

## ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อและข้อมูลป้อนกลับแก่ส่วนราชการ จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือ (1) กระบวนการ (2) ผลลัพธ์

### 1. กระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการและปรับปรุง เพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินกระบวนการมี 4 ปัจจัย ได้แก่ แนวทาง การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ (Approach, Deployment, Learning, and Integration หรือ A-D-L-I)

#### แนวทาง หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่าง ๆ ของส่วนราชการ
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

#### การนำไปปฏิบัติ หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา (Consistent)
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

#### การเรียนรู้ หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง โดยใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในส่วนราชการ

### การบูรณาการ หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์
- การใช้ตัวชี้วัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งส่วนราชการ
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

## 2. ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลลัพธ์ของการบรรลุข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1-7.4

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์มี 4 ปัจจัย ได้แก่

- ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน
- อัตราการเปลี่ยนแปลง (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล) และความครอบคลุม (เช่น การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการแบ่งปันอย่างกว้างขวาง) ของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม
- การเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่าง ๆ (มักแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้) กับผลการดำเนินการด้านผลผลิตและบริการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และในหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6

## แนวทางการให้คะแนน

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A)</li> <li>● ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย (D)</li> <li>● ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L)</li> <li>● ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแคในชั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D)</li> <li>● แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วๆ ไป (L)</li> <li>● มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในชั้นเริ่มต้น (D)</li> <li>● แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>● เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ (I)</li> </ul>

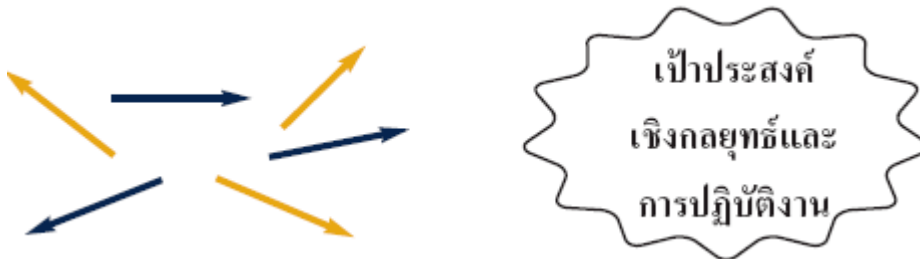
คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A)</li> <li>● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D)</li> <li>● มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>● มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆของหัวข้อ (A)</li> <li>● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ (D)</li> <li>● มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม (L)</li> <li>● มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A)</li> <li>● มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ (D)</li> <li>● มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งส่วนราชการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งส่วนราชการ (L)</li> <li>● มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ (I)</li> </ul>

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานไว้</li> <li>● ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</li> <li>● ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>● ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่อง มีการปรับปรุงบ้าง และ/หรือ เริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีน้อยเรื่อง</li> <li>● ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม</li> <li>● ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>● มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการรายงานถึงการปรับปรุงต่าง ๆ และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่องตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</li> <li>● แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</li> <li>● แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</li> <li>● มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการรายงานถึงแนวโน้มของการปรับปรุง และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในเกือบทุกเรื่อง ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ</li> <li>● ไม่มีลักษณะของแนวโน้มในทางลบ และไม่มีระดับผลการดำเนินการที่ไม่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการที่สำคัญของส่วนราชการ</li> <li>● แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีถึงดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</li> <li>● ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> </ul>

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อ เป็นส่วนใหญ่</li> <li>● สามารถรักษาแนวโน้มการปรับปรุง และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันไว้ได้ เป็นส่วนใหญ่</li> <li>● แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันจำนวนมากหรือส่วนมาก แสดงถึงความเป็นผู้นำ และมีผลการดำเนินการที่ดีมาก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง</li> <li>● ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของหัวข้อ เป็นส่วนใหญ่</li> <li>● มีการรายงานแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเลิศ และ/หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศเป็นส่วนใหญ่</li> <li>● แสดงถึงความเป็นผู้นำและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง</li> <li>● ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญอย่างสมบูรณ์</li> </ul>

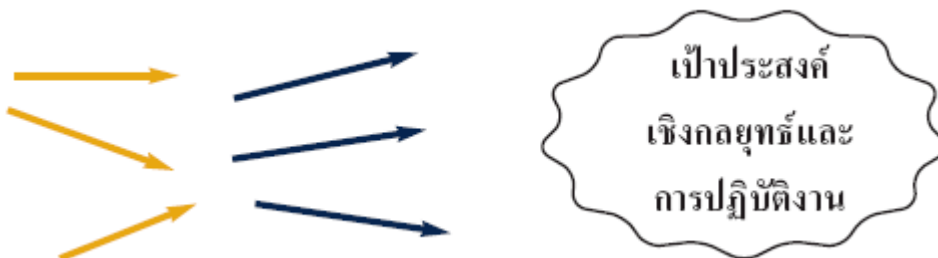
## ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาของหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1- 6 (กระบวนการ)

### 1. ตั้งรับปัญหา



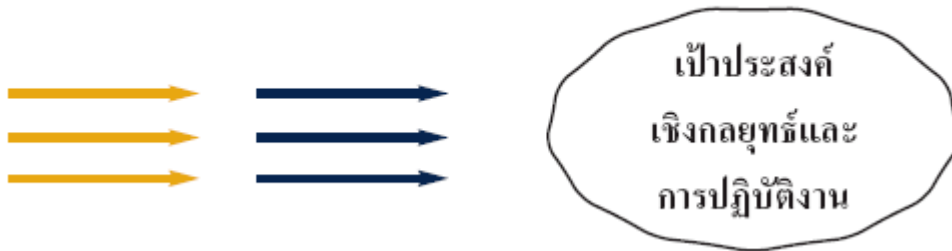
การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่ ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

### 2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ



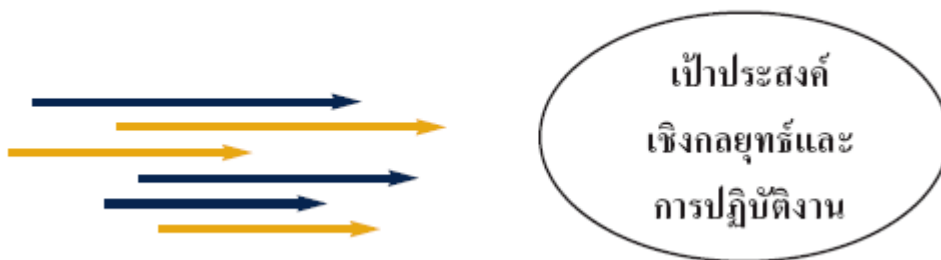
ส่วนราชการอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

### 3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในส่วนราชการ กระบวนการตอบสนองยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

### 4. แนวทางที่มีบูรณาการกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัวชี้วัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ของการปฏิบัติการที่สำคัญ



## แนวทางการตอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แนวทางการตอบเกณฑ์ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

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

### แนวทางทั่วไป

#### 1. อ่านหนังสือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้งเล่ม

- เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ
- ระบบการให้คะแนน
- อภิธานศัพท์

#### 2. ทบทวนรูปแบบของหัวข้อและทำความเข้าใจวิธีการตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ

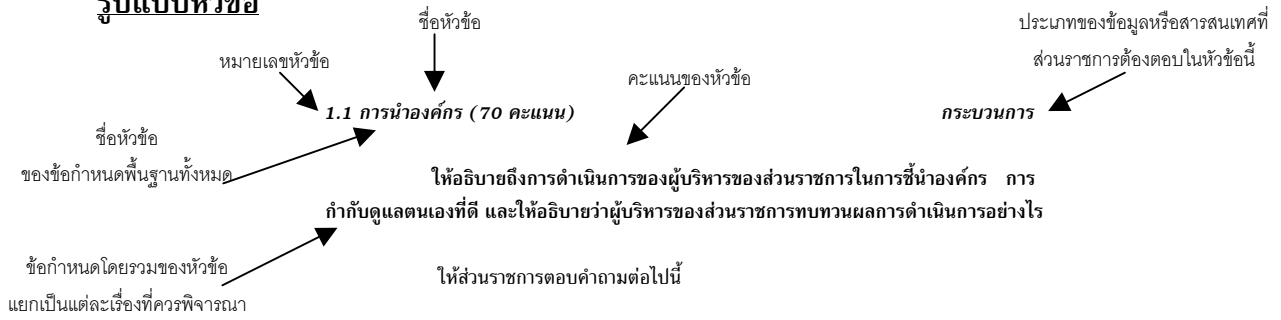
รูปแบบของหัวข้อในหน้าถัดไป แสดงให้เห็นส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ บทบาท และตำแหน่งของแต่ละส่วน ส่วนราชการต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดต่าง ๆ ที่อยู่ในประเด็นพิจารณาหมายเหตุ และคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ

ข้อกำหนดของหัวข้ออยู่ในรูปแบบคำถาม บางข้อกำหนดในประเด็นพิจารณา มีหลายคำถาม ดังนั้น จึงควรตอบคำถามทั้งหมดของหัวข้อนั้น แต่ไม่จำเป็นต้องตอบทีละคำถามแยกกัน อาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมของส่วนราชการ คำถามต่าง ๆ ช่วยชี้แนะให้เข้าใจว่าต้องการข้อมูลและสารสนเทศอะไรบ้าง

#### 3. เริ่มต้นด้วยการจัดทำ “ลักษณะสำคัญขององค์กร”

ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อส่วนราชการและผลการดำเนินการของส่วนราชการ

## รูปแบบหัวข้อ



### ก. การกำหนดทิศทางการของส่วนราชการ

- (1) - **ผู้บริหารของส่วนราชการ** ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ
  - ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร
  - ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวแบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์กร

### (2) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ

- เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงาน
- เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม

### ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- (3) **ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี** ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญต่อไปนี้
  - ความรับผิดชอบของผู้บริหารของส่วนราชการต่อการดำเนินการของส่วนราชการ
  - ความรับผิดชอบด้านการเงิน
  - การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นพิจารณา

หมายเหตุมีจุดประสงค์เพื่อ

1. อธิบายคำศัพท์ และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน
2. ให้คำแนะนำในการตอบ
3. ระบุหรืออธิบายความเชื่อมโยงที่สำคัญ

### หมายเหตุ

(1)	- “ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง ผู้นำระดับสูงสุดของส่วนราชการของท่าน - “คณะผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง ผู้นำระดับสูงสุดของส่วนราชการของท่าน และผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารของส่วนราชการในโครงสร้างองค์กร - การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง หมายถึง การสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร - การสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารด้วยวาจา เอกสาร กริยาท่าทาง รวมถึง การประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี
(2)	การสร้างบรรยากาศ หมายถึง การที่ส่วนราชการจัดสรรให้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความผาสุก “การกระจายอำนาจการตัดสินใจ” (Empowerment) หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร รวมถึง การมอบอำนาจ (Authorization) โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ และข้อมูลสนับสนุน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

ข้อกำหนดต่างๆ ที่เป็นคำถามในแต่ละประเด็นเพื่อพิจารณา

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 1-6

หัวข้อในหมวด 1-6 มีจุดประสงค์ที่จะวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดของส่วนราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการได้รวดเร็ว และส่งผลต่อผลการดำเนินการ การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของคำตอบของหัวข้อนั้น ๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้น การให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญในการตอบหัวข้อเหล่านี้จึงมีความสำคัญ แนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังกล่าว มีดังนี้

### 1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร”

ในการตอบหัวข้อในหมวด 1-6 ที่มีคำถาม “อย่างไร” ควรให้ข้อมูลและสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้นจะถูกประเมินตามแนวทางการให้คะแนนว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน”

### 2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร”

หัวข้อในหมวด 1-6 มีคำถาม “อะไร” อยู่ 2 แบบ

- คำถามแบบที่ 1 ถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและวิธีปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น การตอบแต่เพียงว่า “ใคร” เป็นผู้ปฏิบัติอาจมีประโยชน์บ้าง แต่ไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับได้
- คำถามแบบที่ 2 ต้องการข้อมูลและสารสนเทศว่า ผล แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่สำคัญของส่วนราชการคือ “อะไร”

คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทเพื่อให้ส่วนราชการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อส่วนราชการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์แล้ว แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตัวชี้วัดผลการดำเนินการและผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น ๆ ด้วย

### 3. เขียนและทบทวนคำตอบโดยคำนึงถึงแนวทางและข้อสังเกตต่อไปนี้

- แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ

แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ เมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน การปรับปรุง นวัตกรรม และการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับการพัฒนามากขึ้น

- **แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ**  
ควรสรุปว่ามีการนำแนวทางไปปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ ของส่วนราชการ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจนำเสนอให้กระชับโดยใช้ตาราง
- **แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้**  
กระบวนการต่าง ๆ ควรรวมวงจรการประเมินและการปรับปรุง รวมทั้งโอกาสของการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การปรับปรุงกระบวนการควรมีการแบ่งปันกับหน่วยงานที่เหมาะสมของส่วนราชการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ
- **แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ**  
การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่างกระบวนการ แผนงาน ตัวชี้วัด และการปฏิบัติการ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ
- **แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความสม่ำเสมอ**  
การแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความสม่ำเสมอ จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ
  - (1) ลักษณะสำคัญขององค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญ
  - (2) หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติสำเร็จได้อย่างไร
  - (3) คำอธิบายการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1 ) ควรแสดงวิธีการที่ส่วนราชการวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ
  - (4) หมวดการจัดการกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงกระบวนการ ที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ การแสดงถึงความมุ่งเน้นและความสม่ำเสมอในหัวข้อในหมวด 1-6 และการติดตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกันในหัวข้อในหมวด 7 จะช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการ
- **ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ให้สมบูรณ์**  
สารสนเทศที่ขาดหายไป จะถือว่าเป็นความบกพร่องในกระบวนการ และต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น การตอบคำถามแต่ละคำถามในประเด็นพิจารณาอาจตอบแยกกันหรือรวมกันก็ได้

#### 4. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม

คำตอบในแต่ละหัวข้อควรสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม คำตอบของแต่ละหัวข้ออาจเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงควรใช้การอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่น ๆ ตาม

ความเหมาะสมแทนที่จะให้สารสนเทศซ้ำเติม ในกรณีนี้ ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น เรื่องการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรควรรายงานอย่างละเอียดในหัวข้อ 5.2 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการศึกษาและการฝึกอบรมอีกในหัวข้ออื่น ควรอ้างอิงหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเติม

## 5. ใช้รูปแบบที่กระชับ

ควรนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศให้กระชับ โดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้น ๆ (Bullets)

## 6. อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 1-6 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและระดับการพัฒนาของแนวทางการครอบคลุมของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นในระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตามที่อธิบายไว้ในแนวทางการให้คะแนน ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องคำนึงถึงทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7

เกณฑ์เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ สารสนเทศ แนวทาง และตัวอย่าง ที่แสดงถึงการรายงาน  
ด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและสมบูรณ์ มีดังนี้

### 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วิกฤติที่สุด

การรายงานผลลัพธ์ควรครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ  
ตามที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วในลักษณะสำคัญขององค์กร และหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์  
และกลยุทธ์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งหมวดการจัดการ  
กระบวนการ

### 2. ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการของแนวทางการให้คะแนน เพื่อการรายงาน ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

- **ระดับผลการดำเนินการ** ควรรายงานในมาตราวัดที่ชัดเจน
- **แนวโน้ม** เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลง
- **การเปรียบเทียบ** เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เลือกมา  
อย่างเหมาะสม
- **ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์** เพื่อแสดงว่ามีการรายงานผลลัพธ์  
ที่สำคัญทั้งหมดและแยกตามกลุ่มที่จัดไว้ เช่น ตามความสำคัญของผู้รับบริการและ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มการให้บริการ

### 3. แสดงข้อมูลแนวโน้มตลอดช่วงเวลาที่มีการติดตามแนวโน้ม

ไม่มีการจำกัดระยะเวลาของข้อมูลแนวโน้ม แนวโน้มของผลลัพธ์บางเรื่องอาจต้องใช้เวลา  
5 ปีหรือมากกว่า ช่วงเวลาระหว่างข้อมูลควรมีความเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว สำหรับผลลัพธ์  
ที่สำคัญ ๆ ควรแสดงข้อมูลใหม่ด้วยแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้มหรือผลเปรียบเทียบที่ชัดเจนก็ตาม

### 4. ใช้รูปแบบที่กระชับ เช่น กราฟ และตาราง

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับ โดยใช้กราฟและตาราง ควรแสดง  
ข้อมูลรายละเอียดของกราฟและตาราง เพื่อความสะดวกในการตีความ ผลลัพธ์ที่เกิดในช่วงเวลาใด  
เวลาหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” เช่น การนำเสนอในรูปอัตราส่วน  
สำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวัน  
ทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนบุคลากร 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงาน

ที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนบุคลากรไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่มีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับส่วนราชการอื่นที่มีจำนวนบุคลากรต่างกัน

#### 5. บูรณาการผลลัพธ์เข้าไว้ในเนื้อหา

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

#### 6. อ้างอิงแนวทางการให้คะแนน

การประเมินคำตอบของหัวข้อในหมวด 7 จะพิจารณาข้อกำหนดของหัวข้อและนัยสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ระดับผลการดำเนินการที่แท้จริง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สัมพันธ์กัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญในระบบการจัดการผลการดำเนินการ และจุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงที่สัมพันธ์กับแนวทางการให้คะแนน ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องคำนึงถึงทั้งเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน