

## แบบการเสนอผลงาน

### ส่วนที่ ๑ ข้อมูลบุคคล/ตำแหน่ง

ชื่อผู้ขอประเมิน นางสาวกัญญากานต์ ต่วนชื่น

◆ ตำแหน่งปัจจุบัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งปัจจุบัน

#### ๑. ด้านการปฏิบัติการ

๑) รวบรวมข้อมูล เอกสาร และรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาระบบราชการ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ ประมวลผล และจัดทำรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีคุณภาพ และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๒) จัดทำแผน และรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการพัฒนาระบบราชการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการระบบราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ให้บรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดหลักเกณฑ์ไว้

๓) ศึกษา วิเคราะห์ จัดหาข้อมูล และสนับสนุนการพัฒนา รูปแบบ วิธีการบริหาร และกระบวนการทำงาน รวมทั้งขีดสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติราชการให้ได้บรรลุตามเป้าหมาย ทิศทาง ที่สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๔) ศึกษา และติดตามเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ๆ กฎหมาย และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหาร เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๕) ปฏิบัติงาน และสนับสนุนงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานและสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

#### ๒. ด้านการวางแผน

วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบ และร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

#### ๓. ด้านการประสานงาน

๑) ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกที่มงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

๒) ประสานงานด้านการพัฒนาระบบราชการ กับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้ ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล และข้อเท็จจริงแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๔. ด้านการบริการ

๑) ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนหน่วยงานภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ด้านการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งสร้างความเข้าใจในนโยบายของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสม

◆ ตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

๑. ด้านการปฏิบัติการ

๑) ควบคุม และดูแลการรวบรวมข้อมูล เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนา ระบบราชการ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ ประมวลผล และจัดทำรายงานประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มี คุณภาพ ประสิทธิภาพและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ ของสำนักงานปลัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

๒) ควบคุม และดูแลการจัดทำแผน และรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการพัฒนา ระบบบริหาร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการระบบราชการ ให้บรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดหลักเกณฑ์ไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๓) ติดตาม และประเมินผลการจัดทำรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการพัฒนา ระบบราชการภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อพัฒนาและ ปรับปรุงระบบบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามแนวทาง และมาตรฐานที่สำนักงาน ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมที่ กำหนดไว้

๔) ควบคุม และดูแล การวิเคราะห์และการจัดหาข้อมูล และสนับสนุนการพัฒนารูปแบบวิธีการ บริหาร และกระบวนการทำงาน รวมทั้งขีดสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุ ตามเป้าหมาย และทิศทางที่สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมกำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๕) ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ในระดับรองลงมาในสายงาน ผู้ร่วมงาน หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด

๖) ศึกษา และติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ กฎหมาย และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาระบบบริหาร เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๗) ปฏิบัติงาน และสนับสนุนงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานและ สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุภารกิจ ที่กำหนดไว้

๒. ด้านการวางแผน

๑) วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนงาน โครงการของหน่วยงานระดับ กอง/กลุ่ม/ศูนย์ มอบหมายงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผล เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่ กำหนด

๒) วางแผนและกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบราชการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับ คุณภาพการบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

### ๓. ด้านการประสานงาน

- ๑) ประสานการทำงานร่วมกันโดยมีบทบาทในการให้ความคิดเห็นและคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด
- ๒) ประสานงานด้านการพัฒนาระบบราชการกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้
- ๓) ให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

### ๔. ด้านการบริการ

- ๑) ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สามารถดำเนินการด้านการพัฒนาระบบบริหารราชการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- ๒) เป็นวิทยากรฝึกอบรม ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาในงานด้านวิชาการแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ส่วนที่ ๒ ผลงานที่เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงาน

๑. เรื่อง การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับหน่วยงาน
๒. ระยะเวลาการดำเนินการ ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ - ไตรมาสที่ ๓)
๓. ความรู้ ความชำนาญงาน หรือความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

#### ๓.๑ แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่สามารถทำให้องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) ประกอบด้วย ๔ มุมมอง ได้แก่

- (๑) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- (๒) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- (๓) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- (๔) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ซึ่งภายใต้มุมมองทั้ง ๔ จะมี ๔ ช่องทาง ได้แก่ ๑) วัตถุประสงค์ (Objective) ๒) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ๓) เป้าหมาย (Target) และ ๔) แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) และยังมีข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัด จะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้การจัดทำ Balanced Scorecard วิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะเป็นจุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง ๔ ด้าน ซึ่งในแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล

### ๓.๒ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นเครื่องมือในการอธิบายยุทธศาสตร์ (Describe the Strategy) ที่แสดงให้เห็นประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) และความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เพื่ออธิบายและทำให้เห็นภาพของยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนขึ้น สามารถวัดและประเมินว่าองค์กรได้มีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจร่วมกันในยุทธศาสตร์ ทำให้ทั่วทั้งองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) และเป็นจุดเริ่มต้นในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

#### ● ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

๑) กำหนดคุณค่าหลักขององค์กรใน ๔ มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์กร โดยเรียงลำดับจากบนลงล่าง ตามลำดับ

๒) นำเป้าประสงค์ต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้มาเขียนให้ตรงกับมิติ คือ

- มิติประสิทธิผล เน้นความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- มิติคุณภาพ เน้นคุณภาพการบริการที่เป็นผลผลิตขององค์กรที่สร้างขึ้น
- มิติประสิทธิภาพ เน้นกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการบริการที่ดี
- มิติการพัฒนาองค์กร เน้นการพัฒนาด้าน HR (HR Scorecard), ICT, KM, Competency

๓) มิติการพัฒนาองค์กรเป็นฐานของ ๓ มิติ ดังนั้น กลยุทธ์ที่อยู่ในมิตินี้จะไปผลักดันกลยุทธ์ทั้งหมดใน ๓ มิติ ด้านบน

