

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สถาบันวิจัยและพัฒนาาระบบสุขภาพชุมชน

25 กันยายน 2549

โดย

นายสังวร รัตนรักษ์

รองผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำกรอบการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งหลักเกณฑ์และแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยของสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และ Thailand Quality Award (TQA) มาศึกษา วิเคราะห์ และเปรียบเทียบ เพื่อพัฒนาเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และนำเกณฑ์ดังกล่าวไปส่งเสริมให้ส่วนราชการใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักในการสร้างความเป็นเลิศในระบบราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



วัตถุประสงค์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

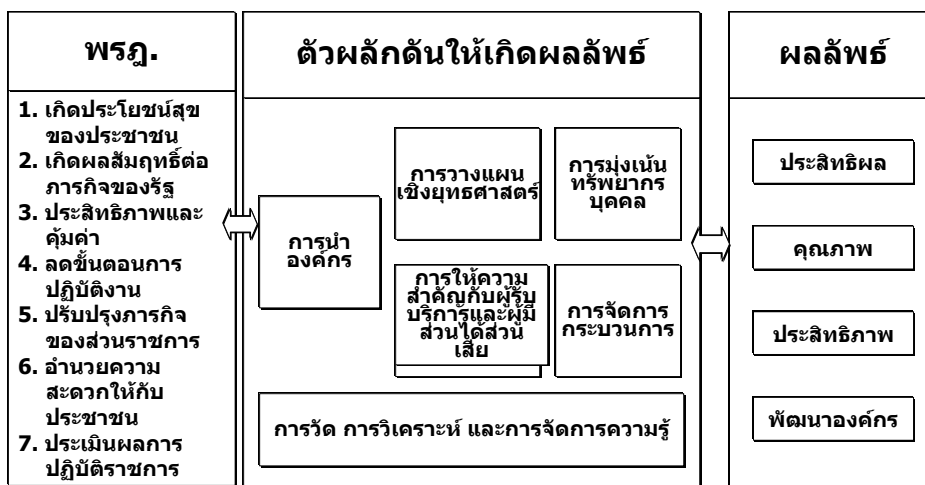
- เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล
- เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

ก.พ.ร.

3



ความเชื่อมโยงของการพัฒนาระบบราชการ กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

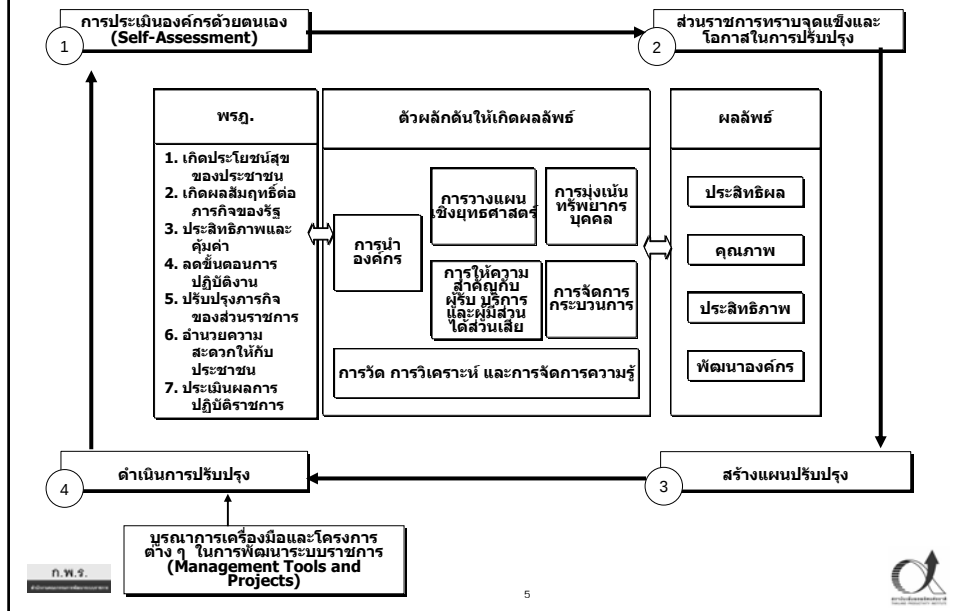


ก.พ.ร.

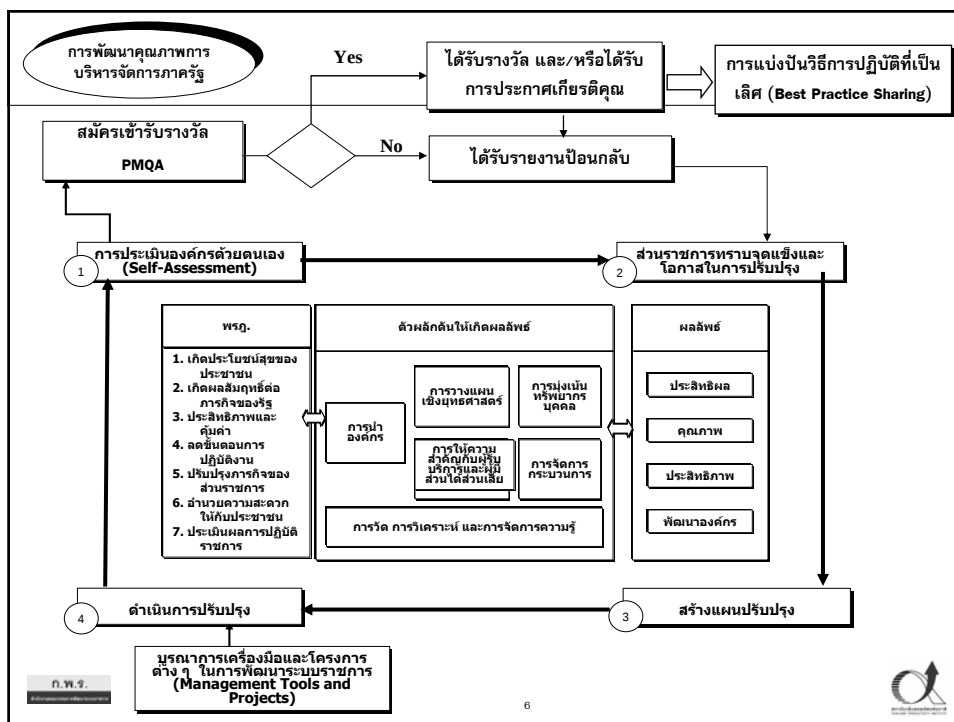
4



ประโยชน์ต่อส่วนราชการในการนำไปใช้



5

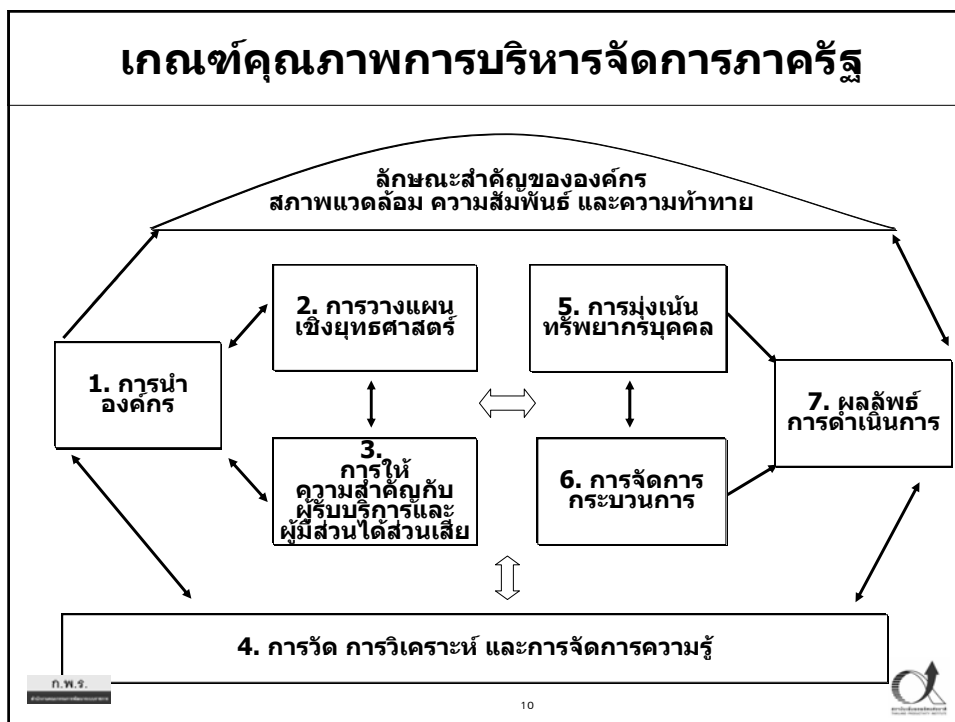
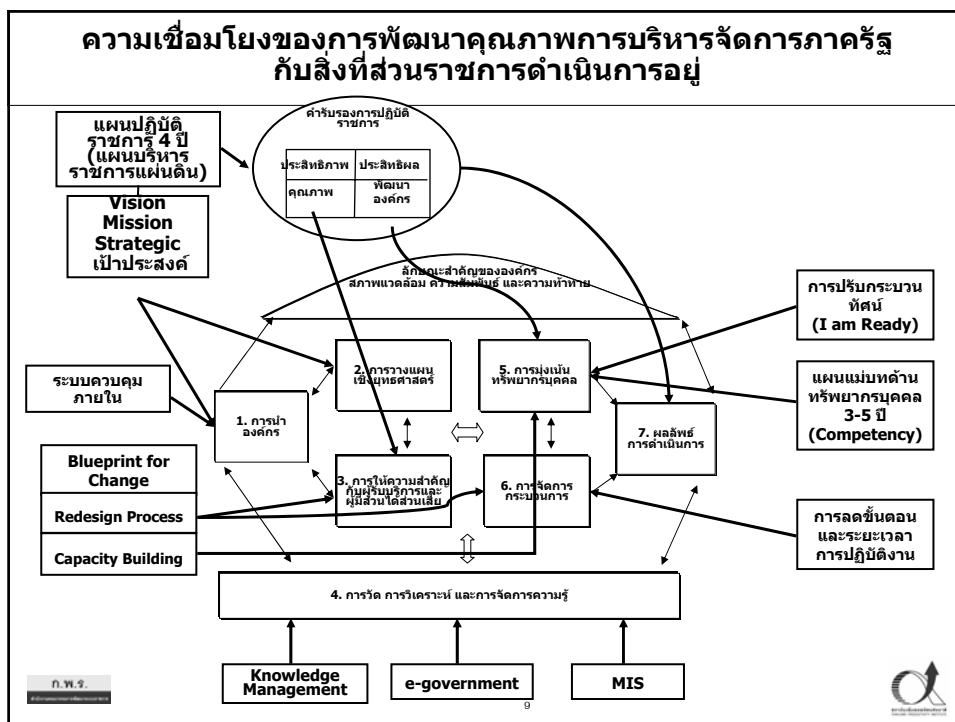


