขั้นตอนในกระบวนการถ่ายทอดแผนฯ ขั้นตอนที่ 7 โดยจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญจำนวน 13 แผน ทั้งนี้ไม่พบข้อมูลที่ชัดเจนที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และไม่พบการจำแนกแผนระยะสั้นกับระยะยาว (เขียนไว้ในหัวข้อ 2,2ก(5) ว่ามีการกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังตาราง 2.1-4 แต่ไม่พบตารางนี้ในเล่ม SAR) อีกทั้งยังไม่พบเกณฑ์ในการกำหนดกิจกรรมสำคัญที่สำนักฯ ดำเนินการเองกับจ้างหน่วยงานภายนอก ความไม่ชัดเจนของความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กับแผนปฏิบัติการสำคัญทั้ง 2 แผน รวมถึงเกณฑ์พิจารณากิจกรรมสำคัญที่สำนักฯ จะดำเนินการเอง จะส่งผลถึงประสิทธิภาพการดำเนินการของสำนักฯ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ของสำนักฯ
- 2) ก(3,4) ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ โดยเฉพาะในภาวะที่มีข้อจำกัดของงบประมาณ และสถานการณ์ที่คาดเดายาก อันอาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ
- 3) ก(3,4) แม้สำนักฯ มีการกำหนดขั้นตอนการกำหนดแผนด้านบุคลากร ตามแผนภาพ 2.2-1 และมีการจัดแผนอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากร ตามตาราง 2.2-1 แต่ไม่พบการกำหนดคุณลักษณะ ชีตความสามารถที่จำเป็นของบุคลากร ทั้งที่สำนักฯ กำหนดบุคลากรเป็นสมรรถนะหลัก อีกทั้งยังไม่พบการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายฯ อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพียงพอที่จะผลักดันความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสำนักฯ ทั้งที่สำนักฯ กำหนดเครือข่ายศิลาปวงนธรรมเป็นสมรรถนะหลัก ความชัดเจนในการกำหนดขีดความสามารถและอัตรากำลังที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ จะนำไปสู่ความสำเร็จของแผน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสำนักฯ

- 4) ก(5,6) สำนักฯ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำคัญเพื่อติดตามผลการดำเนินงานสำคัญ มีการติดตามต่อเนื่องเป็นระยะ แต่ตัวชี้วัดมีเพียง ผลลัพธ์เมื่อดำเนินการเสร็จ เช่น ตัวชี้วัด 37 38 42 ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ (Action plan) ประจำปี ซึ่งเป็นการวัดผลลัพธ์สัมฤทธิ์ผลการดำเนินการ ไม่สามารถใช้ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ มิใช่สะท้อนผลการดำเนินการประจำวันจึงเป็นการยากที่จะดำเนินการปรับแก้ปัญหาที่อาจมีได้เหมาะสมทันการ นอกจากนี้ยังพบความไม่ชัดเจนในการคาดการณ์ผลดำเนินการสำนักฯ อันอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักฯ

## หมวด 3 ลูกค้า (Customer)

### 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations) ระดับการประเมิน (band) = 2

#### Strength (จุดแข็ง)

ก(1,2) สำนักฯ มีกระบวนการรับฟังเสียงของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและดำเนินการ 4 ขั้นตอน (แผนภาพ 3.1-1) มีช่องทางรับฟังเสียงผู้รับบริการทั้งผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต (ตาราง 3.1-3) และมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งข้อคิดเห็นที่ได้รับถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงช่องทางการให้บริการ (ตาราง 3.1-3 และแผนภาพ 3.1-3) ซึ่งน่าจะช่วยให้สำนักฯ สามารถเรียนรู้และตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นได้ต่อเนื่อง ทั้งนี้ได้มีบริการใหม่ที่เกิดจากการรับฟังเสียงของผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น เช่น การปรับปรุงนิทรรศการเรือนทรงอาณานิคม (คิวรีเปอล์) และเรือนไทยลือ การจัดระบบชำระค่าเข้าชมพิพิธภัณฑ์และการเข้าถึงข้อมูลต้นไม้ในพิพิธภัณฑ์ผ่าน QR-Code จัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและวัฒนธรรมล้านนาผ่านพิพิธภัณฑ์ เป็นต้น (ตาราง 3.1-2) นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาเว็บไซต์สำนักฯ เพื่อให้บริการ เช่น การจัดทำคลังความรู้ล้านนาดี คลังวิดิทัศน์ล้านนา และจัดทำช่องทางรับฟังเสียงลูกค้าให้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้มีแนวโน้มจำนวนการติดตามสื่อออนไลน์ของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น (แผนภาพ 3.1-2)

#### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ข(1,2) สำนักฯ จัดทำ SAR โดยใช้เล่มเกณฑ์เดิม ทำให้การรายงานข้อมูล ข้อ 3.1ข(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียน (ผู้รับบริการ) และลูกค้ากลุ่มอื่น ไปอยู่ในข้อ 3.2 ก (3) และตาราง 3.2-2 ทั้งนี้ในการจำแนก สำนักฯ ใช้กระบวนการหลัก (Core process) และการเป็นลูกค้าปัจจุบัน และอนาคต (ตาราง 3.1-3) เป็นเกณฑ์การจำแนกและออกแบบการจัดบริการ มิได้ใช้กลุ่มผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีลักษณะความต้องการ ความคาดหวังที่มีความแตกต่าง ทำให้การออกแบบจัดบริการและการสนับสนุน (ตาราง 3.2-1) รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ (ตารางที่ 3.2-3) อาจมิได้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังที่แท้จริงของกลุ่มผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น ทำให้อาจสูญเสียโอกาสในการออกแบบและจัดบริการที่ตอบสนองตรงกับความต้องการและเหนือกว่าความคาดหวัง ซึ่งอาจส่งผลต่อตลาดและความสำเร็จของการดำเนินการอย่างก้าวกระโดดของสำนักฯ
- 2) ข(1,2) สำนักฯ ได้วัดและประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่ไม่พบความชัดเจนและรายละเอียดที่สำคัญของเกณฑ์ที่กำหนด เช่น ในเรื่องของความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ประเมินเป็นภาพรวม ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ร้อยละผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม ร้อยละการใช้ประโยชน์ที่ได้รับจากบริการ ความไม่ชัดเจนของเกณฑ์ดังกล่าวจะส่งผลถึงแนวทางการพัฒนาเพื่อยกระดับการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่สำคัญได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้อาจสูญเสียโอกาสในการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม อันส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของบริการ

## 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) ระดับการประเมิน (band) = 2

### Strength (จุดแข็ง)

- 1) ก(1) หรือ 3.1 ข(1) ตามเกณฑ์ใหม่ สำนักฯ มีกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าและผู้รับบริการที่เป็นระบบ มีการนำผลที่ได้มาปรับปรุงออกแบบบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ สอดคล้องกับเสียงที่ได้รับฟังผ่านหลากหลายช่องทาง (แผนภาพ 3.2-1 และตาราง 3.2-1) นอกจากนี้ยังปรับให้มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางที่ครอบคลุมทั้งลูกค้า/ผู้รับบริการทั้งปัจจุบันและอนาคต มีการนำเสียงของผู้รับบริการ ตลอดจนข้อมูลจากคู่แข่งมาวิเคราะห์และจำแนกลูกค้าเพื่อกำหนดบริการ และตลาดในปัจจุบันและอนาคต (ตาราง 3.2-2) การดำเนินการดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างความสนใจ ความสัมพันธ์และความผูกพันให้กับลูกค้า/ผู้รับบริการ (ตาราง 3.2-3) นอกจากนี้ยังมีระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (แผนภาพ 3.2-2) มีการสนับสนุนผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นหลากหลาย (ตาราง 3.2-1) เช่น ด้านการสืบค้นสารสนเทศ ผ่านช่องทางหลากหลายและเหมาะสมกับลูกค้า/ผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม ซึ่งน่าจะนำไปสู่มั่นคงของตลาดและบริการ รวมทั้งความยั่งยืนของสำนักฯ และความสำเร็จของวิสัยทัศน์ในการเป็น “แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน”
- 2) ก(1) มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน (แผนภาพ 3.2-3) โดยกำหนดผู้รับผิดชอบตามกลุ่มผู้รับบริการ มีช่องทางที่หลากหลาย ทั้งสื่อออนไลน์และการมีปฏิสัมพันธ์โดยตรง โดยมีการจำแนกระดับความเร่งด่วน เพื่อกำหนดการตอบสนองได้อย่างเหมาะสมทันการ นำไปสู่การเรียนรู้ปรับคุณภาพการให้บริการและลักษณะการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงข้อร้องเรียนในอนาคต

### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ก(2) หรือ (ค) ตามเกณฑ์ใหม่ สำนักฯ มีกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า/ผู้รับบริการทั้งเชิงรุก และเชิงรับในหลายช่องทาง แต่ไม่ชัดเจนถึงวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากเสียงของลูกค้าจำแนกตามกลุ่มผู้ใช้บริการทั้งกลุ่มผู้ใช้บริการปัจจุบันและอนาคต เพื่อออกแบบและจัดการบริการ รวมถึงสร้างกลยุทธ์การตลาด (มีได้รายงานข้อมูล ข้อ 3.2 ค ตามเกณฑ์ใหม่ที่ชัดเจน) เพียงพอที่จะนำไปสร้างความสัมพันธ์ ความผูกพันกับลูกค้า/ผู้รับบริการ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อตลาดการแข่งขัน กระหน่ำต่อการบรรลุ ความสำเร็จของการพัฒนาการดำเนินการสำนักฯ อย่างก้าวกระโดด
- 2) (ค) หรือตามเกณฑ์ใหม่ ข(1,2) ไม่พบการจำแนกกลุ่มลูกค้าตามกลุ่มตลาด (Market Segment) ที่ชัดเจน ทั้งนี้จากการที่การรายงานขาดข้อมูลในหัวข้อ 3.2 ค การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด การรายงานจึงเป็นภาพรวมมิได้ชัดเจนตามลักษณะผู้ใช้บริการกลุ่มต่างๆที่มีความแตกต่างกันในทั้งความต้องการและความคาดหวัง โดยสำนักฯ ใช้เสียงลูกค้าในภาพรวม มาออกแบบบริการและการจัดการบริการจำแนกตามกระบวนการทำงานหลัก ส่งผลต่อการออกแบบบริการที่อาจขาดความจำเพาะตรงความต้องการ/ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและตลาด อันส่งผลถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความสำเร็จของการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการตลาด และความสามารถในการแข่งขันของสำนักฯ



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

### 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance) ระดับการประเมิน (band) = 2

#### Strength (จุดแข็ง)

ก(1,2,3) สำนักฯ มีระบบการใช้ข้อมูลสารสนเทศและวิธีกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญตามเกณฑ์ SMART และใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน (ตาราง 4.1-1) กำหนดเกณฑ์คัดเลือกและบูรณาการตัวชี้วัด (แผนภาพ 4.1-1) รวมทั้งมีเริ่มมีกระบวนการในการเลือกคู่เทียบ (ศูนย์สถาปัตยกรรมล้านนา-คุ้มเจ้าบุรีรัตน์ มหาอินทร์ ณ เชียงใหม่ และหอศิลปวัฒนธรรมเมืองเชียงใหม่) (แผนภาพ 4.1-2) เพื่อนำสู่เป้าหมายการพัฒนา ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ ค่านิยม โดยมีการติดตามและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งมีระบบการนำข้อมูลจากผู้รับบริการมาวิเคราะห์ทบทวนการดำเนินการ (ตาราง 4.1-2) มาใช้ในการปรับปรุงบริการ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักฯ โดยในปี 2564 ได้มีการพัฒนา/ปรับการดำเนินการหลายอย่างตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่าบริการที่ให้แก่ลูกค้า/ผู้รับบริการ เช่น เพิ่มช่องทางสื่อสารกับลูกค้า/ผู้รับบริการ กระบวนการบริการ การจัดการสิ่งแวดล้อม การประชาสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์/ความผูกพัน เป็นต้น รวมทั้งมีการเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านภาษาอังกฤษ และได้ปรับเพิ่มตัวชี้วัด 37 38 42 (ตาราง 4.1-3) ดังตัวอย่าง (ตารางที่ 4.1-5) มีการค้นหาและระบุ Best Practice 5 ขั้นตอน จนได้แนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินการตามพันธกิจ (ตาราง 4.1-4) ได้มาตรฐานผ่านเกณฑ์/รับรางวัล เช่น 1) พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา ได้รับรางวัล Museum Thailand Awards 2021 ประเภทพิพิธภัณฑ์ด้านสังคม ศิลปะ และวัฒนธรรม "รางวัลดีเด่น" ด้านกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์และสืบสาน 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 แล้วนำไปใช้กำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี เป็นจุดเริ่มของการสร้างนวัตกรรมในอนาคต สนับสนุนความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

#### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

1) (ข) หรือ (ก) ตามเกณฑ์ใหม่ แม้สำนักฯ เริ่มมีแนวทางในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการตามทฤษฎี (ตาราง 4.1-2) แต่ไม่พบผลที่ได้จากการกำหนดเรื่องสำคัญ ข้อมูลนำเข้าที่ใช้ในการวิเคราะห์ทบทวนระบุตัวผู้เกี่ยวข้อง การนำไปใช้ และเวลาทบทวนที่เหมาะสมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะนำไปสู่ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวิสัยทัศน์ของสำนักฯ

- 2) (ค) สำนักฯ ทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยอาศัยกระบวนการ 6 ขั้นตอน (ตาราง 4.1-1) มีการปรับปรุงการดำเนินการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ (ตาราง 2.1-3) ตามพันธกิจ (ตาราง 4.1-5) แต่ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ ใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงตามลำดับอย่างต่อเนื่องและหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องจะทำให้สำนักฯ มีเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงบประมาณที่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) (ข,ค) ไม่พบการวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น การดำเนินการทางด้านการเงินและงบประมาณ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในสภาวะที่งบประมาณจำกัด การบริหารการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้มั่นใจได้ว่าสำนักฯ จะสามารถดำเนินการให้บริการในเรื่องที่จำเป็นและสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management)

ระดับการประเมิน (band) = 2

### Strength (จุดแข็ง)

- 1) ก(1) หรือ ข(1) ตามเกณฑ์ใหม่ สำนักฯ มีระบบจัดการความรู้ตามพันธกิจหลัก โดยใช้กระบวนการ 6 ขั้นตอน  
1) กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น 2) การค้นหาและเก็บรวบรวมองค์ความรู้ 3) การสร้างองค์ความรู้ จากความรู้ที่มีในหน่วยงาน และจากวิจัยของสถาบัน 4) การถ่ายทอดองค์ความรู้ ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้/เว็บไซต์ในสำนักฯ 5) กระบวนการนำองค์ความรู้ไปใช้ พัฒนาเป็นแนวปฏิบัติ/คู่มือ และ 6) การประเมินผลการนำองค์ความรู้ไปใช้ (ตาราง 4.2-1) มีการติดตามผลการจัดการความรู้ในที่ประชุม คกก.จัดการความรู้ และ คกก.บริหารสำนักฯ เพื่อประเมินผลและรายงานผลการจัดการความรู้ประจำปี การดำเนินการดังกล่าวจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการ
- 2) ข(1,2,3,4) หรือ ก(1) และ ก(2) ตามเกณฑ์ใหม่ สำนักฯ เริ่มมีระบบในการตรวจสอบคุณภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบันของข้อมูลและสารสนเทศ (ตาราง 4.2-2, ตาราง 4.2-3, ตาราง 4.2-4) จัดทำสินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ (ตาราง 4.2-5) อีกทั้งอยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำระบบการรายงานผลการดำเนินการผ่านระบบสารสนเทศ อันน่าจะส่งผลต่อประสิทธิผล/ประสิทธิภาพการดำเนินการสำนักฯ โดยใช้ข้อมูลจริง อันจะช่วยผลักดันความสำเร็จของวิสัยทัศน์

### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ก(2) หรือ ข(2,3) ตามเกณฑ์ใหม่ แม้สำนักฯ กำหนดระบบในการจัดการความรู้สำคัญของสำนักฯ แต่กระบวนการในการกำหนดองค์ความรู้สำคัญมีเพียงสาระในส่วนกระบวนการทำให้บริการเกือบทั้งหมด (ตาราง 4.2-1) ไม่พบจุดเน้นที่ควรเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม ล้านนา การซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์ที่ประมาณค่ามิได้ เป็นต้น ที่น่าจะเป็นแก่นสาระองค์ความรู้สำคัญที่จะผลักดันให้สำนักฯ เป็น “แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา” สมดังวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ สำนักฯ กำหนดให้มีการเรียนรู้ระดับสถาบันผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (KM) โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการประชุมต่างๆ ได้แก่ การประชุมสำนักงานสำนักฯ และฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การประชุมคณะกรรมการ (คกก.) ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ คกก.ดำเนินงานพิพิธภัณฑฯ คกก.บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และ คกก.บริหารสำนักฯ อย่างไรก็ตาม ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งจากภายในและภายนอกสำนักฯ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่ดีทั่วทั้งสำนักฯ ที่น่าจะมีส่วนผลักดันให้สำนักฯ บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ได้ตั้งไว้รวมทั้งนำไปสู่ความยั่งยืนของสำนักฯ
- 2) ก(2) หรือ ข(2,3) ตามเกณฑ์ใหม่ สำนักฯ กำหนดข้อมูลและสารสนเทศสำคัญที่ต้องรับประกันความถูกต้อง เชื่อถือได้ ความเป็นส่วนตัว และ ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยได้กำหนดมาตรการการใช้งานระบบข้อมูลและสารสนเทศ 2 กลุ่ม คือ 1) ข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรม 2) ข้อมูลด้านบริหารจัดการ (ตาราง 4.2-2) อย่างไรก็ตาม ไม่ชัดเจนถึงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการทวนสอบข้อมูลเพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ครบถ้วน เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน และพร้อมใช้งานสำหรับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มที่อาจส่งผลถึงประสิทธิผลการดำเนินการของสำนักฯ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์

## หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

### 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment) ระดับการประเมิน (band) = 2

#### Strength (จุดแข็ง)

- 1) ก(1,3) หรือ ก(4) ตามเกณฑ์ใหม่ สำนักงาน เริ่มมีระบบบริหารงานบุคคล (CPAC-CMU HRM System) เพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน 9 ขั้นตอน (แผนภาพ 5.1-1) ได้แก่ กระบวนการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคล การกำหนดกรอบอัตรากำลัง การสรรหา การว่าจ้าง การพัฒนา การค้นหาผู้มีความสามารถ การวางแผนผู้บริหาร การมอบรางวัล การดูแลบุคลากร และการทบทวนผลการดำเนินงานและมีระบบการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลัง (แผนภาพ 5.1-2) โดยกำหนดขีดความสามารถเป็น สมรรถนะพื้นฐาน และสมรรถนะตามสายวิชาชีพ มีการพัฒนาระบบ CPAC-CMU Learning and development sub-system 7 ขั้นตอน (แผนภาพ 5.2-1) มาเป็นระบบในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยริเริ่มการวางแผนพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์: บริหารงานและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (ตาราง 5.1-1) ผ่านการผลักดันและติดตามผลผ่านการจัดทำและประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติงาน (TOR) มีการจัดหาสวัสดิการและสิทธิประโยชน์จำเป็นแก่บุคลากร (ตาราง 5.1-2) มุ่งเน้นผลงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการยกย่องชมเชยผู้มีผลปฏิบัติงานดีเด่น และปรับระบบการให้ค่าตอบแทนตามภาระงานที่สอดคล้องกับทิศทางสำนักฯ นับเป็นการเริ่มการดำเนินที่เป็นระบบอันจะมีส่วนผลักดันให้สำนักฯ มุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้
- 2) ข(1) สำนักงาน สร้างบรรยากาศการทำงานให้ปลอดภัย เกื้อหนุนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Safety and Health Administration: SHA) และโครงการสำนักงานสีเขียว (Green Office) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการ มีการรายงานผลทุกไตรมาส ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร อีกทั้งมีการประเมินและจัดการความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสนับสนุนและส่งเสริมสุขภาวะและความปลอดภัยของบุคลากร ที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มขีดความสามารถ ส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักฯ มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

#### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ก(1) หรือ ก(2) ตามเกณฑ์ใหม่ แม้ว่าสำนักฯ ได้กำหนดบุคลากรเป็นสมรรถนะหลัก แต่ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ ได้กำหนดขีดความสามารถที่บุคลากรต้องมีการปฏิบัติที่จะนำพาสำนักฯ ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และความยั่งยืน (ตาราง 5.1-1) ความชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการกำหนดขีดความสามารถจะทำให้ระบบที่สำนักฯ ริเริ่มมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ เริ่มจากการสรรหา พัฒนา รักษา และส่งเสริมขีดความสามารถจำเป็นได้ตรงประเด็นเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนความสำเร็จและวิสัยทัศน์ของสำนักฯ

2) ก(4) หรือ ค(1) ตามเกณฑ์ใหม่ ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ มีการจัดการด้านอัตรากำลัง การเปลี่ยนแปลงบุคลากร ที่มากกว่าลักษณะทั่ว ๆ ไปอย่างไร โดยเฉพาะเมื่อสำนักฯ กำหนดบุคลากรเป็นสมรรถนะหลัก ทั้งนี้เพื่อรับมือกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำนักฯ เผชิญ เช่น สถานการณ์ COVID 19 การเกษียณอายุ/ออกจากงาน ที่กระทบอัตรากำลังทำให้อัตรากำลังที่มีอาจไม่เพียงพออย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังไม่พบแนวทางหรือวิธีการที่เป็นระบบในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอพร้อมรับสถานการณ์ใหม่ และไม่พบผลลัพธ์การประเมินสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถ สำนักฯ ควร มีแนวทางในการวางแผนการพัฒนาขีดความสามารถ และบริหารอัตรากำลังที่ชัดเจน อันจะทำให้มั่นใจได้ว่า ในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่สำนักฯ เผชิญ สำนักฯ จะยังคงสามารถให้บริการได้อย่าง ต่อเนื่องและมีประสิทธิผลรวมทั้งประสิทธิภาพ

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) ระดับการประเมิน (band) = 2

### Strength (จุดแข็ง)

- 1) (ก) สำนักฯ ใช้ CPAC-CMU Learning and development sub-system 7 ขั้นตอน (แผนภาพ 5.2.1) มาเป็นระบบในการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยใช้การมีส่วนร่วมและนำองค์ประกอบความผูกพัน (ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นต่อภารกิจ) มาเป็นปัจจัยหลักในการจัดทำแผนงานส่งเสริมความผูกพัน ที่น่าจะทำให้บุคลากรมีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน รวมทั้งมีการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคงในงาน อันจะผลักดันให้มีความมุ่งมั่นยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน ส่งผลให้คุณภาพบริการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 2) ค(1) สำนักฯ มีการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่าน 3 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการจัดทำข้อตกลง TOR อย่างมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร 2) การยกย่องชมเชยและจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม และ 3) การผลักดันแนวคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรสู่การจัดการความรู้ (KM) วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และงานวิจัยสถาบัน (ตาราง 5.2-2) การดำเนินการดังกล่าวจะสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผลประสิทธิภาพ ทำให้สำนักฯ มีผลการดำเนินงานที่ดีในภาพรวม

### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ก(1) หรือ ข) ตามเกณฑ์ใหม่ แม้ว่าสำนักฯ มีการทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ข้อเสนอแนะ และการระดมสมองในที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง ปรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เป็น “คิดอย่างสร้างสรรค์ รักในงานอย่างลึกซึ้ง อยู่อย่างชื่นชอบ และดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ” โดยผู้นำระดับสูงเป็นแกนหลักในการปลูกฝังและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร แต่ไม่พบว่าสำนักฯ ได้ให้ความหมายของค่านิยมและวัฒนธรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพียงพอที่จะนำสู่การปฏิบัติ และประเมินได้จริง จึงอาจทำให้สำนักฯ ขาดโอกาสในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีทิศทาง ผลักดันความสำเร็จของสำนักฯ อย่างก้าวกระโดด
- 2) ก(2) หรือ ก(1) ตามเกณฑ์ใหม่ สำนักฯ กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยการสำรวจตามกลุ่มบุคลากร และแสดงปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นต่อภารกิจ (ตาราง OP.1-2) อย่างไรก็ตามไม่ชัดเจนว่ามีการนำผลการสำรวจไปกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันที่สำคัญที่จำเพาะกับกลุ่มบุคลากรนั้น ๆ และตัวชี้วัดความผูกพันแยกตามกลุ่มบุคลากร อีกทั้งไม่ชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างความมุ่งมั่นต่อภารกิจกับความผูกพัน ว่าความมุ่งมั่นต่อภารกิจทำให้เกิดความผูกพัน หรือความผูกพันทำให้เกิดความมุ่งมั่นต่อภารกิจ ความไม่ชัดเจนในประเด็นดังกล่าวจะส่งผลถึงการออกแบบการดำเนินการสร้างเสริมความผูกพันในบุคลากรของสำนักฯ ที่ส่งผลถึงความสำเร็จในการดำเนินการของสำนักฯ

## หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)

### 6.1 กระบวนการทำงาน (Work processes) ระดับการประเมิน (band) = 2

#### Strength (จุดแข็ง)

ก(1,2) หรือ ก(3) ตามเกณฑ์ใหม่ สำนักฯ มีกระบวนการออกแบบบริการและกระบวนการทำงาน 9 ขั้นตอน โดยนำสมรรถนะหลักมาใช้ในการออกแบบกระบวนการ มีการกำหนดตัวชี้วัด ผลลัพธ์ และมีการกำกับดูแล รวมทั้งมีการใช้กระบวนการปรับปรุงบริการโดยใช้ GAPS Model และ PDSA ปรับปรุง ทำให้เกิดการปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงานสำคัญหลายอย่าง เช่น โครงการพัฒนาเรือนล้านนาอาณาจักร (เรือนคิรีเปอล) เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนาคณะโคโลเนียลในเชียงใหม่ ผ่านนิทรรศการสื่อวัฒนธรรมสร้างสรรค์ในการใช้สื่อวัฒนธรรมดิจิทัลแบบ Mapping โครงการ Conservation of Traditional Lanna Architecture in Chiang Mai (AFCP) และกระบวนการนำชมพิพิธภัณฑ์ โดยใช้สื่อออนไลน์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ Virtual Museum 360 (พิพิธภัณฑ์เสมือน 360 องศา) ซึ่งสามารถเข้าชมพิพิธภัณฑ์ฯ บนเว็บไซต์ สำนักฯ การถ่ายทอดความรู้ในพิพิธภัณฑ์ผ่าน Facebook Live และการฝึกอบรมแบบออนไลน์ผ่านโปรแกรม Zoom Meeting การดำเนินการนี้ต่อเนื่องจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์

#### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

ก(1,2) หรือ ก(3) ตามเกณฑ์ใหม่ แม้ว่าสำนักฯ มีการจัดทำข้อกำหนดการออกแบบบริการ/กระบวนการ (ตาราง 6.1-1) แต่ข้อกำหนดที่มีอาจนำไปสู่มาตรฐานทั่วไปเท่านั้น ไม่ชัดเจนว่าจะทำให้สำนักฯ สามารถออกแบบบริการ/กระบวนการได้เกินระดับมาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการอย่างไร อีกทั้งตัวชี้วัดที่กำหนดในการติดตามกระบวนการบริการ/กระบวนการประสิทธิภาพ ได้กำหนดตามกระบวนการทำงานหลัก (ตาราง 6.1-2) จึงยังไม่มีเฉพาะสอดคล้องและเป็นรูปธรรมเพียงพอที่จะช่วยให้สำนักฯ ติดตามการดำเนินงานให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้า/ผู้รับบริการได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำไปสู่การปรับปรุงบริการและการจัดการที่ผลักดันสำนักฯ ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและก้าวกระโดด



## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) ระดับการประเมิน (band) = 2