๔) ทุกเป้าประสงค์ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสำเร็จ

#### ● แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (ระดับหน่วยงาน)

แบบฟอร์มหน่วยงาน ๑ : แผนที่ยุทธศาสตร์หน่วยงาน

แบบฟอร์มหน่วยงาน IS-๑ : แผนที่ยุทธศาสตร์หน่วยงานและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติตามมิติการปฏิบัติราชการและโครงสร้างผลผลิตและกิจกรรม

แบบฟอร์มหน่วยงาน IS-๒ : สรุปตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนที่ยุทธศาสตร์หน่วยงาน

แบบฟอร์มหน่วยงาน IS-๓ : การแสดงความรับผิดชอบในการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับกรมสู่ระดับสำนัก (OS Matrix)

#### ● แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (ระดับสำนัก/กอง)

แบบฟอร์มสำนัก ๑ : แผนที่กลยุทธ์สำนัก/กอง

แบบฟอร์มสำนัก ๒ : ความเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์สำนัก สู่แผนที่ยุทธศาสตร์หน่วยงาน

แบบฟอร์มสำนัก ๓ : ความเชื่อมโยงภารกิจสำนัก สู่แผนที่กลยุทธ์สำนัก

แบบฟอร์มสำนัก IS-๑ : แผนที่กลยุทธ์สำนัก และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติตามมิติการปฏิบัติราชการและโครงสร้างผลผลิตและกิจกรรม

แบบฟอร์มสำนัก IS-๒ : สรุปตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนที่กลยุทธ์สำนัก

แบบฟอร์มสำนัก IS-๓ : การแสดงความรับผิดชอบในการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากกลยุทธ์สำนักสู่ระดับส่วน/กลุ่มงาน (OS Matrix)

- แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (ระดับบุคคล)

แบบฟอร์ม KPIบุคคล-๑ : แสดงความเชื่อมโยงการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับ  
หน่วยงานลงสู่ระดับบุคคล

แบบฟอร์ม KPIบุคคล-๒ : สรุปตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดระดับบุคคล

### ๓.๓ การประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ หรือ Public sector Management Quality Award 4.0 (PMQA 4.0) เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และแก้ปัญหาได้ทันท่วงที **ซึ่งในหมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการ โดยกำหนดเป้าประสงค์ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ มีการแก้ไขปัญหาเชิงรุกที่นำไปสู่ผลลัพธ์ ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม การมีมุมมองในการปรับรูปแบบการทำงาน และการนำเทคโนโลยี มาใช้เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรม โดยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมผ่านกลไกขับเคลื่อนเชิงนโยบาย ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นแนวทางการประเมินสถานะของตนเอง และสามารถนำผลจากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การยกระดับของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นระบบราชการ ๔.๐ ด้วยการจัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กร (กรม) ลงสู่ระดับหน่วยงาน (กอง/กลุ่ม/ศูนย์) ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบประเมินผลจากระดับบนลงระดับล่าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง (Alignment) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมุ่งเน้น (Focus) ไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ซึ่งระบบประเมินผลดังกล่าวเป็นเครื่องมือด้านการจัดการในการนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่ทำให้หน่วยงานและบุคคล เกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน (Alignment and Focus)

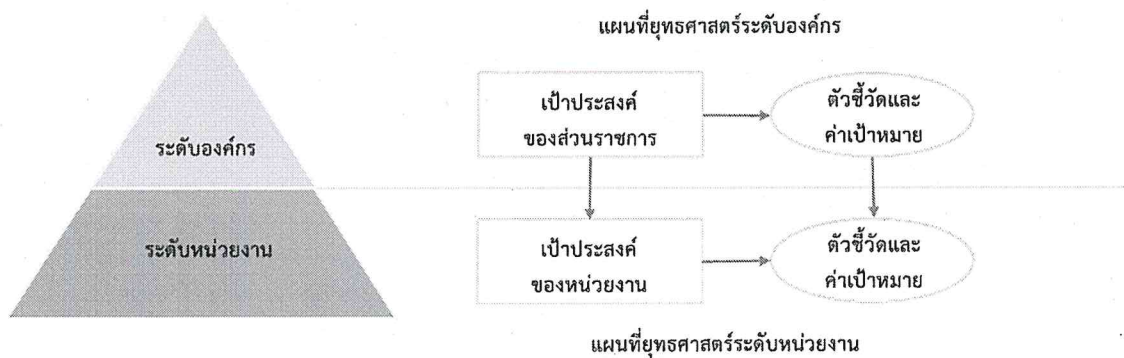
### ๓.๔ หลักการจัดทำระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน ที่ช่วยทำให้หน่วยงานและบุคคล เกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน (Alignment and Focus) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการแปลงไปสู่การปฏิบัติ เรียกว่า BSC (The Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจและกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเติบโตขององค์กร

สำนักงาน ก.พ. ได้นำ BSC มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักขององค์กรในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระบบราชการไทย เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมอง ดังนี้

แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard	ระบบราชการไทย (สำนักงาน ก.พ.)
มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	มิติที่ ๑ ด้านประสิทธิผล
มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	มิติที่ ๒ ด้านคุณภาพการให้บริการ
มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	มิติที่ ๓ ด้านประสิทธิภาพ
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	มิติที่ ๔ ด้านการพัฒนาองค์กร

การจัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน คือ การพัฒนาระบบประเมินผลลงสู่ระดับหน่วยงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบประเมินผลจากระดับบนลงระดับล่าง วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง (Alignment) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยมุ่งเน้น (Focus) ไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ อันจะทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน การพัฒนาระบบประเมินผลลักษณะดังกล่าวเริ่มจากการแปลงระบบประเมินผลจากระดับกรมลงสู่ระดับหน่วยงาน

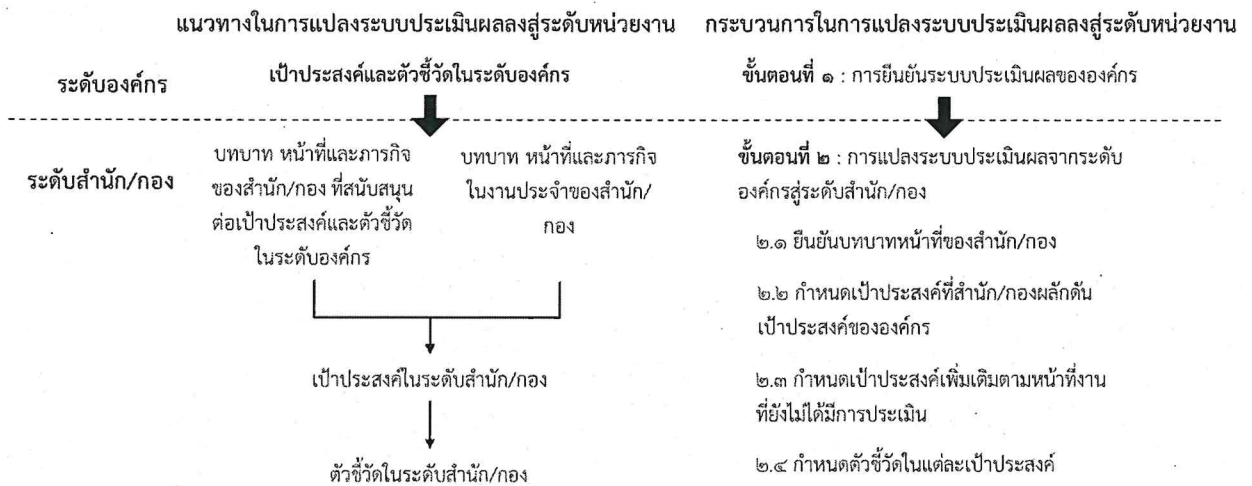


รูปที่ ๑ แสดงการแปลงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน

### ๓.๔.๑ กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน

กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน เริ่มจากการยืนยันทิศทางของส่วนราชการประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นจึงกำหนดเป้าประสงค์ หรือความสำเร็จที่ส่วนราชการต้องการจะบรรลุภายใต้มุมมอง ๔ มิติ ตามกรอบ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ แล้ว จึงสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติและประเด็นยุทธศาสตร์ จากนั้น กำหนดตัวชี้วัดและโครงการในแต่ละเป้าประสงค์กระบวนการข้างต้นใช้เป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับ โดยดำเนินการจากระดับบนลงระดับล่าง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งเน้นไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน



รูปที่ ๒ ภาพรวมการแปลงระบบประเมินผลระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน

### (๑) การประเมินผลระดับองค์กร

การประเมินผลระดับองค์กรเริ่มต้นด้วยการจัดทำหรือทบทวนแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์พร้อมทั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กร โดยมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

- กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ หรือขอบเขตการดำเนินงานโดยนำภารกิจ (หน้าที่ความรับผิดชอบ) ที่ได้รับมอบหมายเมื่อแรกก่อตั้งมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวม ว่าส่วนราชการจะต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้ส่วนราชการ สามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ ส่วนราชการจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางที่ต้องการมุ่งเน้นไปในอนาคตภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ โดยพิจารณาว่าต้องการจะเป็นเลิศในด้านใดหรือต้องการจะมุ่งเน้นไปในทิศทางใด หรือพิจารณาจากข้อบกพร่องหรือปัญหาที่ส่วนราชการกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นและต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้น

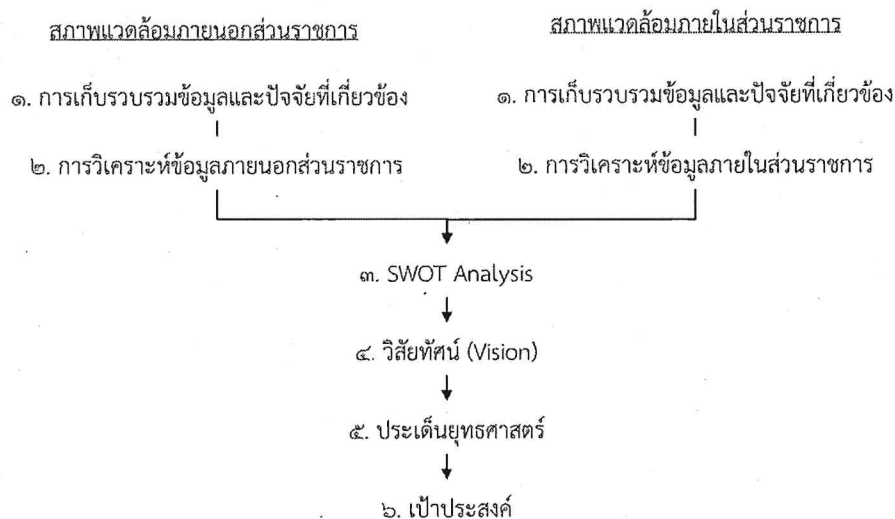
- กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เมื่อได้วิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ หรือประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงพัฒนาหรือมุ่งเน้นการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษและเมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใดทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงมาเป็นหลักประกอบการพิจารณา

- กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ภายในประเด็นยุทธศาสตร์ ขั้นตอนนี้เป็น การกำหนดสิ่งที่หน่วยงานมุ่งหวังหรือต้องการจะบรรลุ โดยการนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใคร จะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และ

ได้รับประโยชน์ อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญคือ เป้าประสงค์ต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงกันเชิงเหตุและผลภายใต้มิติต่างๆ และควรมีการนำเป้าประสงค์ดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเป้าประสงค์ที่สำคัญ หรือควรมุ่งเน้นพัฒนาเป้าประสงค์ที่เป็นเหตุก่อน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ที่เป็นผลต่อไป

- กำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ตัวชี้วัดเป็น สิ่งที่จะบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ โดยในขั้นตอนนี้ หน่วยงานจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและเขียนด้วยถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดอย่างน้อย ๑ ตัว ซึ่งหลังจากที่เลือกตัวชี้วัดที่สะท้อนเป้าประสงค์ได้แล้ว จะต้องร่วมกัน กำหนดค่าเป้าหมายหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ และกำหนดกรอบระยะเวลาที่ต้องการจะบรรลุความสำเร็จของแต่ละตัวชี้วัดด้วย

- กำหนดกลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์คือสิ่งที่หน่วยงานจะทำหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้หลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักแล้ว จึงร่วมกันคิดโครงการต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยส่วนราชการอาจนำโครงการที่มีอยู่เดิมมาพิจารณา ก่อนเป็นอันดับแรกว่าโครงการนั้นๆ สามารถตอบสนองต่อความสำเร็จของกลยุทธ์หลักและเป้าประสงค์อย่างครบถ้วนหรือไม่ หรือหากพบว่ายังไม่มีโครงการใดมารองรับกลยุทธ์และเป้าประสงค์ดังกล่าวได้ให้ร่วมกันคิดโครงการใหม่เพิ่ม

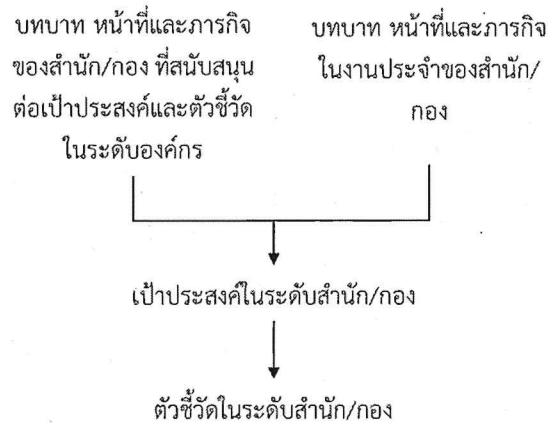


รูปที่ ๓ แสดงกรอบแนวคิดในการดำเนินงานระบบประเมินผลระดับองค์กร

## (๒) การประเมินผลระดับสำนัก/กอง

การจัดทำระบบประเมินผลในระดับสำนัก/กอง มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ บทบาทหน้าที่และภารกิจของสำนัก/กอง ที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัด รวมถึงบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง โดยการจัดทำระบบประเมินผลในระดับสำนัก/กอง นั้น มีขั้นตอนเริ่มจากการยืนยันบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ กำหนดเป้าประสงค์ ที่มีส่วนผลกดันเป้าประสงค์ของกรมแล้วจึงกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง ที่ยังไม่ได้มีการประเมิน





### รูปที่ ๔ แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลในระดับสำนัก/กอง

การกำหนดตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กอง จากเป้าประสงค์ต่างๆ ที่สำนัก/กอง ต้องการ จะบรรลุให้ดำเนินการเช่นเดียวกับตัวชี้วัดในระดับกรม โดยแต่ละเป้าประสงค์มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๒ ส่วน คือ

๑) บทบาท หน้าที่ และภารกิจของสำนัก/กองที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรม

๒) บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง

การกำหนดเป้าประสงค์จากองค์ประกอบทั้ง ๒ จะต้องตอบสนองต่อบทบาทและหน้าที่ที่สนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรม รวมถึงบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง โดยที่องค์ประกอบทั้ง ๒ มิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด เพราะบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง บางอย่างสนับสนุนต่อเป้าประสงค์ของกรมอยู่แล้ว ดังนั้น จึงมักจะพบว่า สำนัก/กอง ในสายงานหลักจะสามารถแปลงตัวชี้วัดจากระดับกรมไปใช้ประเมินผลสำนัก/กอง ของตนได้ โดยไม่จำเป็นต้องสร้างตัวชี้วัดตามหน้าที่งานเฉพาะมากนัก ส่วนสายงานสนับสนุนนั้นมักจะพบว่า ต้องมีการสร้างตัวชี้วัดเฉพาะหน้าที่งานขึ้นมาเป็นส่วนใหญ่ โดยนำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ใช้วัดในระดับกรมมาใช้เป็นส่วนน้อย

#### ๓.๔.๒ การกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (Indicator) ในภาษาไทยมีการใช้คำกันหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ตัวชี้หน้า ดัชนี และเครื่องชี้วัด เป็นต้น ซึ่งใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติ หรือเครื่องชี้สภาวะบางอย่างเพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์หรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต กระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีหลายๆ คนได้ให้ความหมาย “ตัวชี้วัด” ซึ่งสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือบอกทิศทางหรือใช้ในการติดตามการพัฒนาหรือการดำเนินงานในแต่ละเรื่องได้ไปถึงจุดไหน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของ การดูผลสัมฤทธิ์ของผลงาน หรือระบุผลสำเร็จของงาน ในการดำเนินงานจึงใช้ “ตัวชี้วัด” เป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกระบวนการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล

ตัวชี้วัด (Indicator) หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผล

เป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ

ค่าเป้าหมาย (Targets) ค่าเป้าหมาย ในที่นี้หมายถึง เป้าหมายในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ หรือทั้งสองส่วนที่ทำให้แยกแยะได้ว่า การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน

การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรจะต้องกำหนดจากระดับบนลงมาถึงระดับล่าง ซึ่งหน่วยงานภาครัฐตัวชี้วัดจะเริ่มจากกระทรวง กรม ไปจนถึงสำนัก/กอง/ฝ่ายต่างๆ หรือในกรณีของโครงการต้องกำหนดตัวชี้วัดภาพรวมของโครงการก่อนตัวชี้วัดของกิจกรรมย่อย

ตัวชี้วัด มีลักษณะที่สำคัญ ๒ ประการ ได้แก่

(๑) ตัวชี้วัดจะต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ทำการวัดว่ามีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร ส่วนจะมีความหมายอย่างไรจะต้องนำไปตีค่าหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานจึงจะทราบได้ว่าสิ่งนั้นมีค่าสูงหรือต่ำ ได้มาตรฐานหรือไม่ เพียงใด

(๒) ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวชี้วัดมีความหมายภายใต้เงื่อนไข ๒ ประการ คือ