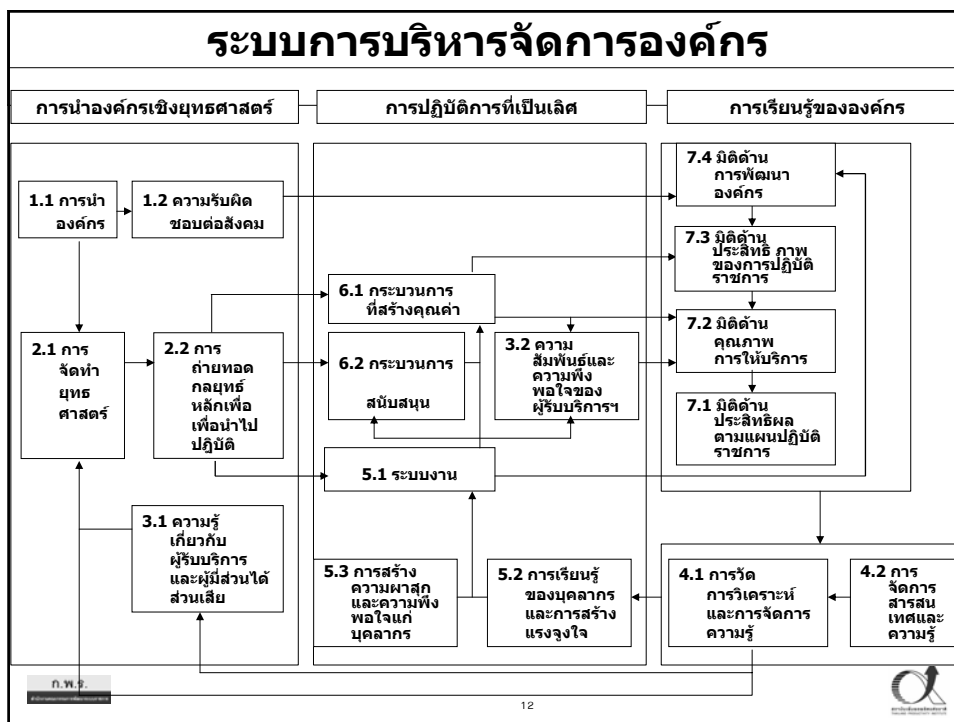
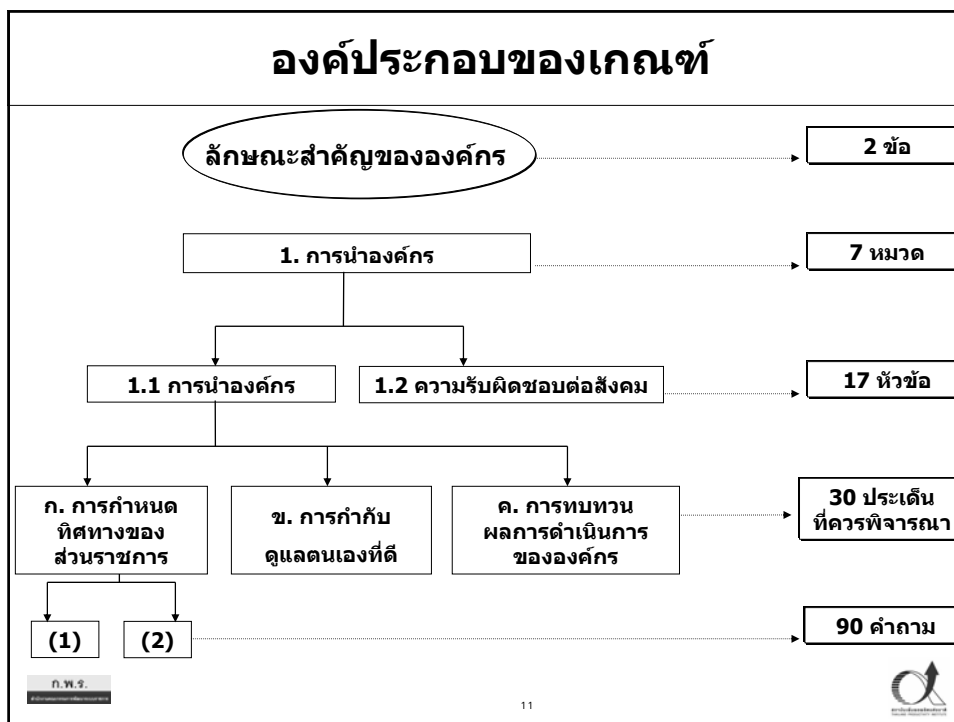
6

**การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้
ไม่ใช่มุ่งเน้นการได้คะแนนสูง
และเป็นกระบวนการต้องดำเนินการต่อเนื่อง
ไม่ใช่โครงการเฉพาะกิจ**

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

- เกณฑ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
ครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์
- เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน
เพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง ทั้งอย่าง
ค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด
- เกณฑ์มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิด
การบูรณาการ
เชื่อมโยงและใช้ตัวชี้วัดที่มาจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
และกระบวนการ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินการโดยรวม
และระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์





ลักษณะสำคัญขององค์กร

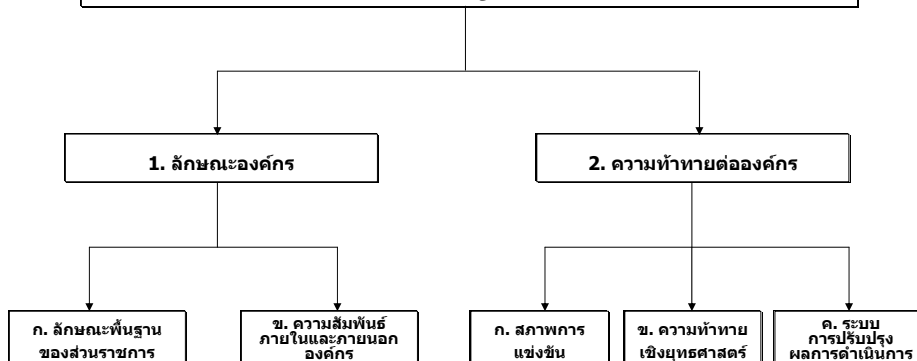
- ทำให้เข้าใจถึงส่วนราชการและสิ่งที่ส่วนราชการนั้นเห็นว่ามีความสำคัญ
- ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และทำให้เกิดการมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ
- เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง หากพบว่า เรื่องใดมีข้อมูลไม่เพียงพอหรือข้อมูลขัดแย้งกัน ส่วนราชการสามารถนำเรื่องนั้นไปจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปรับปรุง โดยยังไม่ต้องประเมินตนเองต่อไป

ก.พ.ร.

13



ลักษณะสำคัญขององค์กร



ก.พ.ร.

14



ความเชื่อมโยงระหว่างลักษณะสำคัญขององค์กร กับหมวด 1 การนำองค์กร

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมในส่วนราชการ [1ก(2)]
- กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ [1ก(5)]
- โครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี [1ข(6)]
- แนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินการ [2ค]
- ปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการนำองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

ความเชื่อมโยงกับหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมในส่วนราชการ[1ก(2)]
- ลักษณะโดยรวมของบุคลากร [1ก(3)]
- สภาพการแข่งขัน [2ก(9)]
- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ [2ก(10)]
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน เพื่อมาใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ [2ก(11)]
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ [2ข]
- แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการแลกเปลี่ยนความรู้ [2ค]
- ปัจจัยสำคัญอื่นที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ความเชื่อมโยงกับหมวด 3 การให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของส่วนราชการ แนวทางการให้บริการ หรือส่งมอบงานแก่ผู้รับบริการ [1ก(1)]
- กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของส่วนราชการ ความต้องการ และความคาดหวังที่สำคัญ และความแตกต่างของแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก [1ข(8)]
- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการและองค์กร ที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน [2ก(9)]
- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ ปัจจัยแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาวะการแข่งขัน [2ก(10)]
- ปัจจัยสำคัญอื่นที่เกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจ และความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก.พ.ร.

17



ความเชื่อมโยงกับหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมในส่วนราชการ[1ก(2)]
- ลักษณะโดยรวมของบุคลากร [1ก(3)]
- เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ [1ก(4)]
- ส่วนราชการหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบ งาน ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน และกลไกการสื่อสารระหว่าง กัน [1ข(7) และ (8)]
- ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาวะการแข่งขัน [2ก(10)]
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบสำหรับกระบวนการและเชิงแข่งขันที่สำคัญ [2ก (11)]
- แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ แนวทางในการเรียนรู้ขององค์กร และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร [2ค]
- ปัจจัยสำคัญอื่นที่เกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้

ก.พ.ร.

18

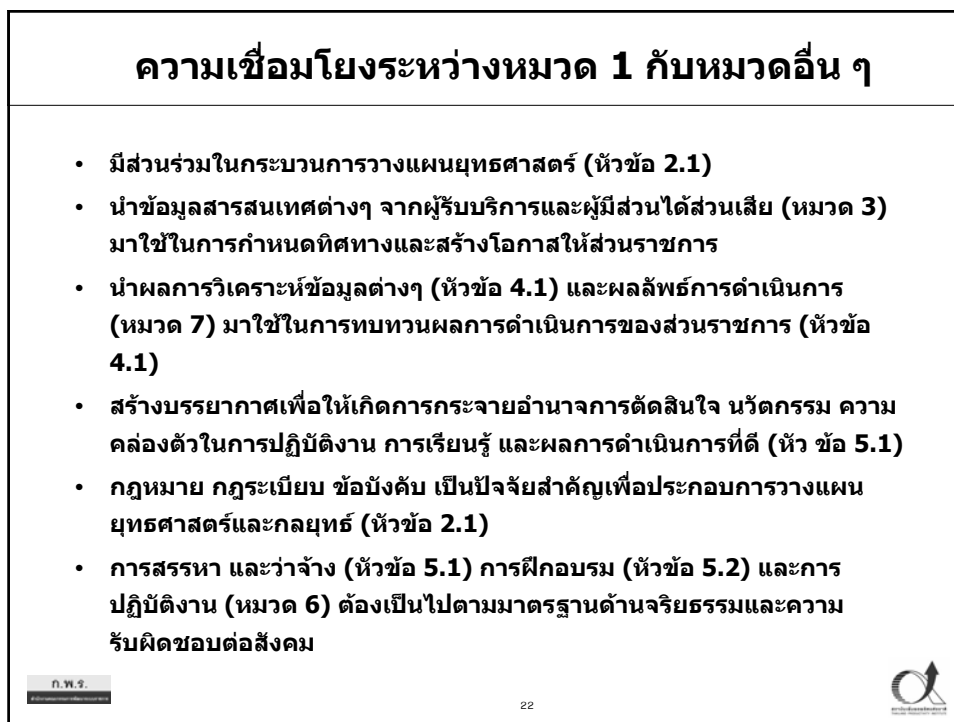
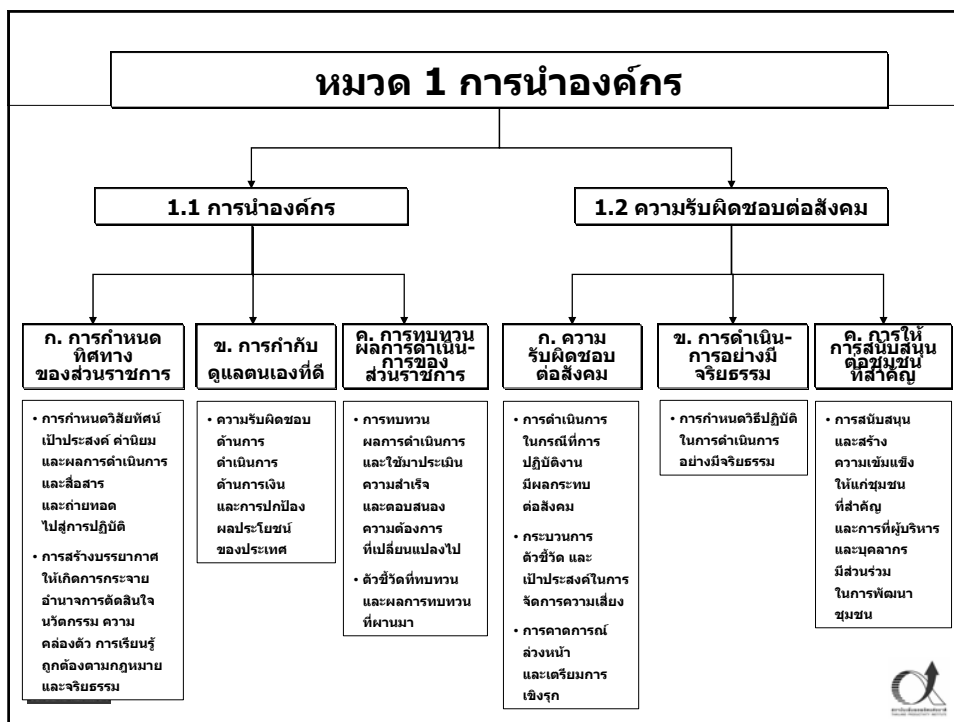