### Strength (จุดแข็ง)

(ก,ข,ค) สำนักงาน ใช้ระบบ ISHARE ในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน 6 ขั้นตอน ที่มีความชัดเจน เริ่มจากการจำแนกพันธมิตร/ผู้ส่งมอบ (Identify) การคัดเลือก (Select) การแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง (Help) การกำกับติดตาม ประเมินผล (Assess) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) และการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (Evaluation) (ตาราง 6.2-2) การดำเนินการนี้สนับสนุนการให้บริการ/ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้สำนักงาน ยังมีกระบวนการจัดการด้านความปลอดภัย กระบวนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ผ่านระบบการบริหารความเสี่ยง มีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานภายใน อาทิ ด้านความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน มีการมอบหมายให้มีผู้อยู่เวร ผู้ตรวจเวร และเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยดูแลความปลอดภัยตลอด 24 ชั่วโมง สำหรับด้านข้อมูลและสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยีที่สำคัญ สำนักงาน และรับมือต่อทุกสถานการณ์ มีการสำรองข้อมูลและสารสนเทศตามเวลาที่กำหนด มีการกำหนดสิทธิ์และระดับในการเข้าถึงข้อมูล และมีระบบการจำกัดเก็บข้อมูลเพื่อป้องกันการสูญหาย (แผนภาพ 6.2-1) รวมทั้งระบบควบคุมต้นทุนการดำเนินการเมื่อมีการลดลงของงบประมาณสนับสนุน ต้นทุน ตาม 5 ขั้นตอนดังนี้ 1) วิเคราะห์ต้นทุน 2) กำหนดวิธีการควบคุมต้นทุน 3) ปรับปรุงกระบวนการโดยใช้ Service Process เพื่อปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงาน ลดความผิดพลาดและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน 4) กำกับติดตามผลการดำเนินการตามเวลาที่กำหนด และรวบรวม วิเคราะห์ สรุป และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อ คกก.บริหารสำนักงาน 5) รวบรวมความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการควบคุมต้นทุนผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (KM) (ตาราง 6.2-1) นอกจากนี้ยังมีการยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติโดยนำ PDCA การรับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบ Service Process มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่ทำให้มั่นใจว่าสำนักงาน จะสามารถให้บริการ/ดำเนินการไปได้ต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเร็ว

### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ค(1) ไม่ชัดเจนว่าสำนักงาน ดำเนินการอย่างไรในการบำรุงรักษา ซ่อมแซม และดูแลความปลอดภัย สิทธิประโยชน์ประเมินค่ามิได้ เช่น พิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณกลางแจ้ง ที่ไม่สามารถหาบริษัทรับทำประกันภัยได้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า สิทธิประโยชน์จะอยู่ในสภาพสมบูรณ์ ทรงคุณค่า ตลอดไป
- 2) (ก),ข(3) สำนักงาน มีการปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงานสำคัญ (ตาราง 6.1-4) แม้จะมีระบบการควบคุมต้นทุน (ตาราง 6.2-1) แต่ไม่ชัดเจนว่ามีแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการแสวงหารายได้เพื่อความมั่นคงทางการเงินและการพึ่งพาตนเองอย่างไร การดำเนินการดังกล่าวจะทำให้สำนักงาน มีความมั่นคง สามารถให้บริการที่มีคุณภาพได้ในทุกสถานการณ์

## หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ (Student Learning, Customer-Focused Service Results, Process Results)

ระดับการประเมิน (band) = 2

#### Strength (จุดแข็ง)

- 1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนดีขึ้น (แผนภาพ 7.1.ก-3 ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Post-test), แผนภาพ 7.1.ก-4 ร้อยละของประโยชน์ที่ได้รับจากฐานข้อมูลองค์ความรู้ศิลปวัฒนธรรมบนเว็บไซต์สำนักฯ) และบางตัวมีแนวโน้มดีขึ้น (แผนภาพ 7.1.ก-2 ร้อยละความรู้/ประโยชน์ที่ผู้รับบริการได้รับจากการรับบริการ)
- 2) ข(1) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ-ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบางตัวดีคงที่อย่างต่อเนื่อง (แผนภาพ 7.1.ข(1)-1 จำนวนของระบบงานที่ปรับปรุงใหม่และมีผลลัพธ์ดีขึ้น และ แผนภาพ 7.1.ข(1)-3 ร้อยละความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้) และบางตัวดีขึ้น (แผนภาพ 7.1.ข(1)-4 ร้อยละประสิทธิผลของสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆต่อกิจกรรมและความรู้ในพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช [visibility])
- 3) ข(2) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการ-การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินทุกตัวดีคงที่ต่อเนื่อง (แผนภาพ 7.1.ข(2)-1 ร้อยละความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง และแผนภาพ 7.1.ข(2)-2 ร้อยละความสำเร็จของแผนฉุกเฉินและความปลอดภัยของสำนักงาน)
- 4) ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานดีคงที่ต่อเนื่อง (แผนภาพ 7.1.ค-1 ร้อยละการส่งมอบงานตรงตาม TOR ที่กำหนด และแผนภาพ 7.1.ค-2 จำนวนเรื่องที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการระหว่างผู้ส่งมอบ (suppliers) กับสำนักฯ)

#### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) (ก), ข(1,2), (ค) สำนักฯ กำหนดค่าเป้าหมายผลลัพธ์เกือบทั้งหมดไว้เพียง 80% ได้แก่ แผนภาพ 7.1.ก-1 ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม/อบรมหลักสูตร ที่นำความรู้ไปใช้ประโยชน์/ต่อยอดในด้านต่าง ๆ, แผนภาพ 7.1.ก-2 ร้อยละความรู้/ประโยชน์ที่ผู้รับบริการได้รับจากการรับบริการ, แผนภาพ 7.1.ก-3 ร้อยละของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น (Post-test), แผนภาพ 7.1.ข(1)-2 ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมการบริการวิชาการที่แล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด, แผนภาพ 7.1.ข(1)-3 ร้อยละความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้, แผนภาพ 7.1.ข(1)-4 ร้อยละประสิทธิผลของสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆต่อกิจกรรมและความรู้ในพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. (visibility), แผนภาพ 7.1.ข(2)-1 ร้อยละการส่งมอบงานตรงตาม TOR ที่กำหนด และแผนภาพ 7.1.ข(2)-2 จำนวนเรื่องที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการระหว่างผู้ส่งมอบ (suppliers) กับสำนักฯ การตั้งเป้าหมายที่มีได้พิจารณาใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจะทำให้สำนักฯ สูญเสียโอกาสในการสร้างความท้าทายที่จะผลักดันยกระดับคุณภาพการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

- 2) (ก) สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ที่บอกถึงการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังให้ครบทุกประเด็น เช่น ประเด็นความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม และประเด็นสนับสนุน อนุรักษ์และสืบสานศิลปวัฒนธรรม ว่าได้ขยายความร่วมมือ หรือได้สร้างโครงการสนับสนุน อนุรักษ์ และสืบสานศิลปวัฒนธรรมอะไรบ้าง มีผู้เข้าร่วมโครงการและได้รับประโยชน์อย่างไร จำนวนเท่าใด การแสดงผลลัพธ์เป็นคำร้อยละตามแผนภาพ 7.1ก-1 ถึง 4 โดยไม่แสดงจำนวน อาจทำให้ผลลัพธ์ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่
- 3) ข(1) สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลการปรับปรุงระบบงานตามแผน ถึงแม้สำนักฯ ได้รายงานถึงร้อยละประสิทธิผลของสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ต่อกิจกรรมและความรู้ในพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา แต่เป็นการรายงานในภาพรวม การแยกวิเคราะห์ประสิทธิผลตามชนิดของสื่อบริการ เช่น จำนวนการติดตามสื่อออนไลน์ ตามแผนภาพที่ 3.1-2 และแยกคุณลักษณะอื่นของผู้ติดตาม อาจทำให้สามารถวางแผนการใช้สื่อที่เหมาะสมยิ่งขึ้นได้ การดำเนินการดังกล่าวจะทำให้สำนักฯ ได้ข้อมูลจริงแยกตามกลุ่มลูกค้าและบริการที่จะสามารถใช้ในการยกระดับคุณภาพบริการ ขยายตลาด สร้างความสำเร็จและความมั่นคงแก่สำนักฯ ได้อย่างต่อเนื่อง
- 4) (ค) สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ผลการดำเนินงานด้านเครือข่ายอุทยานในส่วนของคุณความร่วมมือ และไม่พบผลประเมินคุณภาพของผู้ส่งมอบในบางมิติ เช่น การประเมินคุณภาพการให้บริการก่อนและหลังการขายของผู้ส่งมอบโดยบุคลากร ข้อมูลจริงในประเด็นดังกล่าวจะทำให้สำนักฯ สามารถยกระดับบริการได้อย่างต่อเนื่อง

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results) ระดับการประเมิน (band) = 2

### Strength (จุดแข็ง)

- 1) ก(1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า-ความพึงพอใจ ทุกตัวมีแนวโน้มดีขึ้น (แผนภาพ 7.2.ก(1)-1 ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าต่อการเข้ารับบริการวิชาการ และ แผนภาพ 7.2.ก(1)-2 ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าต่อการเข้าใช้บริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา) หรือดีอย่างต่อเนื่อง (แผนภาพ 7.2.ก(1)-3 จำนวนเรื่องที่ผู้รับบริการไม่พึงพอใจในการรับบริการ และ แผนภาพ 7.2.ก(1)-4 จำนวนข้อร้องเรียนของผู้รับบริการที่ส่งผลกระทบสูง)
- 2) ก(2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า-ความผูกพัน ทุกตัวมีแนวโน้มดี (แผนภาพ 7.2.ก(2)-1 ร้อยละของกลุ่มศึกษาดูงานพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาที่ใช้บริการซ้ำ และ แผนภาพ 7.2.ก(2)-2 ร้อยละของหน่วยงาน/องค์กรที่ให้การสนับสนุนโครงการ/กิจกรรมซ้ำ)

### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ก(1,2) สำนักฯ กำหนดค่าเป้าหมายผลลัพธ์บางตัวไว้เพียง 80% ได้แก่ แผนภาพ 7.2.ก(1)-1 ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าต่อการเข้ารับบริการวิชาการ และ แผนภาพ 7.2.ก(1)-2 ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าต่อการเข้าใช้ บริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา และบางตัวไว้เพียง 50% ได้แก่ แผนภาพ 7.2.ก(2)-1 ร้อยละของกลุ่มศึกษาดูงานพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาที่ใช้บริการซ้ำ และแผนภาพ 7.2.ก(2)-2 ร้อยละของหน่วยงาน/องค์กรที่ให้การสนับสนุนโครงการ/กิจกรรมซ้ำ การตั้งเป้าหมายที่มีได้พิจารณาใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจะทำให้สำนักฯ สูญเสียโอกาสในการสร้างความท้าทายที่จะผลักดันยกระดับคุณภาพการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) ก(1) ไม่พบผลลัพธ์ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ จากลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร P.1 ข (2) การขาดข้อมูลดังกล่าวจะทำให้สำนักฯ สูญเสียโอกาสในการยกระดับคุณภาพการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์
- 3) ก(2) ไม่พบผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าที่จำแนกตามลักษณะความต้องการและความคาดหวัง การติดตามผลลัพธ์ดังกล่าวจะช่วยให้สำนักฯ สามารถปรับปรุงบริการและการส่งมอบที่ตรงตามความคาดหวังหรือเหนือความคาดหวัง อันจะช่วยยกระดับบริการได้อย่างต่อเนื่อง

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results) ระดับการประเมิน (band) = 2

#### Strength (จุดแข็ง)

- 1) ก(1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร-อัตรากำลังขีดความสามารถมีแนวโน้มดีขึ้น (แผนภาพ 7.3.ก(1)-1 ร้อยละของบุคลากรสายปฏิบัติการจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา) หรือดีคงที่อย่างต่อเนื่อง (แผนภาพ 7.3.ก(1)-2 ร้อยละของอัตราที่มีบุคคลครองตำแหน่งต่ออัตราทั้งหมด)
- 2) ก(2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร-บรรยากาศในการทำงานมีแนวโน้มดีขึ้น (แผนภาพ 7.3.ก(2)-1 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน)

#### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ก(1) แม้สำนักฯ มีผลลัพธ์การมุ่งเน้นบุคลากรดี (แผนภาพ 7.3.ก(1)-1) แต่เป็นเพียงลักษณะทั่วไปไม่พบผลลัพธ์การพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ รวมทั้งไม่พบผลลัพธ์ที่แสดงถึงความเพียงพอของขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ของสำนักฯ
- 2) ก(4) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร (แผนภาพ 7.3 ก (4)-1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมด) อาจไม่สะท้อนผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง การติดตามผลการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ประโยชน์จะวัดประสิทธิผลได้ดียิ่งขึ้น

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

ระดับการประเมิน (band) = 2

### Strength (จุดแข็ง)

- 1) ก(3) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล-กฎหมาย ข้อบังคับ และการรับรองมาตรฐานบางตัวดีขึ้น (ผลลัพธ์ 7.4.ก(3)-3 การรับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความปลอดภัย/อาชีวอนามัย (มาตรฐาน)) ผลลัพธ์ดังกล่าวอาจช่วยสนับสนุนให้สำนักฯ ประสบความสำเร็จในการนำองค์กรที่มีมาตรฐานคุณภาพการให้บริการที่ดี
- 2) ก(5) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล-สังคม บางตัวดีขึ้น (ผลลัพธ์ 7.4.ก(5)-3 ร้อยละประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากการบริการของสำนักฯ หรือสามารถนำไปพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนได้) ผลลัพธ์ดังกล่าวอาจช่วยสนับสนุนให้สำนักฯ บรรลุเป้าหมายด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมและชุมชนได้

### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ก(1) แม้ว่าร้อยละการรับรู้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการของบุคลากรดีขึ้น (ผลลัพธ์ 7.4.ก(1)-1) อย่างไรก็ตามไม่พบผลลัพธ์การประเมินการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการ ไปปฏิบัติในกลุ่มบุคลากรที่ชัดเจน การประเมินการสื่อสารเพื่อนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติในการทำงานประจำวันจะสะท้อนความสำเร็จของการนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลลัพธ์ของการที่บุคลากรนำค่านิยม (CPAC: Creativity, Passion, Affection, Classic) ไปปฏิบัติอาจจะสะท้อนถึงความเข้าใจตรงกันและการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลในการสนับสนุนความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของสำนักฯ
- 2) ก(1) สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรบางเรื่อง เช่น การประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารแบบรอบด้าน (ไม่พบการประเมินโดยบุคลากรและกรรมการอำนวยการ) ซึ่งการแสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุม ครบถ้วน อาจช่วยระบุโอกาสในการพัฒนาเพื่อส่งเสริมความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ และการเติบโตอย่างยั่งยืน
- 3) ก(4) การกำหนดผลลัพธ์ในส่วนของการกำกับดูแลด้านจริยธรรมที่เป็นรูปธรรม และมีการกำกับติดตามก่อนการเกิดปัญหาจะสะท้อนความเป็นองค์กรคุณธรรมที่เหนือกว่ามาตรฐานทั่วไป อันเป็นจุดเน้นของสำนักฯ มากกว่าการติดตามผลลัพธ์เมื่อเกิดปัญหาแล้ว (ผลลัพธ์ 7.4.ก(4)-1 จำนวนเรื่องร้องเรียนเรื่องธรรมาภิบาลของผู้บริหาร)

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Budgetary, Financial, Market, and Strategy Results) ระดับการประเมิน (band) = 2

### Strength (จุดแข็ง)

- 1) ก(1) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด-งบประมาณ การเงินบางตัวดีขึ้น (แผนภาพ 7.5.ก(1)-2 จำนวนเงินรายได้ที่เกิดจากการเก็บค่าใช้สถานที่ อาคาร และพิพิธภัณฑ)
- 2) ก(2) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด-การตลาดทุกตัวดีขึ้น (แผนภาพ 7.5.ก(2)-1 จำนวนผู้ใช้บริการพิพิธภัณฑแบบออนไลน์ และ onsite และแผนภาพ 7.5.ก(2)-2 จำนวนรางวัล/มาตรฐานที่พิพิธภัณฑเรือนโบราณล้านนาได้รับ (รางวัล/มาตรฐาน))

### Opportunity for Improvement (โอกาสในการพัฒนา)

- 1) ก(2) การรายงานผลลัพธ์ในบริการภาพรวม (แผนภาพ 7.5.ก(2)-1) โดยที่รวมบริการที่มีลักษณะบริการที่แตกต่าง ได้แก่ การบริการพิพิธภัณฑแบบออนไลน์และ onsite การรายงานผลแยกกันจะสะท้อนภาพการรายงานผลการดำเนินการในสถานการณ์จริงที่ชัดเจนนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปรับปรุงการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ก(1) ไม่พบผลลัพธ์ด้านการควบคุมต้นทุน และความมั่นคงทางการเงิน ผลลัพธ์ทางการตลาดจำแนกตามผู้ใช้บริการ ผลลัพธ์ด้านตลาดใหม่ ผลลัพธ์ด้านความสำเร็จตามตัววัดและตัวชี้วัดของสำนักฯ การมีผลลัพธ์ด้านการควบคุมต้นทุนและความมั่นคงทางการเงินจะทำให้สำนักฯ สามารถดำเนินการเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง