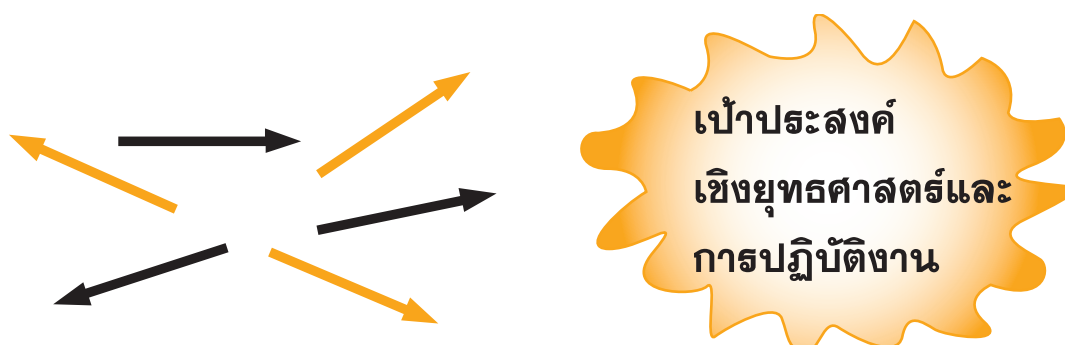


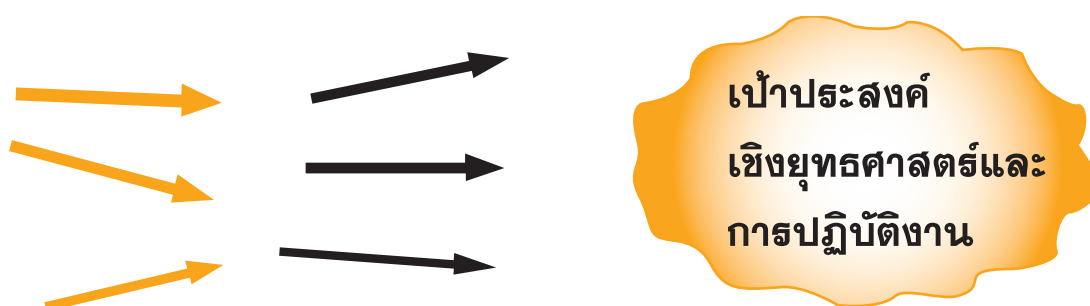
ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาของหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1– 6 (กระบวนการ)

1. ตั้งรับปัญหา



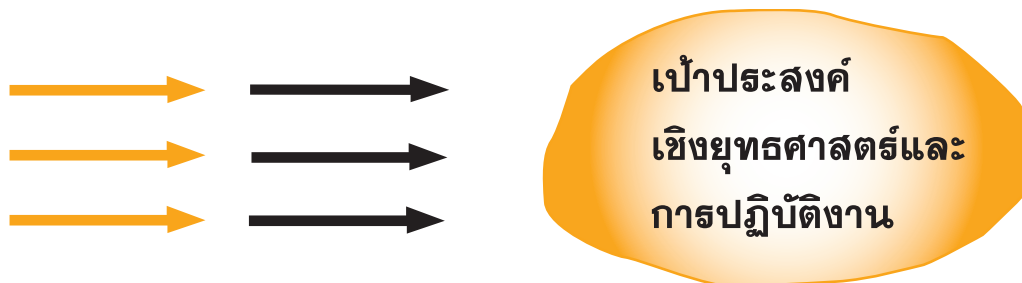
การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่ ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ



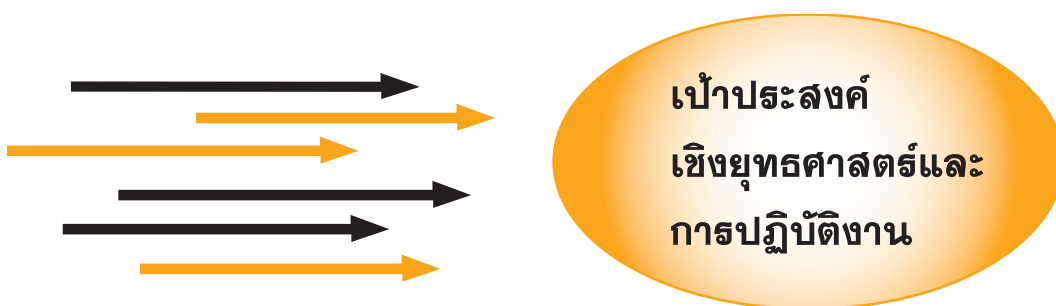
ส่วนราชการอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในส่วนราชการ กระบวนการตอบสนองยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

4. แนวทางที่มีบูรณาการกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัวชี้วัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติการที่สำคัญ

แนวทางการตอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แนวทางการตอบเกณฑ์ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- (1) แนวทางทั่วไปเกี่ยวกับหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- (2) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6
- (3) แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7

แนวทางทั่วไป

1. อ่านหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้งเล่ม

- เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- ระบบการให้คะแนน
- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ
- อภิธานศัพท์

2. ทบทวนรูปแบบของหัวข้อและความเข้าใจวิธีการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ

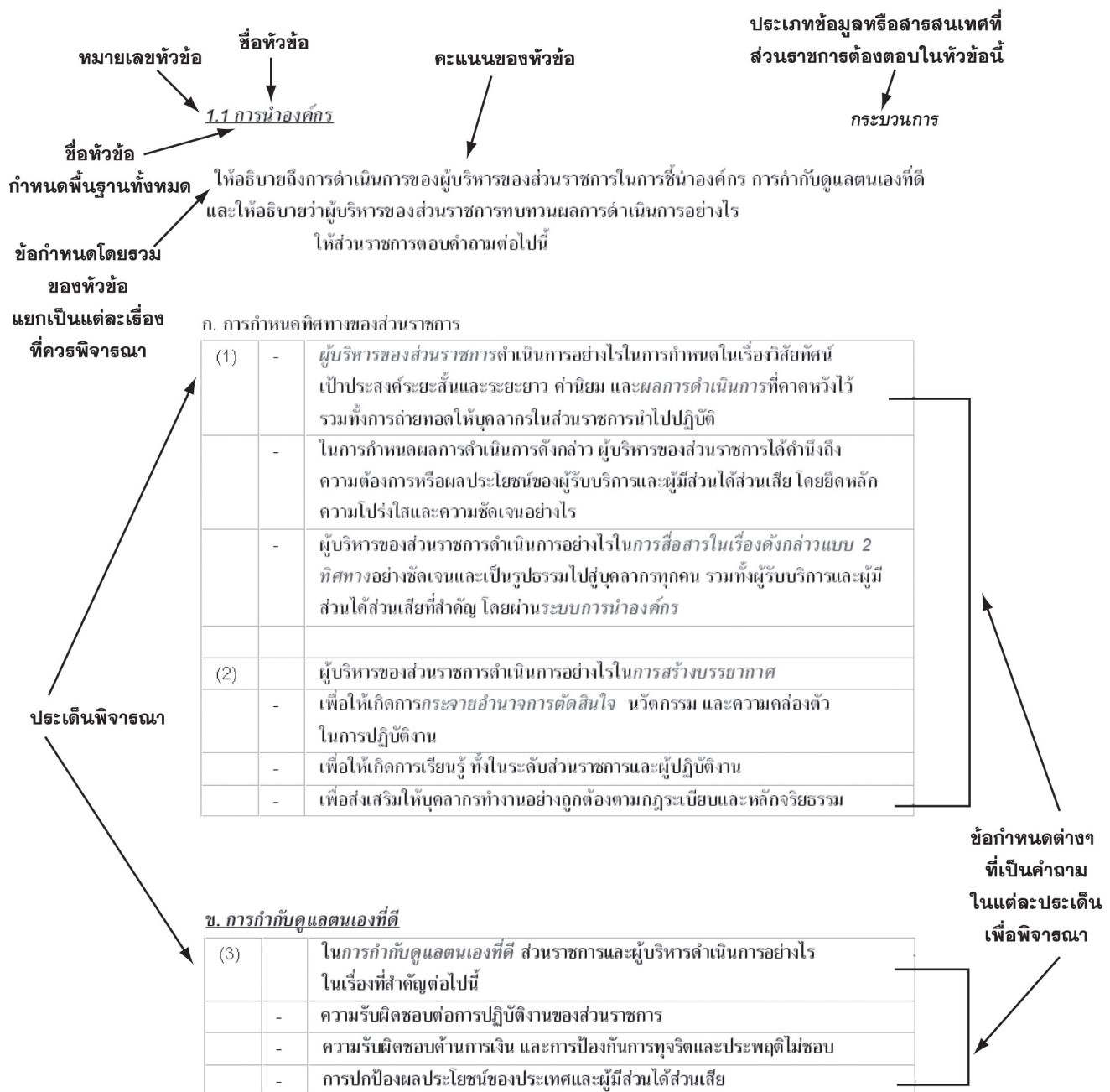
รูปแบบของหัวข้อในหน้าถัดไป แสดงให้เห็นส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ บทบาท และตำแหน่งของแต่ละส่วน ส่วนราชการต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดต่าง ๆ ที่อยู่ในประเด็นพิจารณาหมายเหตุ และคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

ข้อกำหนดของหัวข้ออยู่ในรูปแบบคำถาม บางข้อกำหนดในประเด็นพิจารณาหลายคำถาม ดังนั้น จึงควรตอบคำถามทั้งหมดของหัวข้อนั้น แต่ไม่จำเป็นต้องตอบทีละคำถามแยกกัน อาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมของส่วนราชการ คำถามต่าง ๆ ช่วยชี้แนะให้เข้าใจว่าต้องการข้อมูลและสารสนเทศอะไรบ้าง

3. เริ่มต้นด้วยการจัดทำ “ลักษณะสำคัญขององค์กร”

ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงภาพรวมของส่วนราชการ และสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อส่วนราชการและผลการดำเนินการของส่วนราชการ

รูปแบบหัวข้อ



หมายเหตุมีจุดประสงค์เพื่อ

1. อธิบายคำศัพท์ และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน
2. ให้คำแนะนำในการตอบ
3. ระบุหรืออธิบายความเชื่อมโยงที่สำคัญ

หมายเหตุ

(1)	“ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ
	- “ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่น ๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงินตามพันธกิจ
	- “การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง” หมายถึง การสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร - “การสื่อสาร” หมายถึง การสื่อสารด้วยวาจา เอกสาร กริยาท่าทาง และการประพาดิตนเป็นตัวอย่างที่ดี
	“ระบบการนำองค์กร” (Leadership System) หมายถึง วิธีการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ผู้บริหารส่วนราชการนำมาใช้ทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ การสื่อสาร และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรร และการพัฒนาผู้นำและผู้นำบังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6

หัวข้อในหมวด 1-6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดของส่วนราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการได้รวดเร็ว และส่งผลต่อผลการดำเนินการ การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบของหัวข้อนั้น ๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น การให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญในการตอบหัวข้อเหล่านี้จึงมีความสำคัญ โดยมีแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังกล่าว ดังนี้

1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร”

คำถามในหมวด 1-6 ที่ถามว่า “อะไร” มี 2 แบบ คือ

- คำถามแบบที่ 1 เป็นคำถามเพียงเพื่อต้องการทราบว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่สำคัญของส่วนราชการคือ “อะไร”
- คำถามแบบที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ซึ่งคำถามนี้ต้องการคำตอบที่มีข้อมูลเพียงพอ สำหรับการวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้ หากตอบเพียงว่า “ใคร” ก็ไม่เพียงพอ ควรจะต้องตอบถึงกระบวนการ และวิธีปฏิบัติงานด้วย

คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทเพื่อให้ส่วนราชการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อส่วนราชการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักแล้ว แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดที่สำคัญ และผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักนั้น ๆ ด้วย

2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบคำถามในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” ควรให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทางที่ชัดเจน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้น จะถูกประเมินตามแนวทางการให้คะแนนว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน”

3. เขียนและทบทวนคำตอบโดยคำนึงถึงแนวทางและข้อสังเกตต่อไปนี้

- **แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ**

แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ เมื่อแนวทางนั้นมีการประเมินการปรับปรุง นวัตกรรม และการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับการพัฒนาสูงขึ้น

- **แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ**

ควรสรุปว่ามีการนำแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ ของส่วนราชการ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจนำเสนอให้กระชับโดยใช้ตาราง

- **แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้**

กระบวนการต่าง ๆ ควรรวมวงจรการประเมินและการปรับปรุง รวมทั้งโอกาสของการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การปรับปรุงกระบวนการควรมีการแบ่งปันกับหน่วยงานที่เหมาะสมของส่วนราชการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ

- **แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ**

การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่าง กระบวนการ แผนงาน ตัวชี้วัด และการปฏิบัติการ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ

- **แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความสม่ำเสมอ**

การแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความสม่ำเสมอ จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) ลักษณะสำคัญขององค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญ
- (2) หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติสำเร็จได้อย่างไร
- (3) คำอธิบายการวัด วิเคราะห์ และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ควรแสดงวิธีการที่ส่วนราชการวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อจัดลำดับความสำคัญ
- (4) หมวดการจัดการกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงกระบวนการที่มีความสำคัญ ต่อผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ การแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความสม่ำเสมอในหัวข้อในหมวด 1-6 และการติดตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกันในหัวข้อในหมวด 7 จะช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการ

- **ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ให้สมบูรณ์**

สารสนเทศที่ขาดหายไป จะถือว่าเป็นความบกพร่องในกระบวนการ และต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น การตอบคำถามแต่ละคำถามในประเด็นพิจารณาอาจตอบแยกกันหรือรวมกันก็ได้

4. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม คำตอบของแต่ละหัวข้ออาจเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงควรใช้การอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่น ๆ ตามความเหมาะสมแทนที่จะให้สารสนเทศซ้ำเติม ในกรณีนี้ ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น เรื่องการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรควรรายงานอย่างละเอียดในหัวข้อ 5.2 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการศึกษาและการฝึกอบรมอีกในหัวข้ออื่น ควรอ้างอิงหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเติม

5. ใช้รูปแบบที่กระชับ

ควรนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศให้กระชับ โดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้นๆ (Bullets)

6. อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 1-6 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและระดับการพัฒนาของแนวทางการครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นในระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตามที่อธิบายไว้ในแนวทางการให้คะแนน ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องคำนึงถึงทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน

แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7

เกณฑ์เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ สารสนเทศ แนวทาง และตัวอย่าง ที่แสดงถึงการรายงานด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและสมบูรณ์ มีดังนี้

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วิกฤติที่สุด

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ ตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในลักษณะสำคัญขององค์กร และหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งหมวดการจัดการกระบวนการ

2. ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการของแนวทางการให้คะแนน เพื่อการรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

- **ผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย** ควรรายงานในมาตรวัดที่ชัดเจน
- **แนวโน้มของผลการดำเนินการ** เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลง
- **ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ** เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม
- **ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์** เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จำแนกไว้ เช่น ตามความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ

3. แสดงข้อมูลแนวโน้มตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม

ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ ไม่มีการกำหนดเวลาของข้อมูลว่า จะต้องมามากกว่า หรือน้อยกว่า กี่ปี เนื่องจากช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วย แม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับ โดยใช้กราฟและตาราง ควรแสดงข้อมูลรายละเอียดของกราฟและตาราง เพื่อความสะดวกในการตีความ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” เช่น การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงาน ที่สูญเสียต่อจำนวนบุคลากร 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงาน ที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนบุคลากรไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่มีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับส่วนราชการอื่นที่มีจำนวนบุคลากรต่างกัน

5. บูรณาการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา

ควรนำเสนอผลลัพธ์ไว้พร้อมกับคำอธิบายของผลลัพธ์นั้น ๆ หากแนวโน้มมีการเปลี่ยนแปลง ที่มียุทธศาสตร์ไม่ว่าจะในด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม ส่วนราชการควรมีคำชี้แจง นอกจากนี้ ควรใช้ตัวเลขกำกับให้สอดคล้องกับหัวข้อ เช่น รูปที่ 3 ในหัวข้อ 7.1 ควรใช้ตัวเลขกำกับรูปเป็น 7.1-3

6. อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและนัยสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการที่แท้จริง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สัมพันธ์กัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงที่สัมพันธ์กับแนวทางการให้คะแนน ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องคำนึงถึงทั้งหมด และแนวทางการให้คะแนน