๒.๑ เงื่อนไขของเวลา คือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสภาพภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ระยะเวลา ๑ สัปดาห์, ๓ เดือน, ๑ ปี ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้และการตีความหมาย

๒.๒ เงื่อนไขของสถานที่ คือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสภาพภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะในเขตพื้นที่ หรือบริเวณ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ทำการตรวจสอบ เช่น ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ด้านปัจจัย การะบวนการ หรือผลลัพธ์ เป็นต้น

การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน



รูปที่ ๕ การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

### ประเภทของตัวชี้วัด

- (๑) ด้านคุณภาพ (Quality) เช่น ข้อร้องเรียน คำชม ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น
- (๒) ด้านปริมาณ (Quantity) เช่น หน่วย/วัน จำนวนโทรศัพท์/ชั่วโมง จำนวนหน่วยที่ผลิต เป็นต้น
- (๓) ปริมาณการให้บริการ จำนวนโครงการที่สำเร็จ จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ จำนวนโทรศัพท์ที่รับสาย เป็นต้น

(๔) ด้านกำหนดเวลา (timeless) เช่น ตารางการทำงานสำเร็จตามแผน งานเสร็จตามวันครบกำหนด ส่งงานตามกำหนดการ งานเสร็จภายใน Cycle time เป็นต้น

(๕) ด้านความคุ้มค่าของต้นทุน (Cost-Effectiveness) เช่น จำนวนเงินที่ใช้จ่าย จำนวนคำแนะนำที่มีการปฏิบัติตาม ค่าใช้จ่ายนอกเหนืองบประมาณ ร้อยละของเงินงบประมาณที่สามารถเบิกจ่ายได้ตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น

### ค่าของตัวชี้วัด ที่แสดงเป็นตัวเลขมีดังนี้

(๑) ร้อยละ (percentage) คือจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ ๑๐๐ เช่น สตรีในชนบทมี ๑๕๐,๐๐๐ คน และสตรีทั้งประเทศมี ๒๐๐,๐๐๐ คน ดังนั้น ร้อยละของสตรีในชนบทต่อสตรีทั้งประเทศจึงเท่ากับ  $\frac{150,000}{200,000} \times 100 = 75\%$  หรือเท่ากับร้อยละ ๗๕ เป็นต้น

(๒) อัตราส่วน (ratio) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอยู่ในเขตเดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน เช่น อัตราส่วนของสตรีต่อบุรุษในชนบท เท่ากับ  $150,000 : 100,000$  หรือเท่ากับ ๑.๕ : ๑ เป็นต้น

(๓) สัดส่วน (proportion) คือข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกเลขหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้น เป็นส่วนหนึ่งหรือรวมอยู่ในจำนวนของเลขหนึ่งหลังไว้ด้วย เช่น ประชากรสตรีที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองมีสัดส่วนเท่ากับ  $\frac{100,000}{400,000}$  หรือเท่ากับ ๐.๒๕ หรือ ๑ ใน ๔ ของสตรีทั้งประเทศ เป็นต้น

(๔) อัตรา (rate) คืออัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาหนึ่ง หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือการนำจำนวนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่งเป็นตัวตั้ง หากด้วยจำนวนประชากรทั้งที่ เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น แล้วปรับฐานให้เท่ากับ  $\frac{100}{1,000}$  หรือ  $\frac{100,000}{1,000,000}$  เช่น อัตราการตายของทารกเท่ากับ ๔๕ ต่อการเกิดมีชีพพันคน

(๕) จำนวน (number) คือตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของหนึ่งๆ เช่น จำนวนผู้เข้าอบรม จำนวนงบประมาณ จำนวนโครงการ เป็นต้น

(๖) ค่าเฉลี่ย (average or mean) คือ เป็นค่าตัวเลขที่ได้มาจากการรวมค่าของจำนวนตัวเลขของกลุ่มตัวอย่างหนึ่ง แล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมดรวมกัน เช่น อายุเฉลี่ยของพนักงานในบริษัท เป็นต้น

### ๓.๔.๓ การกำหนดค่าเป้าหมาย

การกำหนดค่าเป้าหมายถือเป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อนพอสมควร และมีปัญหาสำคัญอยู่ที่การยอมรับตัวเป้าหมาย เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายจะส่งผลต่อผลประโยชน์หรือแรงจูงใจที่ผู้บริหารและบุคลากรจะได้รับ โดยพบว่าการกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะยากและท้าทาย (Stretch) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการยกระดับผลการดำเนินงานให้สูงขึ้น มักนำไปสู่ปัญหาความตึงเครียด (Stress) และการต่อต้าน

จากบุคลากรภายในหน่วยงาน ดังนั้น จึงควรพิจารณาถึงลักษณะองค์การและวัฒนธรรมในการทำงานร่วมด้วยการกำหนดค่าเป้าหมายตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. มีดังนี้

๑) เป้าหมายไม่ควรต่ำกว่าผลงานในปีที่ผ่านมา โดยจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย กล่าวคือปัจจัยภายใน เช่น งบประมาณที่ได้รับจัดสรร ต้นทุนการดำเนินงาน และความพร้อมของบุคลากร เป็นต้นปัจจัยภายนอก เช่น ระดับในการควบคุมหรือบริหารจัดการผลงาน การบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

๒) การกำหนดค่าเป้าหมายจากการเปรียบเทียบ (Benchmarking) โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเหมือนกันหรืออยู่ในเขตพื้นที่เดียวกัน รวมถึงหน่วยงานในต่างประเทศและสถาบันในระดับนานาชาติซึ่งมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ควรคำนึงถึงความแตกต่างทางศักยภาพและบริบทของหน่วยงานด้วย

๓) กำหนดจากค่ามาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ (ถ้ามี) หรือเป็นค่ามาตรฐานทางวิทยาศาสตร์เช่น ค่าปริมาณออกซิเจน (DO) ในแหล่งน้ำ การได้รับการรับรองมาตรฐานสากลต่าง ๆ

๔) กำหนดค่าเป้าหมายจากการใช้ผลการดำเนินงานในอดีต (Past performance) เป็นการเปรียบเทียบกับผลงานเดิม เพื่อวัดว่าตัวชี้วัดนั้นสามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ ซึ่งใช้เป็นหลักการในการพัฒนาตนเอง (Self-improvement) และมักใช้ในกรณีที่ไม่มีหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานอื่นเพื่อเปรียบเทียบผลงาน

๕) กำหนดค่าเป้าหมายจากแนวโน้มของผลการดำเนินงาน โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง ทั้งนี้ ต้องมีการรวบรวมข้อมูลในอดีตที่เพียงพอ เพื่อสร้างภาพของแนวโน้มที่น่าเชื่อถือและนำมาใช้งานได้

๖) กำหนดจากผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดของหน่วยงาน (Best practice) เป็นการกำหนดเพื่อผลักดันให้หน่วยงานมีผลการดำเนินงานที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยหากมีหลายหน่วยงานดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน ก็อาจพิจารณาให้ใช้ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดเป็นเป้าหมายสำหรับทุกหน่วยงาน

๗) กำหนดค่าเป้าหมายจากนโยบายอย่างก้าวกระโดด (Stretch Targeting) เป็นการกำหนดเพื่อผลักดันให้หน่วยงานมีผลการดำเนินงานที่เติบโตแบบก้าวกระโดด โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของการเติบโตอย่างต่อเนื่องของผลการดำเนินงานย้อนหลัง (Baseline data)

๘) กำหนดค่าเป้าหมายขึ้นเอง ใช้เฉพาะกรณีที่ยังไม่มีข้อมูลที่จะนำมาพิจารณากำหนดเป้าหมายได้หรือไม่สามารถนำหลักการข้างต้นมาประยุกต์ใช้ได้ อาจจะทำเป้าหมายขึ้นเองก่อนแล้วค่อยพัฒนาต่อเนื่องโดยการสร้างระบบฐานข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดดังกล่าวเพื่อใช้วัดผลในปีต่อ ๆ ไป

๙) วิธีการกำหนดเป้าหมาย สามารถทำได้ ๒ วิธี คือ

๙.๑ Absolute Target : กำหนดความคาดหวังในการดำเนินงานมาเป็นค่าเฉพาะเจาะจง

๙.๒ Range Target : กำหนดช่วงความคาดหวังในการดำเนินงาน โดยช่วงความคาดหวังขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยสิ่งแวดล้อม และดุลยพินิจจากการวิเคราะห์เป็นกรณีๆ ไป

### ๓.๔.๔ การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน

การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

๑) ค่าเป้าหมาย โดยปกติจะกำหนดไว้ที่ระดับคะแนนไม่เกิน ๓

๒) ถ้าปัจจัยหรือทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ดำเนินการไม่เปลี่ยนแปลง ระดับผลงานที่กำหนดไว้ที่ระดับคะแนน ๓ ไม่ควรต่ำกว่าผลงานในอดีต

๓) กรณีที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงถึงการมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลหรือผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานนั้นแล้ว อาจกำหนดค่าเป้าหมายหรือผลงานในอดีตไว้ที่ระดับคะแนน ๓-๕

๔) คะแนนระดับ ๕ จะต้องแสดงถึงผลการปฏิบัติราชการในระดับที่แสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพ หรือมีผลงานดีเกินความคาดหมายมาก เช่น สามารถใช้เป็น Best practice ให้กับหน่วยงานอื่นที่ดำเนินการในเรื่องเดียวกันได้โดยแสดงถึงการมีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรอย่างจำกัดคุ้มค่าหรือเกิดประโยชน์สูงสุดหรือมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ที่บรรลุได้ยาก ต้องมีปัจจัยสนับสนุนและมีความพร้อมในการบริหารจัดการหรือบูรณาการอย่างมากจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้

๕) ผลการประเมินในระดับคะแนน ๑-๕ แต่ละระดับต้องสามารถแสดงผลการดำเนินงาน หรือศักยภาพในการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันได้สรุป หลักการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๕ : เป็นเกณฑ์ท้าทายที่ผู้รับการประเมินจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ผลดีกว่าปกติอย่างมาก หรือเป็นผลงานที่ค่อนข้างเหนือความคาดหมาย

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๔ : เป็นเกณฑ์ที่ผู้รับการประเมินต้องใช้ความพยายามในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้ดีกว่าปกติถึงจะทำสำเร็จ โดยผลที่ได้เกินกว่าเป้าหมายพอสมควร แต่ไม่ถึงระดับเหนือความคาดหมาย

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๓ : เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาไว้ได้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๒ : เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินปฏิบัติได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

เกณฑ์การให้คะแนนระดับ ๑ : เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินปฏิบัติได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มาก

โดยมีแนวทางการกำหนดค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนนเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

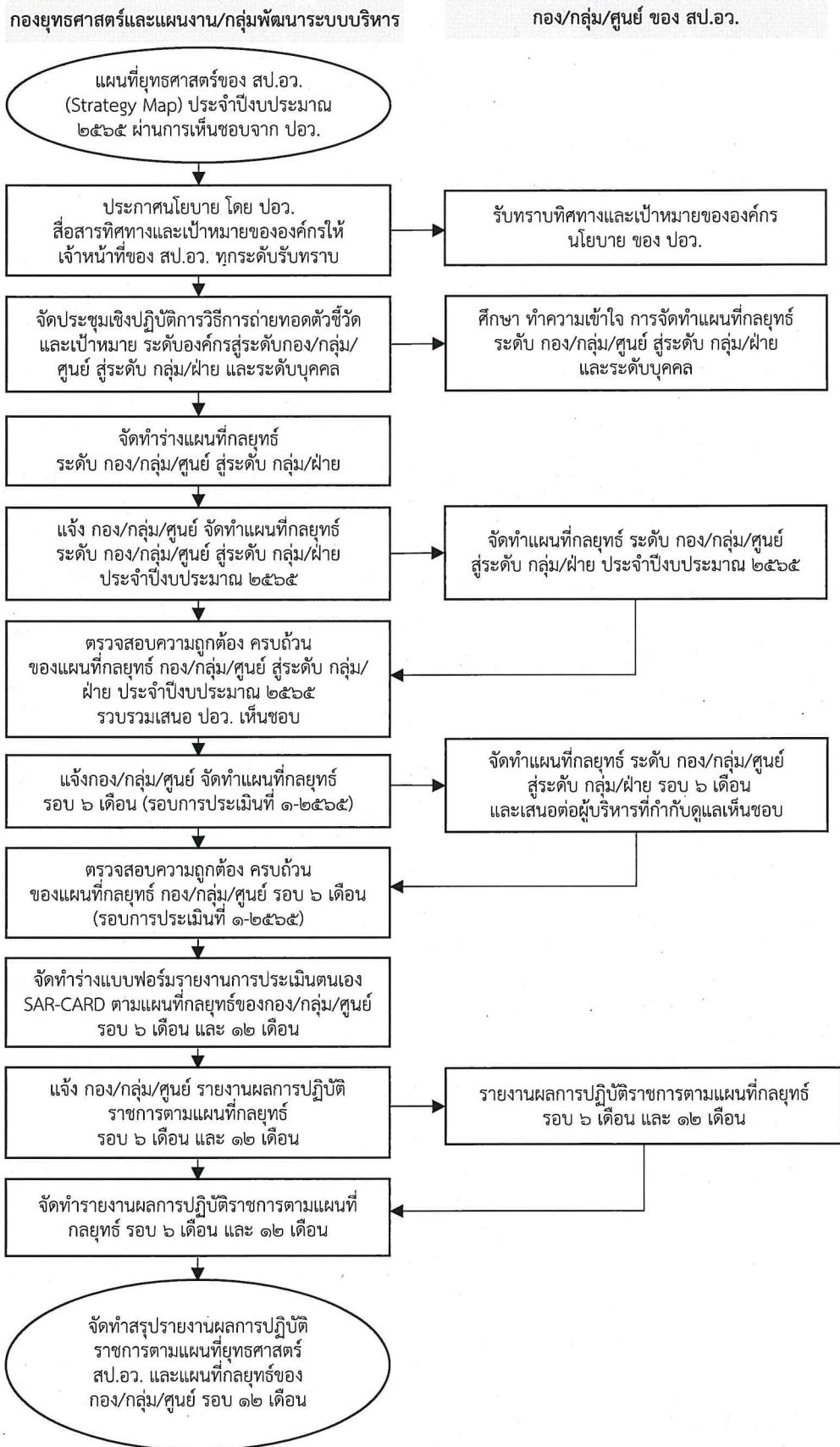
ระดับ	ความหมาย
๑	ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้
๒	ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน
๓	ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานโดยทั่วไป
๔	ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง
๕	ค่าเป้าหมายในระดับท้าทายมีความยากค่อนข้างมาก โอกาสสำเร็จ ๕๐

#### ๔. สรุปสาระสำคัญ ขั้นตอนการดำเนินการ และเป้าหมายของงาน

##### ๔.๑ การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับหน่วยงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) ได้นำระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับหน่วยงาน ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ สป.อว. ไปยังหน่วยงานระดับกอง/กลุ่ม/ศูนย์ ด้วยการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ของ สป.อว. และมีการกำหนดกลยุทธ์ ผลผลิต/โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และหน่วยงานรับผิดชอบ ให้มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนใช้ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับรับทราบถึงบทบาทของตนเอง ซึ่งการนำระบบดังกล่าวมาใช้ในการประเมินผลองค์กร เป็นการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ สป.อว. รวมถึงพัฒนาแนวทางในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานเพื่อใช้ในการกำกับ ติดตามและประเมินผลสำเร็จตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยกระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับหน่วยงาน เริ่มจากการยืนยันทิศทางของส่วนราชการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์ หรือความสำเร็จที่ส่วนราชการต้องการจะบรรลุภายใต้มุมมอง ๔ มิติ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ มิติการพัฒนาองค์การ) และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติและประเด็นยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดและโครงการในแต่ละเป้าประสงค์

๔.๒ ขั้นตอนการดำเนินการ



#### ๔.๓ เป้าหมายของงาน

มีเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับหน่วยงาน ที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

#### ๕. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

๕.๑ ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับหน่วยงาน ของกอง/กลุ่ม/ศูนย์ (ระดับ ๔)

๕.๒ ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำเครื่องมือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ร้อยละ ๑๐๐)

#### ๖. การนำไปใช้ประโยชน์/ผลกระทบ

๖.๑. ใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจเพื่อการบริหารงาน ของผู้บริหารระดับสูง ให้ทราบถึงบทบาท สร้างความมุ่งมั่น และมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งเสริมและผลักดันการบรรลุยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

๖.๒. มีสัญญาณเตือนภัย (Warning System) ให้กับองค์กรและหน่วยงาน

๖.๓. มีเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ขององค์กร กลยุทธ์ของหน่วยงานสู่ผู้ปฏิบัติงาน มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

๖.๔. มีแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ผ่านกิจกรรม โครงการ ซึ่งมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการประเมินผลการดำเนินงานในระดับบุคคล สะท้อนไปยังระดับองค์กรได้อย่างมีแบบแผน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงเป้าหมายขององค์กรและมุ่งมั่นบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

๖.๕. มีทิศทางในการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรของหน่วยงานและองค์กรตระหนักถึงผลงานของตนเองต่อความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กร

#### ๗. ความยุ่งยากและซับซ้อนในการดำเนินการ

๗.๑. การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน และมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน

#### ๘. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ

๘.๑. บุคลากร ยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญในการนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้การพัฒนาองค์กร และเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระงานให้มากขึ้น

#### ๙. ข้อเสนอแนะ

๙.๑. ควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการ อย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทุกระดับได้อย่างต่อเนื่อง

๙.๒. ควรมีการมอบหมายบุคลากรที่รับผิดชอบดำเนินการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานของกอง/กลุ่ม/ศูนย์ ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

๙.๓. กอง/กลุ่ม/ศูนย์ ควรมีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงาน โดยปฏิบัติตามกรอบแนวทางเกณฑ์การให้คะแนน และมาตรฐานการประเมิน ตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดมาตรฐานเดียวกันทุกหน่วยงาน



## ๑๐. การเผยแพร่ผลงาน (ถ้ามี)

## ๑๑. ผู้มีส่วนร่วมในผลงาน (ถ้ามี)

- ๑).นางสาวกัญญากานต์..ต่วนชื่น..... สัดส่วนผลงาน .....๘๕%.....  
 ๒).นางสาวศิษณ์ฐฎ์..มานุงศ์..... สัดส่วนผลงาน .....๑๕%.....

ขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ

(ลงชื่อ).....

(นางสาวกัญญากานต์ ต่วนชื่น)

ผู้ขอประเมิน

ได้ตรวจสอบแล้วขอรับรองว่าผลงานดังกล่าวข้างต้นถูกต้องตรงกับความเป็นจริงทุกประการ

(ลงชื่อ).....-.....

(.....)

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

อดีตเคยดำรงตำแหน่ง.....

สังกัด.....

วันที่ ...../...../.....

ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (การจัดทำผลงาน)

(ลงชื่อ).....-.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่ ...../...../.....

ผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน (เหนือขึ้นไป ๑ ระดับ)

(ลงชื่อ).....

(นางวิรัชณี แข็งแรง)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

วันที่ 23 / พ.ค. / ๒5๖5

ผู้บังคับบัญชาระดับกองหรือเทียบเท่า

หมายเหตุ - คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาอย่างน้อยสองระดับ คือ ๑. คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลในช่วงระยะเวลาที่ทำผลงาน (ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม /หัวหน้าฝ่าย) และเป็นผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันที่เหนือขึ้นไปอีกหนึ่งระดับ ๒. คำรับรองจากผู้บังคับบัญชาระดับกองหรือเทียบเท่า

- คำรับรองผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (ระดับผู้อำนวยการกลุ่ม/ หัวหน้าฝ่าย) ให้ลงนาม

กรณีที่ผลงานนั้นเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ผู้ขอประเมินได้ดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานสังกัดอื่นในอดีต ถ้าหากผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลในอดีตไม่สามารถลงนามรับรองได้ ให้ระบุเหตุผล เช่น ย้าย/โอน ลาออก เกษียณอายุราชการ หรือถึงแก่กรรม ฯลฯ

กรณี ผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (การจัดทำผลงาน) และผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบันที่เหนือขึ้นไปอีกหนึ่งระดับเป็นบุคคลคนเดียวกัน ก็ให้ลงนามในคำรับรองของผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแล (การจัดทำผลงาน) และผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน เป็นคนเดียวกัน

## แบบการเสนอข้อเสนอแนวความคิดการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน

๑. เรื่อง การพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง  
การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

### ๒. หลักการและเหตุผล

ระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติ เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการของหน่วยงาน และกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของทุกองค์กรทั้งหน่วยงานในภาครัฐและภาคเอกชน ทำให้ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน อันจะช่วยทำให้ผู้รับผิดชอบใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน ค้นหาวิธีปรับปรุงงาน และบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้บรรลุผลสำเร็จในระยะต่อไปได้ ทั้งนี้การวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จำเป็นต้องพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรในปัจจุบัน มีความสะดวก รวดเร็วในการเข้าถึง และสามารถวัดผลของการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ๓. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข

#### ๓.๑ บทวิเคราะห์

การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร มีหลักการสำคัญคือการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากน้อยเพียงใด อันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ การติดตามงาน (Monitoring) หมายถึงระบบการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินกิจกรรมภายใต้ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนมากที่สุด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะมีการติดตามเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การดำเนินการไปจนถึงสิ้นสุดโครงการ/กิจกรรม รวมทั้งเป็นกระบวนการและวิธีการในการเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน และมีการนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และในส่วนของการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การศึกษาว่า หน่วยงานได้มีการดำเนินกิจกรรมภายใต้ผลผลิต/โครงการ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของผลผลิต/โครงการ หรือไม่ เป็นกระบวนการในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่กำหนด การควบคุมเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน การศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิด ผลผลิต ผลลัพธ์ที่ต้องการ และเป็นการประเมินผลกระทบทั้งทางตรง/ทางอ้อม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินงานผลผลิต/โครงการในปีต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

๑. ควรมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรมเข้าด้วยกัน โดยพัฒนาระบบและรูปแบบข้อมูลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน และหาก สป.อว. สามารถพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์แบบแล้ว ควรยกเลิกการรายงานในรูปแบบเอกสารเพื่อเป็นการลดภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นการยกระดับการพัฒนาหน่วยงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการจัดระบบที่เหมาะสมและทันสมัยในการนำดิจิทัลเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) นำมาใช้ในการวัด การวิเคราะห์การดำเนินงานของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ควรมีการพัฒนาตัวชี้วัดการดำเนินงาน (KPI) ที่ใช้ในการรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้มีความสอดคล้องกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการติดตามประเมินผล ทั้งนี้หน่วยงานรับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนร่วมในองค์กร ควรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานร่วมกัน

### **๔. ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

๑. สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานได้แบบ real time

๒. ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลจากระบบการติดตามประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันการณ์

๓. ผู้ปฏิบัติงานได้รับประโยชน์จากระบบติดตามประเมินผล โดยสามารถใช้ข้อมูลชุดเดียวกันในการรายงานผลการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน

### **๕. ตัวชี้วัดความสำเร็จ**

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยสำหรับใช้ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(ลงชื่อ).....

(นางสาวกัญญากานต์ ต่วนชื่น)

ผู้ขอประเมิน

(วันที่) 23 / 11.0. / 2565