

แผนพัฒนาคุณภาพ (Quality Improvement Plan) ประจำปี 2565

จากผลตรวจประเมินการประกันคุณภาพตามเกณฑ์แนวทาง CMU-EdPEx ประจำปี 2564

สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|---|
| โอกาสในการพัฒนากระบวนการ (Process OFIs) ในหมวด 1 – 6 | |
| <p>1) สำนักฯ มิได้ให้ความหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพียงพอ ที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งองค์กร ที่จะนำไปสู่การนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้จริงจัง เช่น วิทยาลัยที่มุ่งให้เกิด “สังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน” พันธกิจที่มุ่งไปสู่ “การสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม” และค่านิยม “CPAC” ความไม่ชัดเจนดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั่วทั้งองค์กร อันส่งผลกระทบต่อยกระดับคุณภาพบุคลากรและการดำเนินการของสถาบันอย่างต่อเนื่อง ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และความยั่งยืนของสำนักฯ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - อธิบายความหมายของวิสัยทัศน์ ในส่วนของ “สังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน” และตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม - อธิบายความหมายของพันธกิจในส่วนของ “การสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม” - อธิบายความหมายของค่านิยม “CPAC” และกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม |
| <p>2) สำนักฯ ขาดความชัดเจนในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร ที่จะเชื่อมโยงนำพางค์กรให้ปฏิบัติพันธกิจได้สำเร็จ รวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ ความไม่ชัดเจนดังกล่าวส่งผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างรักษา และยกระดับคุณภาพสมรรถนะหลักที่จำเป็น ทั้งเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ การวางแผน/จัดลำดับความจำเป็นของแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ การบริหารทรัพยากร งบประมาณ การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม การติดตามประเมินผลลัพธ์การดำเนินการต่างๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารอย่างมีทิศทาง ความสำเร็จของพันธกิจ ตลอดจนการบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่สำนักฯ มุ่งหวัง</p> | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรให้ชัดเจน <p><i>Core Competency</i> หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถพิเศษที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ. สมรรถนะหลักขององค์กร มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบอย่างต่อเนื่องในการแข่งขันหรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร อาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด</p> |
| <p>3) สำนักฯ กำหนดให้บุคลากรเป็นสมรรถนะหลัก โดยมีได้กำหนดคุณลักษณะและขีดความสามารถจำเป็นที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพียงพอต่อการนำไปใช้ในการบริหารจัดการ ที่อาจส่งผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพของระบบบริหารงานบุคคล (CPAC-CMU HRM system) เพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพ และระบบ CPAC-CMU learning and development sub-system ที่มุ่งการเรียนรู้และ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดคุณลักษณะและขีดความสามารถจำเป็นที่เป็นรูปธรรม ของ CC1: บุคลากรในองค์กร: บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษด้านศิลปวัฒนธรรม ที่เพียงพอต่อการนำไปบริหารจัดการ |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|---|
| พัฒนาบุคลากรที่สำนัฯ ริเริ่มดำเนินการจากเป้าหมาย ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถจำเป็นไม่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการ ดำเนินการให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ | |
| 4) สำนัฯ ใช้ภาพรวมเสียงของลูกค้า/ผู้รับบริการ กระบวนการหลัก (core process) และการเป็นลูกค้า ปัจจุบัน/อนาคต ในการออกแบบ จัดและปรับบริการ/การ สนับสนุน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ ผู้รับบริการ การดำเนินการดังกล่าวอาจมีได้สอดคล้องกับ <u>ความต้องการและความคาดหวังที่แท้จริงของลูกค้า/ ผู้รับบริการ</u> ทำให้สำนัฯ เสียโอกาสในให้บริการที่ ตอบสนองตรงกับความต้องการและเหนือกว่าความ คาดหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการ <u>การใช้เสียงลูกค้า/ ผู้รับบริการที่จำแนกตามลักษณะจำเพาะ เช่น นักเรียน/ นักศึกษา สถาบันการศึกษา ชุมชน และนักท่องเที่ยวน</u> ซึ่ง น่าจะมีความต้องการ/ความคาดหวังต่อบริการที่แตกต่าง กัน เป็นหลักในการออกแบบการจัดการบริการและการ สนับสนุน รวมทั้งออกแบบการประเมินในแต่ละกลุ่มให้ <u>ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ</u> น่าจะส่งผลต่อ <u>ความสัมพันธ์ ความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสำเร็จ</u> ของการดำเนินการ รวมทั้งการขยายตลาดของสำนัฯ ให้มี การเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง | <ul style="list-style-type: none"> - การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเสียงของลูกค้า/ผู้รับบริการ ตามบริการหลัก (core Process) เป็นการวิเคราะห์ใน ภาพรวม ควรจำแนกตามลักษณะจำเพาะร่วมด้วย เช่น นักเรียน/นักศึกษา สถาบันการศึกษา นักท่องเที่ยว และ ชุมชน ซึ่งจะช่วยให้สำนัฯ ทราบความต้องการ/ความ คาดหวังต่อบริการที่แตกต่างกัน และใช้เป็นหลักในการ ออกแบบบริการและกระบวนการสนับสนุน - ควรมีการประเมินทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อส่งผล ต่อความสัมพันธ์ ความผูกพัน ความพึงพอใจ และ ความสำเร็จของการดำเนินงาน และการขยายตลาดให้ เติบโตอย่างต่อเนื่อง |
| 5) สำนัฯ <u>ขาดความชัดเจนในการกำหนดองค์ความรู้สำคัญ</u> ของสำนัฯ ความรู้ที่จัดเก็บพบเพียงสาระส่วนแนวทางการ ถ่ายทอดความรู้และการให้บริการ ทั้งนี้ พบว่ามีได้มีการ <u>กล่าวถึงการแสวงหา การตรวจสอบความถูกต้อง และการ ใช้องค์ความรู้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับศาสนา ประเพณี และ ศิลปวัฒนธรรมล้านนา การซ่อมแซมบำรุงรักษาสิ่งของที่ ประเมินค่ามิได้ ฯลฯ</u> ที่น่าจะเป็นแก่นองค์ความรู้สำคัญ ของสำนัฯ ที่จะผลักดันให้สำนัฯ เป็น “แหล่งเรียนรู้วิถี ชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา” สมดังวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ | <ul style="list-style-type: none"> - ควรแสดงวิธีการที่ชัดเจนในการกำหนดองค์ความรู้สำคัญของ สำนัฯ (การแสวงหา การตรวจสอบความถูกต้อง และการ ใช้องค์ความรู้ด้านศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรม ล้านนา การซ่อมแซม/บำรุงรักษาสิ่งของที่ประเมินค่ามิได้ (เรือนโบราณ) ฯลฯ ซึ่งเป็นองค์ความรู้สำคัญ ที่จะผลักดัน การมุ่งวิสัยทัศน์ของสำนัฯ และนอกเหนือจากการจัดการ ความรู้และการให้บริการ (KM) |
| 6) สำนัฯ <u>ขาดความชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ติดตาม</u> การดำเนินการ ขาดความชัดเจนในความสอดคล้อง เชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการกับตัวชี้วัด เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ อีก | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามการดำเนินการต่างๆ - กำหนดตัวชี้วัดที่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง แผนปฏิบัติการ กับตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|--|--|
| <p><u>ทั้งเกณฑ์พิจารณากิจกรรมสำคัญที่สำนักฯ ดำเนินการเอง กับจ้างหน่วยงานภายนอก รวมทั้งการระบุข้อกำหนดสำคัญ/จำเป็นเมื่อต้องใช้บริการจากเครือข่ายอุปทาน โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดูแล บำรุงรักษา และซ่อมแซมสินทรัพย์อันประมาณค่ามิได้ ที่ไม่สามารถหาประกันได้ ความไม่ชัดเจนของการดำเนินการดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อสินทรัพย์ และความสำเร็จในการดำเนินการอันอาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสำนักฯ</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเกณฑ์การพิจารณากิจกรรมที่สำคัญ ที่ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานภายนอก - กำหนดข้อกำหนดสำคัญ/จำเป็น เมื่อต้องใช้บริการเครือข่ายอุปทาน (Suppliers) โดยเฉพาะการดูแล บำรุงรักษา ซ่อมแซมเรือนโบราณล้านนา |
| โอกาสในการปรับปรุงผลลัพธ์ (Result OFIs) | |
| <p>1) สำนักฯ กำหนดค่าเป้าหมายผลลัพธ์เกือบทั้งหมดไว้เพียง 80% <u>การตั้งเป้าหมายที่มีได้พิจารณาใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจะทำให้สำนักฯ สูญเสียโอกาสในการสร้างความท้าทายที่จะผลักดันยกระดับคุณภาพการดำเนินการ ความเหมาะสมของการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการจะผลักดันการพัฒนาการดำเนินการของสำนักฯ ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ทำหาย โดยพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่าน เพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินการ |
| <p>2) สำนักฯ <u>ไม่ได้แสดงผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีความสำคัญ รวมถึงการเทียบเคียงกับคู่แข่ง เช่น ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ</u> สำนักฯ <u>ไม่ได้รายงานผลลัพธ์การตอบสนองความต้องการและความคาดหวังให้ครบทุกประเด็น เช่น ประเด็นความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม และประเด็นสนับสนุน อนุรักษ์ และสืบสานศิลปวัฒนธรรม ประโยชน์ที่ชัดเจนจากการที่ลูกค้า/ผู้รับบริการร่วมโครงการ ผลลัพธ์การปรับปรุงระบบงาน/บริการแยกเฉพาะประเด็น ผลลัพธ์ผลการดำเนินงานด้านเครือข่ายอุปทาน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าที่จำแนกตามลักษณะความต้องการและความคาดหวัง ด้านบุคลากร</u> สำนักฯ <u>ไม่ได้รายงานผลลัพธ์การพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ รวมทั้งไม่พบผลลัพธ์ที่แสดงถึงความเพียงพอของขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ของสำนักฯ ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร</u> สำนักฯ <u>ไม่ได้รายงานผลลัพธ์การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ และ</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> - แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญ และผลลัพธ์ของคู่แข่ง ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ - แสดงผลลัพธ์ด้านการตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังให้ครบถ้วนทุกประเด็น เช่น <ul style="list-style-type: none"> ▪ ด้านความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม ▪ ด้านการสนับสนุน อนุรักษ์ และสืบสานศิลปวัฒนธรรม ▪ ด้านประโยชน์ที่ลูกค้า/ผู้รับบริการได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ ▪ ด้านการปรับปรุงระบบงาน/บริการแยกเฉพาะประเด็น ▪ ด้านการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายอุปทาน (Suppliers) ▪ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าที่จำแนกตามลักษณะความต้องการ/ความคาดหวัง - แสดงผลลัพธ์การพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|---|
| <p><u>แผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกลุ่มบุคลากรที่ชัดเจน ผลลัพธ์</u> การกำกับดูแลด้านจริยธรรมที่เป็นรูปธรรมที่เหนือกว่า มาตรฐานทั่วไป ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ สำคัญๆ <u>ไม่ได้รายงานผลลัพธ์ด้านการควบคุมต้นทุน และ</u> <u>ความมั่นคงทางการเงิน ผลลัพธ์ทางการตลาดจำแนกตาม</u> <u>ผู้ใช้บริการ ผลลัพธ์ด้านตลาดใหม่ ผลลัพธ์ด้านความสำเร็จ</u> <u>ตามตัววัดและตัวชี้วัดของสำนักฯ</u> การกำหนด การวัด และ ติดตามผลลัพธ์ที่สำคัญ อาจช่วยให้สำนักฯ สามารถ ประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมุ่งสู่ความสำเร็จของพันธกิจ สะท้อนความสามารถในการแข่งขัน และการบรรลุความ เป็นเลิศวิสัยทัศน์ตามที่ตั้งใจไว้</p> | <p>- แสดงผลลัพธ์ที่แสดงถึงความเพียงพอของขีดความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์</p> |
| หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) | |
| 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) | |
| <p>1) ก(1,2) แม้ผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นในการนำ ค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ตามตาราง 1.1-1 มีแนวทางการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่ ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม ตามแผนภาพ 1.1-2 รวมทั้ง การนำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติโดยการจัดสภาพแวดล้อม สนับสนุนผ่านการสื่อสาร/ให้ข้อมูล/อบรมและการให้ รางวัล แต่ความหมายของค่านิยม “CPAC” แต่ละตัวที่ องค์กรกำหนดยังมีความเป็นนามธรรมสูง รวมทั้งไม่ชัดเจน ว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงที่ระบุในตาราง 1.1-1 และกระบวนการตามที่ได้กำหนดจะนำไปสู่การหล่อหลอม พัฒนา และการประเมินการปฏิบัติตามค่านิยมอย่างเป็น รูปธรรมได้อย่างไร การกำหนดความหมายของค่านิยม “CPAC” (Creativity, Passion, Affection, Classic) แต่ ละตัวให้เป็นรูปธรรม จะทำให้เกิดความชัดเจน ง่ายแก่การ สื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งองค์กร ที่จะนำไปสู่การ ออกแบบกระบวนการส่งเสริม/ผลักดัน/พัฒนา และการ ประเมินผลการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้อย่างสอดคล้อง นำไปสู่การนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและการขับเคลื่อน องค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ</p> | <p>- กำหนดคำนิยาม (definition) ของค่านิยม CPAC แต่ละตัว ให้เป็นรูปธรรม - กำหนดรูปแบบ/วิธีการ/ข้อกำหนดในการปฏิบัติตัวของผู้นำ ระดับสูง และมีตัวชี้วัดผลลัพธ์เพื่อให้เกิดรูปธรรม และง่าย ต่อการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั่วทั้งองค์กร</p> |
| <p>2) ก(1) ผู้นำระดับสูงได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักของ องค์กร/สำนักฯ (core competency) เป็น CC-1</p> | <p>- ทบทวนสมรรถนะหลักของสำนักฯ โดยกำหนดสมรรถนะ หลักที่มีความจำเพาะ โดดเด่น ชัดเจน เข้าใจง่าย และสอดคล้อง</p> |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|---|
| <p>บุคลากรในองค์กร CC-2 พิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา และ CC-3 เครือข่ายศิลปวัฒนธรรมล้านนา ซึ่งจำเป็นต้องมีการให้ความหมายอย่างชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปสมรรถนะหลักจะเป็นความเก่งในการกระทำบางอย่างที่มีความจำเพาะโดดเด่นที่จะนำพาสำนักฯ ไปสู่การบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ ดังนั้น “บุคลากร” ที่จะเป็นสมรรถนะหลักของสำนักฯ ได้ต้องมีการกำหนดคุณลักษณะและขีดความสามารถที่ชัดเจน “พิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา” อาจเหมาะในการจัดเป็นสินทรัพย์ที่ประมาณค่ามิได้ และเป็นความโดดเด่นของสำนักฯ มากกว่าการเป็นสมรรถนะหลัก และสำหรับ “เครือข่ายศิลปวัฒนธรรมล้านนา” หากเป็นสมรรถนะหลักของสำนักฯ อาจเป็นสมรรถนะในการสร้างเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมล้านนาหรือไม่ และยังต้องการความชัดเจนในประเด็นความเชื่อมโยงของการมีเครือข่ายฯ ที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ของสำนักฯ นอกจากนี้ ยังไม่พบความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะหลักองค์กรกับความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ตามที่กำหนด การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับพันธกิจและสอดคล้องกับความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้กระบวนการนำองค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินการมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์อย่างยั่งยืน</p> | <p>รับเชื่อมโยงกับพันธกิจ และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักขององค์กร และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ |
| <p>3) (ข) แม้ผู้นำระดับสูงได้มีการกำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคลากร/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้หลายช่องทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันตามตาราง 1.1-2 แต่การสื่อสารกับกลุ่มที่มีความสำคัญเหล่านี้มีเพียงการสื่อสารทางเดียวเป็นหลัก อีกทั้งได้กำหนดความถี่ในการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นตามโอกาส สะท้อนถึงความไม่ชัดเจนในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลที่ดี จึงอาจทำให้สำนักฯ ขาดโอกาสในการประชาสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ และความผูกพันกับบุคลากร/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของการดำเนินการและการบรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักฯ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากร ลูกค้/ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการประชาสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ ความผูกพัน และแรงจูงใจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานและการบรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักฯ โดยเลือกใช้สื่อ/ช่องทางที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ Line, Facebook Messenger, โทรศัพท์ และการประชุม เป็นสื่อ/ช่องทางหลัก |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|--|---|
| <p>4) แม้ว่าผู้นำระดับสูงส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม โดยกำหนดเป็นนโยบาย มอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ ติดตาม และปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลให้การปฏิบัติที่ถูกกฎหมายและจริยธรรมเป็นไปตามมาตรฐาน คือไม่พบข้อบกพร่องจากสำนักงานตรวจสอบภายใน มช. และไม่พบข้อร้องเรียนด้านจริยธรรมจากผู้รับบริการ แต่เนื่องจากสำนักฯ ได้มีการกำหนดหนึ่งในค่านิยมซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกันในสำนักฯ คือดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ (classic) โดยประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ให้เป็นต้นแบบที่ดีของการดำรงตน ซึ่งน่าจะเป็นการปฏิบัติที่เหนือกว่ามาตรฐานโดยทั่วไป ความชัดเจนของความหมายจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการส่งเสริม/พัฒนา/การประเมินผลลัพธ์อย่างสอดคล้องตรงจุด การดำเนินการที่ชัดเจนในประเด็นดังกล่าวจะช่วยให้สำนักฯ นำค่านิยมไปใช้ในการปฏิบัติ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างเป็นรูปธรรมที่เด่นชัดได้</p> | <p>- กำหนดความหมายของค่านิยม classic : ดำรงตนเป็นแบบฉบับ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม ที่เหนือกว่ามาตรฐานทั่วไป</p> |
| <p>1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions)</p> | |
| <p>1) ก(2) สำนักฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูง ตามตาราง 1.2-2 แต่ไม่ชัดเจนว่ามีการประเมินผู้นำระดับสูงโดยผู้ร่วมงาน บุคลากร รวมทั้งไม่ชัดเจนว่ามีข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน อีกทั้งยังไม่พบผลลัพธ์ของการนำผลการประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับไปใช้ในการปรับปรุงระบบการนำองค์กร ซึ่งอาจทำให้ผู้นำระดับสูงเสียโอกาสในการได้ข้อมูลที่สมบูรณ์รอบด้าน เพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผลในการนำองค์กร</p> | <p>- เพิ่มข้อมูลการประเมินผู้อำนวยการสำนักฯ โดยบุคลากร/ผู้ร่วมงาน - เพิ่มข้อมูลการประเมินรองผู้อำนวยการสำนักฯ โดยรองผู้อำนวยการ เลขานุการสำนักฯ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน โดยบุคลากร/ผู้ร่วมงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมิน - อธิบายการนำผลการประเมิน/ข้อมูลป้อนกลับ ไปใช้ในการปรับปรุงระบบการนำองค์กร การพัฒนาเอง และปรับปรุงประสิทธิผลในการนำองค์กร</p> |
| <p>2) ข(2) แม้สำนักฯ ได้มีการกำหนดแนวทางในการติดตามให้ปฏิสัมพันธ์ในส่วนงานให้เป็นไปอย่างมีจริยธรรม แต่การกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามยังคงเป็นการตั้งรับ โดยประเมินจากข้อร้องเรียน (ตาราง 1.2-4) สำหรับการกำกับดูแลระบบธรรมาภิบาลและการบริหารตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ (ตาราง 1.2-5) ไม่พบตัวบ่งชี้ในส่วนกระบวนการ จึงอาจทำให้สำนักฯ ขาดโอกาสในการ</p> | <p>- การวัดผลด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรมของผู้นำระดับสูง ผลลัพธ์ 7.4.ก(4)-1 จำนวนเรื่องร้องเรียนด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหาร เป็นการกำหนดตัวชี้วัดแบบตั้งรับ ควรกำหนดตัวชี้วัดเชิงรุก และจัดทำกระบวนการที่จะได้ผลลัพธ์เชิงรุกดังกล่าว - กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกระบวนการของระบบธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลการบริหารตามพันธกิจและ</p> |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|--|
| <p>รับทราบแนวโน้มการเกิดปัญหา เพื่อสำนึกฯ จะสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการในการรับมือทันการ รวมทั้งไม่พบผลลัพธ์ของการนำผลการประเมินไปปรับปรุงระบบการนำองค์กรและประสิทธิภาพการดำเนินการที่อาจทำให้สำนึกฯ ขาดโอกาสในการพัฒนาต่อเนื่องอย่างก้าวกระโดด</p> | <p>ยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบแนวโน้มในการเกิดปัญหา การตั้งรับสถานการณ์ให้ทันการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - อธิบายการนำผลประเมินจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูง ไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร เพื่อการพัฒนาต่อเนื่องอย่างก้าวกระโดด |
| <p>3) 1.2(ค) แม้สำนึกฯ ได้มีการกำหนดชุมชนสำคัญ แต่<u>ไม่พบวิธีการในการกำหนดชุมชนที่สำคัญ รวมถึงการดำเนินการมุ่งเป้าให้ชุมชนมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน</u> ทั้งนี้ สำนึกฯ ได้มี<u>การจัดกิจกรรมในการสนับสนุนชุมชนไว้หลากหลาย แต่ยังไม่พบแนวทางที่เป็นระบบ</u> (ได้แก่ การตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบ จัดทำแผนงานทั้งระยะสั้น-ระยะยาว กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ดำเนินการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม ปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง) และ<u>ไม่ชัดเจนในการใช้สมรรถนะหลักขององค์กรสนับสนุนการขับเคลื่อนชุมชนให้ไปถึงเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามที่กำหนด</u> รวมทั้งยังไม่พบการประเมินผลลัพธ์ที่ชัดเจนในประเด็นการสนับสนุนชุมชนไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน พบเพียงการประเมินผลลัพธ์การสนับสนุนชุมชนที่เน้นเชิงปริมาณ (แผนภาพ 7.4.ก(5)-1 และแผนภาพ 7.4.ก(5)-2) ในส่วนเชิงคุณภาพพบการประเมิน “ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากการบริการของสำนึกฯ หรือสามารถนำไปพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนได้” (แผนภาพ 7.4.ก(5)-3) ที่เป็นภาพรวมไม่ชัดเจน กิจกรรมที่ดำเนินการตามที่รายงานแยกส่วนขาดการบูรณาการ ความชัดเจนเป็นรูปธรรมของเป้าหมาย และการดำเนินการดังกล่าวจะนำไปสู่การยกระดับการพัฒนาชุมชนสำคัญเพื่อสร้างความเข้มแข็งได้อย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดความยั่งยืนในที่สุด</p> | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดวิธีการกำหนดชุมชนสำคัญ ได้แก่ 1) ชุมชนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 2) ชุมชนเครือข่ายศิลปวัฒนธรรม (เทศบาลลงเหนือ อ.ดอยสะเก็ด, ชุมชนบ้านปากคลอง อ.สารภี, ศูนย์การเรียนรู้บ้านน้ำตันสล่าแดง อ.แม่ว้าง, ชุมชนบ้านกิวแลหลวง อ.สันป่าตอง และศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไท ไตลื้อบ้านใบบุญ อ.ดอยสะเก็ด) และ อธิบายการมุ่งเป้าให้ชุมชนมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน - กำหนดระบบการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (การแต่งตั้งคณะทำงานที่รับผิดชอบ ทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น-ยาว ตัวชี้วัดและเป้าหมาย การนำแผนไปปฏิบัติอย่างมีรูปธรรม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) - อธิบายการนำสมรรถนะหลักของสำนึกฯ ไปสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ - กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน |
| <p>หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)</p> | |
| <p>2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)</p> | |
| <p>1) ก(1) <u>ไม่พบประสิทธิภาพที่ได้มาจากการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์</u> การกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและสำคัญ มีการออกแบบรวบรวม และประมวลอย่างเป็นระบบจะทำให้สำนึกฯ ได้ข้อมูลนำเข้าที่จำเป็นสำคัญและเหมาะสม สามารถนำมาใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์</p> | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดกระบวนการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่ใช้เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้มีการออกแบบ รวบรวม และประมวลผลอย่างมีระบบ - กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|--|
| และเป้าประสงค์ได้ตรงจุดและเหมาะสม อันจะใช้ในการพัฒนาการดำเนินการได้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และมีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง | |
| 2) ก(2) สำนักฯ มีการกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมผ่านการจัดกิจกรรมในโครงการต่างๆ เช่น โครงการอบรมระยะสั้นวัฒนธรรมอาหารล้านนาสู่สากล โครงการจัดทำและพิมพ์หนังสือพิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณล้านนา มช. อย่างไรก็ตาม ไม่พบการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการนำสมรรถนะหลักและโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสำนักฯ มาสร้างนวัตกรรม อันจะทำให้สำนักฯ เสียโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน | - ออกแบบกระบวนการสร้างนวัตกรรม และนำสมรรถนะหลัก (Core Competency) และโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunity) มาใช้ในการสร้างนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน |
| 3) ข(1,2) แม้สำนักฯ จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ แต่ไม่พบวิธีการกำหนดและพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ อีกทั้งยังพบความไม่ชัดเจนในยุทธศาสตร์ต่างๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 และยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้วยยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ มีความเป็นนามธรรมค่อนข้างสูง เช่น “สังคมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน” “การสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม” ทำให้เป้าหมายขาดความชัดเจน แม้สำนักฯ มีการปรับตัวเพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแล้วก็ตามตามตารางที่ 2.1-3 แต่ไม่ชัดเจนว่าการปรับรูปแบบบริการนั้นจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ได้หรือไม่และอย่างไร ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมากและรวดเร็ว สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 3 “บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืนและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม” นั้น ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการปรับตัวมีความสอดคล้องเฉพาะในส่วนการบริหารจัดการ แต่ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดเน้นในการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งเป้าประสงค์ในเรื่องความยั่งยืน และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมนั้นไม่ปรากฏ นอกจากนี้ แม้สำนักฯ มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญตามยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่ 1 (เชิงรุก), ยุทธศาสตร์ที่ 2 (พินิจกิจ), | - กำหนด/แสดงวิธีการกำหนดและพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ - ทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นรูปธรรม หรือเพิ่มคำอธิบาย/ความหมายของประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจได้มากยิ่งขึ้น - การปรับปรุงบริการต้องพิจารณาความสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมากและอย่างรวดเร็ว - การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ควรพิจารณากระบวนการด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ความยั่งยืน และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม - กำหนดกรอบระยะเวลาในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน - วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต้องตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากความสามารถเปรียบเชิงกลยุทธ์หรือโอกาสเชิงกลยุทธ์ |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|--|---|
| <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 (สนับสนุน) อย่างไรก็ตามไม่พบการกำหนดเป้าประสงค์และกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และไม่ได้แสดงว่าได้มีการพิจารณาว่าวัตถุประสงค์เหล่านั้นได้ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบหรือโอกาสเชิงกลยุทธ์</p> <p>การกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน จะทำให้การดำเนินการของสำนักฯ ในทางปฏิบัติ มีความครอบคลุม เป็นไปในทิศทางเดียวกันและประสบความสำเร็จในที่สุด</p> | |
| <p>2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)</p> | |
| <p>1) ก(1) สำนักฯ ได้นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยจัดทำแผนปฏิบัติการตามขั้นตอนในกระบวนการถ่ายทอดแผนฯ ขั้นตอนที่ 7 โดยจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญจำนวน 13 แผน ทั้งนี้ ไม่พบข้อมูลที่ชัดเจนที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และไม่พบการจำแนกแผนระยะสั้นกับระยะยาว (เขียนไว้ในหัวข้อ 2.2ก(5) ว่ามีการกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังตาราง 2.1-4 แต่ไม่พบตารางนี้ในเล่ม SAR อีกทั้งยังไม่พบเกณฑ์ในการกำหนดกิจกรรมสำคัญที่สำนักฯ ดำเนินการเองกับจ้างหน่วยงานภายนอก ความไม่ชัดเจนของความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการสำคัญทั้ง 2 แผน รวมถึงเกณฑ์พิจารณา กิจกรรมสำคัญที่สำนักฯ จะดำเนินการเอง จะส่งผลถึงประสิทธิภาพการดำเนินการของสำนักฯ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ของสำนักฯ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - แสดงตารางความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการระยะสั้น-ระยะยาว - กำหนดหลักเกณฑ์ในคัดเลือกกิจกรรมสำคัญ ที่จะจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Supplier) |
| <p>2) ก(3,4) ไม่พบแนวทางที่เป็นระบบในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ โดยเฉพาะในภาวะที่มีข้อจำกัดของงบประมาณ และสถานการณ์ที่คาดเดายาก อันอาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ |
| <p>3) ก(3,4) แม้สำนักฯ มีการกำหนดขั้นตอนการกำหนดแผนด้านบุคลากร ตามแผนภาพ 2.2-1 และมีการจัดแผนอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากร ตามตาราง 2.2-1 แต่</p> | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนด/อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะและขีดความสามารถที่จำเป็นของบุคลากร (สมรรถนะหลัก) |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|--|
| <p><u>ไม่พบการกำหนดคุณลักษณะ ชีตความสามารถที่จำเป็นของบุคลากร ทั้งที่สำนัฯ กำหนดบุคลากรเป็นสมรรถนะหลัก อีกทั้งยังไม่พบการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายฯ อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพียงพอที่จะผลักดันความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการของสำนัฯ ทั้งที่สำนัฯ กำหนดเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมเป็นสมรรถนะหลัก ความชัดเจนในการกำหนดขีดความสามารถและอัตรากำลังที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ จะนำไปสู่ความสำเร็จของแผน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสำนัฯ</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนด/อธิบายการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายด้านศิลปวัฒนธรรม (สมรรถนะหลัก) อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ที่ช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ |
| <p>4) ก(5,6) สำนัฯ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำคัญเพื่อติดตามผลการดำเนินงานสำคัญ มีการติดตามต่อเนื่องเป็นระยะ แต่ตัวชี้วัดมีเพียงผลลัพธ์เมื่อดำเนินการเสร็จ เช่น ตัวชี้วัด 37, 38, 42 ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนัฯ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์, ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ (Action plan) ประจำปี ซึ่งเป็นกรวัดผลลัพธ์สัมฤทธิ์ผลการดำเนินการ ไม่สามารถ<u>ใช้ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ มิใช่สะท้อนผลการดำเนินการประจำวันจึงเป็นการยากที่จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขที่อาจมีได้เหมาะสมทันการ</u> นอกจากนี้ ยังพบความไม่ชัดเจนในการคาดการณ์ผลดำเนินการสำนัฯ อันอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของสำนัฯ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดตัวชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานรายเดือน/รายไตรมาส ที่นอกเหนือจากผลลัพธ์เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และปรับแก้ไขปัญหาให้ทันเหตุการณ์ - แสดงข้อมูลการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ |
| หมวด 3 ลูกค้า (Customer) | |
| 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations) | |
| <p>1) ก(1,2) สำนัฯ จัดทำ SAR โดยใช้เล่มเกณฑ์เดิม ทำให้การรายงานข้อมูล ข้อ 3.1.ข(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียน (ผู้รับบริการ) และลูกค้ากลุ่มอื่น ไปอยู่ในข้อ 3.2.ก(3) และตาราง 3.2-2 ทั้งนี้ ในการจำแนก สำนัฯ ใช้กระบวนการหลัก (core process) และการเป็นลูกค้าปัจจุบัน และอนาคต (ตาราง 3.1-3) เป็นเกณฑ์การจำแนกและออกแบบการจัดบริการ มิได้<u>ใช้กลุ่มผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่มีลักษณะความต้องการ ความคาดหวังที่มีความแตกต่าง ทำให้การออกแบบจัดบริการและการสนับสนุน (ตาราง 3.2-1) รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ (ตารางที่ 3.2-3) อาจมิได้</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาคู่มือเกณฑ์ SAR-EdPEX เล่มปัจจุบัน และใช้เป็นกรอบในการเขียน SAR - จัดแบ่งข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และลูกค้ากลุ่มอื่นให้ชัดเจน เนื่องจากทั้งสองกลุ่มมีความต้องการ/ความคาดหวังที่แตกต่างกัน และสำนัฯ จะได้นำข้อมูลทั้งสองกลุ่มมาออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการและบริการและกระบวนการสนับสนุน และสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่นได้ |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|---|
| <p><u>สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังที่แท้จริงของกลุ่มผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น</u> ทำให้สำนักฯ เสียโอกาสในการออกแบบและจัดบริการที่ตอบสนองตรงกับความ ต้องการและเหนือกว่าความคาดหวัง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อตลาดและความสำเร็จของการดำเนินการอย่างก้าวกระโดดของสำนักฯ</p> | |
| <p>2) ข(1,2) สำนักฯ ได้วัดและประเมินความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและเปรียบเทียบกับคู่แข่ง <u>แต่ไม่พบความชัดเจนและรายละเอียดที่สำคัญของเกณฑ์ที่กำหนด</u> เช่น ในเรื่องของความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ประเมินเป็น ภาพรวม ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ร้อยละผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม ร้อยละการใช้ประโยชน์ที่ได้รับจาก บริการ ความไม่ชัดเจนของเกณฑ์ดังกล่าว จะส่งผลถึงแนวทางการพัฒนาเพื่อยกระดับการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ สำคัญได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้สำนักฯ ขาดโอกาสในการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม อันส่งผลต่อประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพของบริการ</p> | <p>- จัดทำเกณฑ์การวัดประเมินข้อมูลความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยจัดแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม และเปรียบเทียบข้อมูลเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อจะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนายกระดับการพัฒนาประสิทธิภาพของ บริการ และนำไปสู่เป้าหมายที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง</p> |
| <p>3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)</p> | |
| <p>1) ก(2) หรือ (ค) ตามเกณฑ์ใหม่ สำนักฯ มีกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า/ผู้รับบริการทั้งเชิงรุกและเชิงรับในหลายช่องทาง <u>แต่ไม่ชัดเจนถึงวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากเสียงของลูกค้าจำแนกตามกลุ่มผู้ใช้บริการทั้งกลุ่มผู้ใช้บริการปัจจุบันและอนาคต</u> เพื่อออกแบบและจัดการบริการ รวมถึงสร้างกลยุทธ์การตลาด (มิได้รายงานข้อมูลข้อ 3.2.ค ตามเกณฑ์ใหม่ที่ชัดเจน) เพียงพอที่จะนำไปสร้างความสัมพันธ์ ความผูกพันกับลูกค้า/ผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตลาดการแข่งขัน กระทบต่อการบรรลุความสำเร็จของการพัฒนาการดำเนินการสำนักฯ อย่างก้าวกระโดด</p> | <p>- จัดทำ/แสดงวิธีการนำข้อมูลและสารสนเทศเสียงของลูกค้า (จำแนกตามกลุ่มผู้รับบริการปัจจุบันและอนาคต) เพื่อออกแบบบริการ สร้างกลยุทธ์ทางการตลาด ที่เพียงพอต่อการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ</p> |
| <p>2) (ค) หรือตามเกณฑ์ใหม่ ข(1.2) ไม่พบการจำแนกกลุ่มลูกค้าตามกลุ่มตลาด (market segment) ที่ชัดเจน ทั้งนี้ จาก การที่การรายงานขาดข้อมูลในหัวข้อ 3.2.ค การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด <u>การรายงานจึงเป็นภาพรวม มิได้ชัดเจนตามลักษณะผู้ใช้บริการกลุ่มต่างๆ ที่มีความแตกต่างกันในทั้งความต้องการและความคาดหวัง</u> โดยสำนักฯ ใช้</p> | <p>- จำแนกกลุ่มผู้รับบริการตามกลุ่มตลาดให้ชัดเจน - อธิบายการใช้ข้อมูลเสียงผู้รับบริการ และข้อมูลการตลาดจำแนกตามกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มตลาด เพื่อให้ทราบความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน ซึ่งจะนำไปออกแบบบริการให้ตรงกับความ ต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและตลาด</p> |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|--|
| <p>เสียงลูกค้าในภาพรวมมาออกแบบบริการและการจัดการบริการจำแนกตามกระบวนการทำงานหลัก ส่งผลต่อการออกแบบบริการที่อาจขาดความจำเพาะตรงความต้องการ/ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและตลาด อันส่งผลถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสำเร็จของการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการตลาด และความสามารถในการแข่งขันของสำนักฯ</p> | |
| <p>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)</p> | |
| <p>4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance)</p> | |
| <p>1) (ข) หรือ (ก) ตามเกณฑ์ใหม่ แม้สำนักฯ เริ่มมีแนวทางในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการตามทฤษฎี (ตาราง 4.1-2) แต่<u>ไม่พบผลที่ได้จากการกำหนดเรื่องสำคัญ ข้อมูลนำเข้าที่ใช้ในการวิเคราะห์ทบทวน ระบุตัวผู้เกี่ยวข้อง การนำไปใช้ และเวลาทบทวนที่เหมาะสมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม</u> ที่ทำให้นั่นใจได้ว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวิสัยทัศน์ของสำนักฯ</p> | <p>- รายงานผลที่ได้จากการกำหนดเรื่องที่สำคัญ ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ ผู้รับผิดชอบ การนำไปใช้ประโยชน์ ระยะเวลาในการทบทวน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และวิสัยทัศน์ของสำนักฯ</p> |
| <p>2) (ค) สำนักฯ ทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยอาศัยกระบวนการ 6 ขั้นตอน (ตาราง 4.1-1) มีการปรับปรุงการดำเนินการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ (ตาราง 2.1-3) ตามพันธกิจ (ตาราง 4.1-5) แต่<u>ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ ใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงตามลำดับอย่างต่อเนื่อง และหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร การจัดลำดับความสำคัญของเรื่อง จะทำให้สำนักฯ มีเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงบประมาณที่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</u></p> | <p>- อธิบายการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญในเรื่องที่ต้องปรับปรุง การหาโอกาสสร้างนวัตกรรมจากการปรับปรุง เพื่อการดำเนินงานที่มีเป้าหมายชัดเจน และใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด</p> |
| <p>3) (ข, ค) <u>ไม่พบการวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ</u> เช่น การดำเนินการทางการเงินและงบประมาณ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการในสภาวะที่งบประมาณจำกัด การ</p> | <p>- เพิ่มตัวชี้วัดผลลัพธ์ผลการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น ผลลัพธ์ด้านการเงิน และงบประมาณ ด้านลูกค้า และด้านการตลาด</p> |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|--|
| <p>บริหารการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้มั่นใจได้ว่าสำนักฯ จะสามารถดำเนินการให้บริการในเรื่องที่จำเป็นและสำคัญอย่างมีเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง</p> | |
| <p>4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management)</p> | |
| <p>1) ก(2) หรือ ข(2.3) ตามเกณฑ์ใหม่ แม้อำนาจฯ กำหนดระบบในการจัดการความรู้สำคัญของสำนักฯ แต่กระบวนการในการกำหนดองค์ความรู้สำคัญมีเพียงสาระในส่วนกระบวนการให้บริการเกือบทั้งหมด (ตาราง 4.2-1) ไม่พบจุดเน้นที่ควรเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ <u>ศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมล้านนา การซ่อมแซมบำรุงรักษาสิ่งทรัพย์ที่ประมาณค่ามิได้ เป็นต้น</u> ที่น่าจะเป็นแก่นสาระองค์ความรู้สำคัญที่จะผลักดันให้สำนักฯ เป็น “แหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา” สมดังวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ สำนักฯ กำหนดให้มีการเรียนรู้ระดับสถาบันผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (KM) โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการประชุมต่างๆ ได้แก่ การประชุมสำนักงานสำนักฯ และฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ คณะกรรมการดำเนินงานพิพิธภัณฑฯ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และ คณะกรรมการ บริหารสำนักฯ อย่างไรก็ตาม <u>ไม่ชัดเจนว่า</u> สำนักฯ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งจากภายในและภายนอกสำนักฯ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่ดีทั่วทั้งสำนักฯ ที่น่าจะมีส่วนผลักดันให้สำนักฯ บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ได้ตั้งไว้ รวมทั้งนำไปสู่ความยั่งยืนของสำนักฯ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการกำหนดองค์ความรู้ ควรเพิ่มจุดเน้นองค์ความรู้ด้านศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมล้านนา การอนุรักษ์และปรับปรุงซ่อมแซมเรือนโบราณล้านนา ซึ่งเป็นแก่นองค์ความรู้สำคัญตามวิสัยทัศน์สำนักฯ - ค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ทั้งภายในและภายนอกสำนักฯ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่ดีทั่วทั้งสำนักฯ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์และความยั่งยืนของสำนักฯ |
| <p>2) ก(2) หรือ ข(2.3) ตามเกณฑ์ใหม่ สำนักฯ กำหนดข้อมูลและสารสนเทศสำคัญที่ต้องรับประกันความถูกต้อง เชื่อถือได้ ความเป็นส่วนตัว และครบถ้วนสมบูรณ์ โดยได้กำหนดมาตรการการใช้งานระบบข้อมูลและสารสนเทศ 2 กลุ่ม คือ 1) ข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรม 2) ข้อมูลด้านบริหารจัดการ (ตาราง 4.2-2) อย่างไรก็ตาม <u>ไม่ชัดเจนถึง</u> การดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการทวนสอบข้อมูลเพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ครบถ้วน เชื่อถือได้</p> | <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำ/อธิบายวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการทวนสอบข้อมูลและสารสนเทศที่แม่นยำ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ น่าเชื่อถือ เป็นปัจจุบัน และพร้อมใช้งานสำหรับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|--|---|
| เป็นปัจจุบัน และพร้อมใช้งานสำหรับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ที่อาจส่งผลถึงประสิทธิผลการดำเนินงานของสำนักฯ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ | |
| หมวด 5 บุคลากร (Workforce) | |
| 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment) | |
| <p>1) ก(1) หรือ ก(2) ตามเกณฑ์ใหม่ แม้ว่าสำนักฯ ได้กำหนดบุคลากรเป็นสมรรถนะหลัก แต่ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ ได้กำหนดขีดความสามารถที่บุคลากรต้องมีการปฏิบัติที่จะนำพาสำนักฯ ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และความยั่งยืน (ตาราง 5.1-1) ความชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการกำหนดขีดความสามารถจะทำให้ระบบที่สำนักฯ ริเริ่มมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เริ่มจากการสรรหา พัฒนา รักษา และส่งเสริมขีดความสามารถจำเป็นได้ตรงประเด็น เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนความสำเร็จและวิสัยทัศน์ของสำนักฯ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดขีดความสามารถของบุคลากรที่จะต้องมีในการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และความยั่งยืนของสำนักฯ |
| <p>2) ก(4) หรือ ค(1) ตามเกณฑ์ใหม่ ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ มีการจัดการด้านอัตรากำลัง การเปลี่ยนแปลงบุคลากร ที่มากกว่าลักษณะทั่วไปอย่างไร โดยเฉพาะเมื่อสำนักฯ กำหนดบุคลากรเป็นสมรรถนะหลัก ทั้งนี้ เพื่อรับมือกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำนักฯ เผชิญ เช่น สถานการณ์โควิด-19 การเกษียณอายุ/ออกจากงาน ที่กระทบอัตรากำลัง ทำให้อัตรากำลังที่มีอาจไม่เพียงพออย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังไม่พบแนวทางหรือวิธีการที่เป็นระบบในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอพร้อมรับสถานการณ์ใหม่ และไม่พบผลลัพธ์การประเมินสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถ สำนักฯ ควรมีแนวทางในการวางแผนการพัฒนาขีดความสามารถ และบริหารอัตรากำลังที่ชัดเจน อันจะทำให้มั่นใจได้ว่าในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่สำนักฯ เผชิญ สำนักฯ จะยังคงสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผลรวมทั้งประสิทธิภาพ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนจัดการด้านอัตรากำลัง แผนรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ที่เหนือกว่ามาตรฐานทั่วไป เนื่องจากเป็นสมรรถนะหลักของสำนักฯ - จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการรองรับสถานการณ์ใหม่ และอย่างมีระบบ - กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการประเมินสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรก่อนและหลังการพัฒนาขีดความสามารถ |
| 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) | |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|---|
| <p>1) ก(1) หรือ (ข) ตามเกณฑ์ใหม่ แม้ว่าสำนักฯ มีการทบทวน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ข้อเสนอแนะ และการระดมสมองในที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง ปรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เป็น “คิดอย่างสร้างสรรค์ รักในงานอย่างลึกซึ้ง อยู่อย่างชื่นชอบ และดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ” โดยผู้นำระดับสูงเป็นแกนหลักในการปลูกฝังและธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร แต่ไม่พบว่าสำนักฯ ได้ให้ความหมายของค่านิยมและวัฒนธรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และประเมินได้จริง จึงอาจทำให้สำนักฯ ขาดโอกาสในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีทิศทาง ผลักดันความสำเร็จของสำนักฯ อย่างก้าวกระโดด</p> | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดความหมายของค่านิยม “CPAC” และวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปธรรมเพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและประเมินผลได้จริง |
| <p>2) ก(2) หรือ ก(1) ตามเกณฑ์ใหม่ สำนักฯ กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยการสำรวจตามกลุ่มบุคลากร และแสดงปัจจัยหลักที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นต่อภารกิจ (ตาราง OP.1-2) อย่างไรก็ตาม ไม่ชัดเจนว่ามีการนำผลการสำรวจไปกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันที่สำคัญที่จำเพาะกับกลุ่มบุคลากรนั้นๆ และตัวชี้วัดความผูกพันแยกตามกลุ่มบุคลากร อีกทั้งไม่ชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างความมุ่งมั่นต่อภารกิจกับความผูกพัน ว่าความมุ่งมั่นต่อภารกิจทำให้เกิดความผูกพัน หรือความผูกพันทำให้เกิดความมุ่งมั่นต่อภารกิจ ความไม่ชัดเจนในประเด็นดังกล่าวจะส่งผลถึงการออกแบบการดำเนินการสร้างเสริมความผูกพันในบุคลากรของสำนักฯ ที่ส่งผลถึงความสำเร็จในการดำเนินการของสำนักฯ</p> | <ul style="list-style-type: none"> - ประเมินผลปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันตามกลุ่มบุคลากรที่ได้กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กร (OP) - อธิบายการนำผลสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันไปกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันตามกลุ่มบุคลากร - อธิบายให้ชัดเจนในการสร้างความผูกพัน เพื่อทำให้เกิดความมุ่งมั่นต่อภารกิจของบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อออกแบบการสร้างเสริมความผูกพันของบุคลากร ที่จะส่งผลถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักฯ |
| <p>หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)</p> | |
| <p>6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)</p> | |
| <p>1) ก(1.2) หรือ ก(3) ตามเกณฑ์ใหม่ แม้ว่าสำนักฯ มีการจัดทำข้อกำหนดการออกแบบบริการ/กระบวนการทำงาน (ตาราง 6.1-1) แต่ข้อกำหนดที่มีอาจนำไปสู่มาตรฐานทั่วไปเท่านั้น ไม่ชัดเจนว่าจะทำให้สำนักฯ สามารถออกแบบบริการ/กระบวนการทำงาน ได้เกินระดับมาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการอย่างไร อีกทั้งตัวชี้วัดที่กำหนดในการติดตามกระบวนการบริการ/กระบวนการประสิทธิภาพ ได้กำหนดตาม</p> | <ul style="list-style-type: none"> - ระบุข้อกำหนดในการออกแบบบริการและกระบวนการสนับสนุนสำคัญ ที่เหนือกว่าระดับมาตรฐานทั่วไป เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ - ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านบริการและกระบวนการสนับสนุน ต้องมีความจำเพาะเจาะจง สอดคล้องและเป็นรูปธรรมเพียงพอที่จะติดตามผลการดำเนินงานให้บริการที่มุ่งเน้น ผู้รับบริการได้อย่างตรงจุด และเพียงพอสำหรับการปรับปรุงบริการและกระบวนการสนับสนุน |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|--|---|
| <p><u>กระบวนการทำงานหลัก (ตาราง 6.1-2) จึงยังไม่มี</u> ความจำเพาะสอดคล้องและเป็นรูปธรรมเพียงพอที่จะช่วยให้สำนักฯ ติดตามการดำเนินงานให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้า/ผู้รับบริการได้อย่างตรงจุด และมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำไปสู่การปรับปรุงบริการและการจัดการที่จะผลักดันสำนักฯ ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและก้าวกระโดด</p> | |
| <p>6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)</p> | |
| <p>1) ค(1) <u>ไม่ชัดเจนว่าสำนักฯ ดำเนินการอย่างไรในการบำรุงรักษา ซ่อมแซม และดูแลความปลอดภัยสินทรัพย์อันประเมินค่ามิได้</u> เช่น พิพิธภัณฑสถานเรือนโบราณกลางแจ้ง ที่ไม่สามารถหาบริษัทรับทำประกันภัยได้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสินทรัพย์จะอยู่ในสภาพสมบูรณ์และทรงคุณค่าตลอดไป</p> | <p>- กำหนดแนวทาง/วิธีการบำรุงรักษา ซ่อมแซม และดูแลรักษาความปลอดภัยของเรือนโบราณล้านนา ที่ไม่สามารถหาบริษัทรับทำประกันภัยได้</p> |
| <p>2) ก(3) สำนักฯ มีการปรับปรุงบริการและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ (ตาราง 6.1-4) แม้จะมีระบบการควบคุมต้นทุน (ตาราง 6.2-1) แต่<u>ไม่ชัดเจนว่ามีแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการแสวงหารายได้เพื่อความมั่นคงทางการเงินและการพึ่งพาตนเองอย่างไร</u> การดำเนินการดังกล่าวจะทำให้สำนักฯ มีความมั่นคง สามารถให้บริการที่มีคุณภาพได้ในทุกสถานการณ์</p> | <p>- กำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการแสวงหารายได้เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินและการพึ่งพาตนเอง</p> |
| <p>หมวด 7 ผลลัพธ์ (Result)</p> | |
| <p>7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่น และด้านกระบวนการ (Student Learning, Customer-focused Service results, Process Results)</p> | |
| <p>1) ก(3) 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/กิจกรรมการบริการวิชาการที่แล้วเสร็จใน</p> | <p>- ทบทวนตัวชี้วัด และกำหนดค่าเป้าหมายที่ทำหาย และควรมีแนวโน้มที่สูงขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยพิจารณาใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาประกอบการกำหนดค่าเป้าหมาย เพื่อผลักดันและยกระดับคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</p> |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|--|
| <p>ระยะเวลาที่กำหนด, แผนภาพ 7.1.ข(1)-3 ร้อยละความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้, แผนภาพ 7.1.ข(1)-4 ร้อยละประสิทธิผลของสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ต่อกิจกรรมและความรู้ในพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. (visibility), แผนภาพ 7.1.ข(2)-1 ร้อยละการส่งมอบงานตรงตาม TOR ที่กำหนด และแผนภาพ 7.1.ข(2)-2 จำนวนเรื่องที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการระหว่างผู้ส่งมอบ (suppliers) กับสำนักฯ การตั้งเป้าหมายที่มีได้พิจารณาใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาจะทำให้สำนักฯ สูญเสียโอกาสในการสร้างความท้าทายที่จะผลักดันยกระดับคุณภาพการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง</p> | |
| <p>2) (ก) สำนักฯ <u>ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ที่บอกถึงการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังให้ครบทุกประเด็น</u> เช่น ประเด็นความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม และประเด็นสนับสนุน อนุรักษ์ และสืบสานศิลปวัฒนธรรม ว่าได้ขยายความร่วมมือหรือได้สร้างโครงการสนับสนุน อนุรักษ์ และสืบสานศิลปวัฒนธรรมอะไรบ้าง มีผู้เข้าร่วมโครงการและได้รับประโยชน์อย่างไร จำนวนเท่าใด การแสดงผลลัพธ์เป็นค่าร้อยละตามแผนภาพ 7.1ก-1 ถึง 4 โดยไม่แสดงจำนวน อาจทำให้ผลลัพธ์ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่</p> | <p>- กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและคู่ความร่วมมือให้ครบทุกประเด็น ได้แก่ ประเด็นความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม และประเด็นการสนับสนุน อนุรักษ์ และสืบสานศิลปวัฒนธรรม ว่าได้จัดทำโครงการอะไรบ้าง ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับประโยชน์อย่างไร จำนวนกี่คน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากผลลัพธ์ได้อย่างเต็มที่</p> |
| <p>3) ข(1) สำนักฯ <u>ไม่ได้แสดงผลการปรับปรุงระบบงานตามแผน</u> ถึงแม้สำนักฯ ได้รายงานถึงร้อยละประสิทธิผลของสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ต่อกิจกรรมและความรู้ในพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา แต่เป็นการรายงานในภาพรวม การแยกวิเคราะห์ประสิทธิผลตามชนิดของสื่อบริการ เช่น จำนวนการติดตามสื่อออนไลน์ ตามแผนภาพที่ 3.1-2 และแยกคุณลักษณะอื่นของผู้ติดตาม อาจทำให้สามารถวางแผนการใช้สื่อที่เหมาะสมยิ่งขึ้นได้การดำเนินการดังกล่าวจะทำให้สำนักฯ ได้ข้อมูลจริงแยกตามกลุ่มลูกค้าและบริการที่จะสามารถใช้ในการยกระดับคุณภาพบริการขยายตลาด สร้างความสำเร็จและความมั่นคงแก่สำนักฯ ได้อย่างต่อเนื่อง</p> | <p>- แสดงตัวชี้วัดผลลัพธ์ประสิทธิผลของการปรับปรุงระบบงานต่างๆ ตามแผน โดยแยกวิเคราะห์ตามกลุ่ม/ประเภท ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำมาวางแผนให้เหมาะสม โดยอาจแยกตามกลุ่มลูกค้าและบริการ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการและการขยายตลาดได้</p> |
| <p>4) (ค) สำนักฯ <u>ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ผลการดำเนินงานด้าน</u> <u>เครือข่ายอุปทาน</u>ในส่วนของคู่ความร่วมมือ และไม่พบผล</p> | <p>- กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงานของเครือข่ายอุปทาน (supplier) ในส่วนของคู่ความร่วมมือ (partner)</p> |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|--|
| <p><u>ประเมินคุณภาพของผู้ส่งมอบในบางมิติ</u> เช่น การประเมินคุณภาพการให้บริการก่อนและหลังการขายของผู้ส่งมอบ โดยบุคลากร ข้อมูลจริงในประเด็นดังกล่าวจะทำให้สำนักฯ สามารถยกระดับบริการได้อย่างต่อเนื่อง</p> | <p>- ควรมีการประเมินคุณภาพของผู้ส่งมอบ (supplier) ทุกมิติให้ครบถ้วน</p> |
| 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results) | |
| <p>1) ก(1,2) สำนักฯ กำหนดค่าเป้าหมายผลลัพธ์บางตัวไว้เพียง 80% ได้แก่ แผนภาพ 7.2.ก(1)-1 ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าต่อการเข้ารับบริการวิชาการ และ แผนภาพ 7.2.ก(1)-2 ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าต่อการเข้าใช้บริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา และบางตัวไว้เพียง 50% ได้แก่ แผนภาพ 7.2.ก(2)-1 ร้อยละของกลุ่มศึกษาดูงานพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนาที่มาใช้บริการซ้ำ และ แผนภาพ 7.2.ก(2)-2 ร้อยละของหน่วยงาน/องค์กรที่ให้การสนับสนุนโครงการ/กิจกรรมซ้ำ การตั้งเป้าหมายที่ไม่ได้พิจารณาใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จะทำให้สำนักฯ สูญเสียโอกาสในการสร้างความท้าทายที่จะผลักดันยกระดับคุณภาพการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง</p> | <p>- ทบทวนค่าเป้าหมายตัวชี้วัดผลลัพธ์ให้ท้าทาย และพิจารณาใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</p> |
| <p>2) ก(1) <u>ไม่พบผลลัพธ์ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจจากลูกค้ากลุ่มอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร</u> P.1.ข(2) การขาดข้อมูลดังกล่าวจะทำให้สำนักฯ สูญเสียโอกาสในการยกระดับคุณภาพการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์</p> | <p>- กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และค่าเป้าหมายด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร</p> |
| <p>3) ก(2) <u>ไม่พบผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าที่จำแนกตามลักษณะความต้องการและความคาดหวัง</u> การติดตามผลลัพธ์ดังกล่าวจะช่วยให้สำนักฯ สามารถปรับปรุงบริการและการส่งมอบที่ตรงตามความคาดหวังหรือเหนือความคาดหวัง อันจะช่วยยกระดับบริการได้อย่างต่อเนื่อง</p> | <p>- กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และค่าเป้าหมายด้านความต้องการและความคาดหวัง แยกตามกลุ่มผู้รับบริการ เพื่อการปรับปรุงบริการและการส่งมอบที่ตรงกับความคาดหวังหรือเหนือกว่าความคาดหวัง เพื่อยกระดับการบริการ</p> |
| 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (workforce results) | |
| <p>1) ก(1) แม้สำนักฯ มีผลลัพธ์การมุ่งเน้นบุคลากรดี (แผนภาพ 7.3.ก(1)-1) แต่เป็นเพียงลักษณะทั่วไป <u>ไม่พบผลลัพธ์การพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์</u> รวมทั้งไม่พบผลลัพธ์ที่แสดงถึงความเพียงพอของขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ของสำนักฯ</p> | <p>- กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่เหนือกว่าลักษณะทั่วไป</p> <p>- กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์</p> <p>- กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่แสดงถึงความเพียงพอของขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักฯ</p> |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|--|---|
| 2) ก(4) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร (แผนภาพ 7.3.ก (4)-1 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมด) อาจไม่สะท้อนผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง การติดตามผลการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ประโยชน์จะวัดประสิทธิผลได้ดียิ่งขึ้น | - กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรที่สามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง เช่น ผลการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ประโยชน์ เป็นต้น |
| 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) | |
| 1) ก(1) แม้ว่าร้อยละการรับรู้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการของบุคลากรดีขึ้น (ผลลัพธ์ 7.4.ก(1)-1) อย่างไรก็ตาม ไม่พบผลลัพธ์การประเมินการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกลุ่มบุคลากรที่ชัดเจน การประเมินการสื่อสารเพื่อนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติในการทำงานประจำวันจะสะท้อนความสำเร็จของการนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ โดยผลลัพธ์ของการที่บุคลากรนำค่านิยม (CPAC: creativity, passion, affection, classic) ไปปฏิบัติ อาจจะสะท้อนถึงความเข้าใจตรงกัน และการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลในการสนับสนุนความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของสำนักฯ | - กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการประเมินการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกลุ่มบุคลากรที่ชัดเจน |
| 2) ก(1) สำนักฯ ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรบางเรื่อง เช่น การประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารแบบรอบด้าน (ไม่พบการประเมินโดยบุคลากรและกรรมการอำนวยการ) ซึ่งการแสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุม ครบถ้วน อาจช่วยระบุโอกาสในการพัฒนา เพื่อส่งเสริมความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสำนักฯ และการเติบโตอย่างยั่งยืน | - กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร เช่น ผลประเมินโดยบุคลากร ผลประเมินโดยคณะกรรมการอำนวยการ เพื่อให้ได้ข้อมูลโอกาสในการพัฒนา ส่งเสริมความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และการเติบโตอย่างยั่งยืนของสำนักฯ ต่อไป |
| 3) ก(4) การกำหนดผลลัพธ์ในส่วนของการกำกับดูแลด้านจริยธรรมที่เป็นรูปธรรม และมีการกำกับติดตามก่อนการเกิดปัญหา จะสะท้อนความเป็นองค์กรคุณธรรมที่เหนือกว่ามาตรฐานทั่วไป อันเป็นจุดเน้นของสำนักฯ มากกว่าการติดตามผลลัพธ์เมื่อเกิดปัญหาแล้ว (ผลลัพธ์ 7.4.ก(4)-1 จำนวนเรื่องร้องเรียนเรื่องธรรมาภิบาลของผู้บริหาร) | - กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลด้านจริยธรรม โดยมีการกำกับติดตามก่อนการเกิดปัญหา จะสะท้อนการเป็นองค์กรคุณธรรมที่เหนือกว่ามาตรฐานทั่วไป |

| โอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) | แนวทางการปรับปรุงพัฒนา (Quality Improvement Guidelines) |
|---|---|
| 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Budgetary, Financial, Market, and Strategy Results) | |
| 1) ก(2) การรายงานผลลัพธ์ในบริการภาพรวม (แผนภาพ 7.5. ก(2)-1) โดยที่รวมบริการที่มีลักษณะบริการที่แตกต่าง ได้แก่ การบริการพิพัตณ์ท์แบบออนไลน์และ onsite การรายงานผลแยกกันจะสะท้อนภาพการรายงานผลการดำเนินการในสถานการณ์จริงที่ชัดเจน นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปรับปรุงการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ | - กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการบริการแยกตามกลุ่ม/ประเภท จะสะท้อนภาพผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถยกระดับคุณภาพบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| 2) ก(1) <u>ไม่พบผลลัพธ์ด้านการควบคุมต้นทุน และความมั่นคงทางการเงิน ผลลัพธ์ทางการตลาดจำแนกตามผู้ใช้บริการ ผลลัพธ์ด้านตลาดใหม่ ผลลัพธ์ด้านความสำเร็จตามตัววัด และตัวชี้วัดของสำนักฯ</u> การมีผลลัพธ์ด้านการควบคุมต้นทุนและความมั่นคงทางการเงินจะทำให้สำนักฯ สามารถดำเนินการเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง | - กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการควบคุมต้นทุน ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงิน (อัตราส่วนทางการเงิน) ผลลัพธ์ด้านการตลาดจำแนกตามกลุ่มผู้รับบริการ และผลลัพธ์ด้านตลาดใหม่ เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและมั่นคง |

หมายเหตุ:

- 1) นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการการประกันคุณภาพประจำสำนักฯ ครั้งที่ 1/2565 เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2565
- 2) ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำสำนักฯ ครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565