ความเชื่อมโยงกับหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมในส่วนราชการ[1ก(2)]
- ลักษณะโดยรวมของบุคลากร [1ก(3)]
- การดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญ [1ก(5)]
- ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ [2ข]
- แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ แนวทางในการเรียนรู้ขององค์กร และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร [2ค]
- ปัจจัยสำคัญอื่นที่เกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคล การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

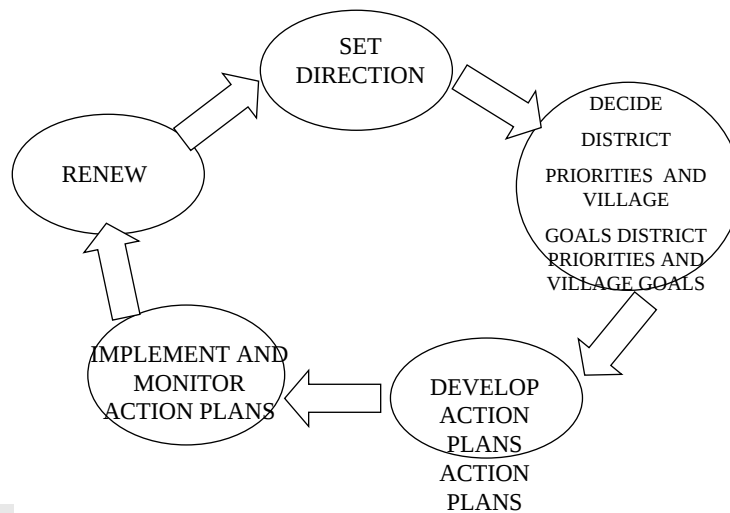
ความเชื่อมโยงกับหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของส่วนราชการและกลไกการให้บริการ หรือส่งมอบงานแก่ผู้รับบริการ [1ก(1)]
- เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ [1ก(4)]
- ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ ความแตกต่างของแต่ละกลุ่ม ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก [1ข(8)]
- ส่วนราชการหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงาน ข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน และกลไกการสื่อสารระหว่างกัน [1ข(7) และ (8)]
- ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาวะการแข่งขัน [2ก(10)]
- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ [2ข]
- แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ แนวทางในการเรียนรู้ขององค์กร และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร [2ค]
- ปัจจัยสำคัญอื่นที่เกี่ยวกับกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน



Chugach: Leadership

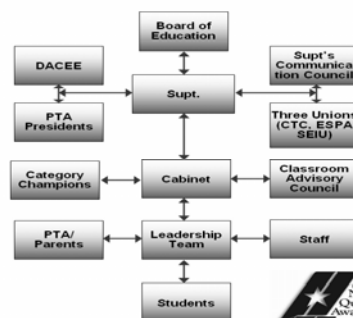
Onward to Excellence Process



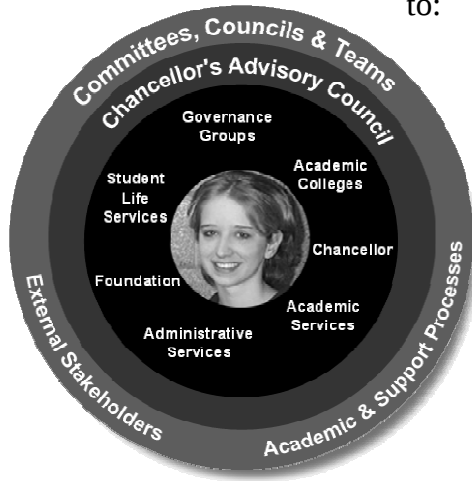
District 15: Leadership

Alignment

- **Organizational direction and targets are aligned across a network of interrelated groups**



UW-Stout: Leadership



Chancellor's Advisory Council created to:

- Flatten the structure
- Provide a forum to achieve the mission and goals of the University
- Set directions and make recommendations to Chancellor
- Maintain communication with / among all units of the University

ก.พ.ร.

25



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

- กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
- การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก ตารางเวลาในการบรรลุ และลำดับความสำคัญ
- การให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรและความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

- การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร และทำให้ผลที่เกิดขึ้นยั่งยืน
- แผนปฏิบัติการที่สำคัญและการดำเนินการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล
- ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและการทำในระบบการวัดผลเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ และเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง และระดับเทียบเคียง

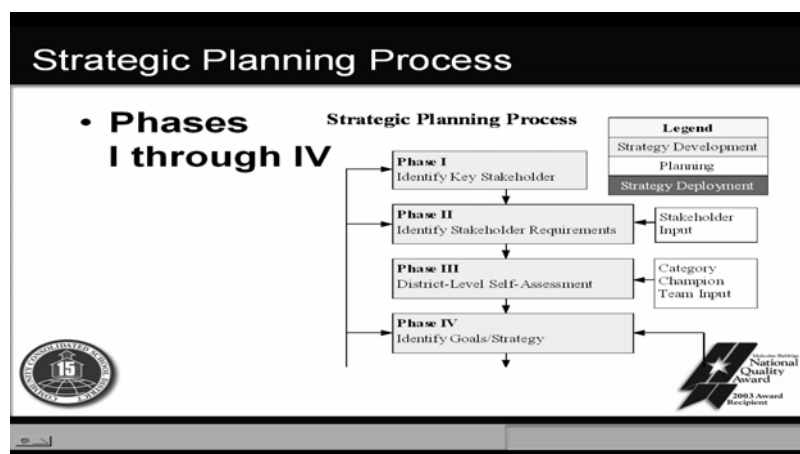
ก.พ.ร.



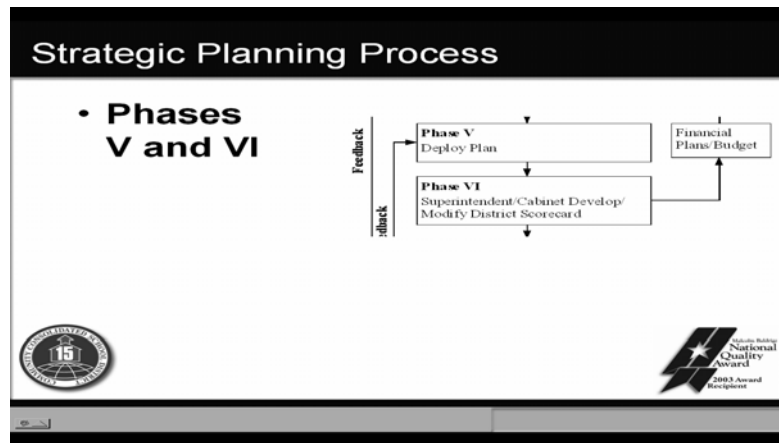
ความเชื่อมโยงระหว่างหมวด 2 กับหมวดอื่น ๆ

- ผู้บริหารมีส่วนร่วม (หัวข้อ 1.1)
- พิจารณาสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หัวข้อ 3.1) และความรู้ที่ได้จากการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หัวข้อ 3.2)
- ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ (หัวข้อ 4.1)
- พิจารณาสารสนเทศเกี่ยวกับศักยภาพและความต้องการของทรัพยากรบุคคล (หมวด 5)
- นำแผนปฏิบัติการที่ได้ไปดำเนินการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการ (หมวด 6)
- นำผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) มาใช้ในกระบวนการวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และรายงานความก้าวหน้าตามแผน

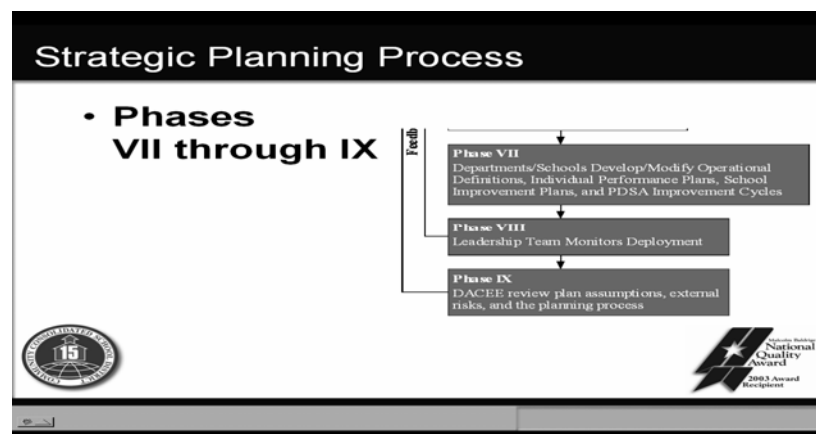
District 15: Strategic Planning



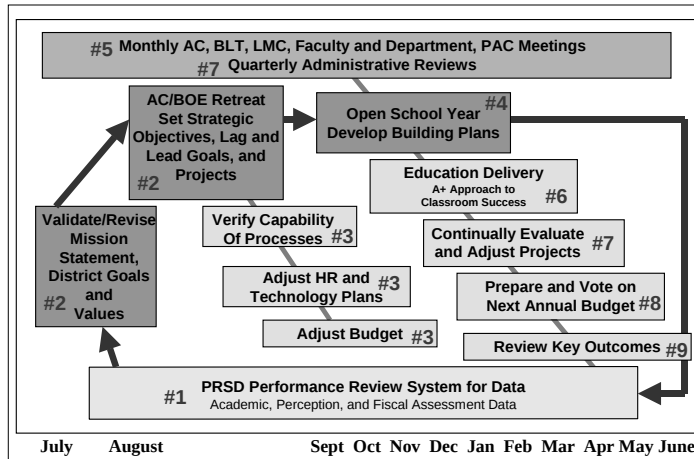
District 15: Strategic Planning



District 15: Strategic Planning



Pearl River: Strategic Planning



n.w.s.

31



Pearl River: Strategic Planning

Strategic Objectives	Lag Indicators	Lead Indicators
Goal 1: Improve Academic Performance		
Academic Achievement	Regents Diploma Rate	Achievement on 4 th and 8 th grade NYS exams CTPIII Reading and Math Achievement Gender Equity Special Education Opportunity
College Admissions	Advanced Placement Rate	Passing level on Regents Exams (Mastery)
	AP Performance Rate	SAT I & II Participation Rate Scholar Athlete Teams
Goal 2: Improve Perception		
Parent/Community Satisfaction	Maintain 2:1 Plurality on Budget Votes	Stakeholder Satisfaction Surveys Adult Education Enrollment
	Market Share	Student Satisfaction Surveys Prospective Homeowner Requests New Resident Survey
Goal 3: Maintain Fiscal Stability		
Cost-effective Fiscal Management	Contain PerPupil-Expenditure Below CPI and At/Below County Average	Reduce Costs in Non Instructional Areas
	Maintain Fund Balance	Reduce Costs in Non Instructional Areas

n.w.s.

32



Pearl River: Strategic Planning

Strategic Objectives	Lag Indicators	Lead Indicators
Goal 1: Improve Academic Performance		
Academic Achievement	Regents Diploma Rate	Achievement on 4 th and 8 th grade NYS exams CTP/III Reading and Math Achievement Gender Equity Special Education Opportunity
College Admissions	Advanced Placement Rate	Passing level on Regents Exams (Mastery)
	AP Performance Rate	SAT I & II Participation Rate Scholar Athlete Teams



หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ รวมถึงผู้รับบริการในอนาคต
- การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง และนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการ และการพัฒนาบริการใหม่ ๆ

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ
- กลไกการขอข้อมูล ขอรับบริการ หรือร้องเรียน การกำหนดวิธีปฏิบัติ และทำให้มั่นใจว่าบุคลากรปฏิบัติตาม
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน และทำให้มั่นใจว่าได้รับการแก้ไข การรวบรวมและวิเคราะห์เพื่อใช้ปรับปรุงการดำเนินการ
- การทำให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์และช่องทางติดต่อเหมาะสมและทันสมัย

ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม และนำผลไปปรับปรุงการดำเนินการ
- การติดตามข้อมูลป้อนกลับ
- การหาและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- การทำให้แนวทางการวัดความพึงพอใจเหมาะสมและทันสมัย

ความเชื่อมโยงระหว่างหมวด 3 กับหมวดอื่น ๆ

- ผู้บริหารส่วนราชการ (หัวข้อ 1.1) รับฟังความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- นำความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (หมวด 2) และการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ (หัวข้อ 6.1)
- เชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์การดำเนินการด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (หัวข้อ 7.1) และด้านคุณภาพการให้บริการ (ข้อ 7.2) จากผลการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการ (ข้อ 4.1)

District 15: Customer & Market Focus

Constituent Requirements

- Feel safe and secure
- Expect well-qualified teachers
- Provide world-class education
- Participate in decisions
- Be treated respectfully and fairly
- Enhance property values
- Use taxes effectively and efficiently



District 15: Customer & Market Focus

Community Members

- **Data collection approaches:**

- DACEE interviews
- Community service group interviews

- **Information collected:**

- Are we providing a world-class education?
- Are we developing good citizens?
- Are we enhancing property values?



District 15: Customer & Market Focus

Parents

- **Data collection approaches:**

- PTA presidents' interviews
- School parent meetings
- Parent surveys
- Teachers asking three expectations questions at beginning of the year

- **Information collected:**

- Learning environment?
- Well-qualified teachers?
- World-class education?
- Feel informed?
- Respectful environment?
- Parent expectations for class and teacher being met?



District 15: Customer & Market Focus

Certified Staff

- **Data collection approaches:**
 - Union executive board meetings
 - Superintendent Communication Council meetings (focus group)
 - Annual teacher survey
 - Teacher interviews
- **Information collected:**
 - Safe and secure environment?
 - Participate in decisions?
 - Healthy school climate?
 - Staff development?
 - Feel informed?
 - Helps and hindrances?
 - Messages for administrators?



District 15: Customer & Market Focus

Support Staff

- **Data collection approaches:**
 - Support staff survey
 - Support staff focus groups
 - Support staff interviews
- **Information collected:**
 - Safe and secure environment?
 - Treated with respect?
 - Understand job performance?
 - Part of decision-making?
 - Staff development?
 - What helps you?



District 15: Customer & Market Focus

Students

- **Data collection approaches:**

- Student interviews by superintendent and principals
- Student focus groups
- Student satisfaction and enthusiasm surveys



- **Information collected:**

- Caring, safe, orderly environment?
- Treated respectfully and fairly?
- Do best work?
- Satisfied with school?
- Feel enthused?
- What works and what doesn't work?



District 15: Customer & Market Focus

Feeder High Schools

- **Data collection approaches:**

- Student focus groups
- Administrator meetings
- Curriculum articulation meetings



- **Information collected:**

- Students well prepared?
- High school staff involved in K-8 decisions?
- What works and what doesn't work?



District 15: Customer & Market Focus

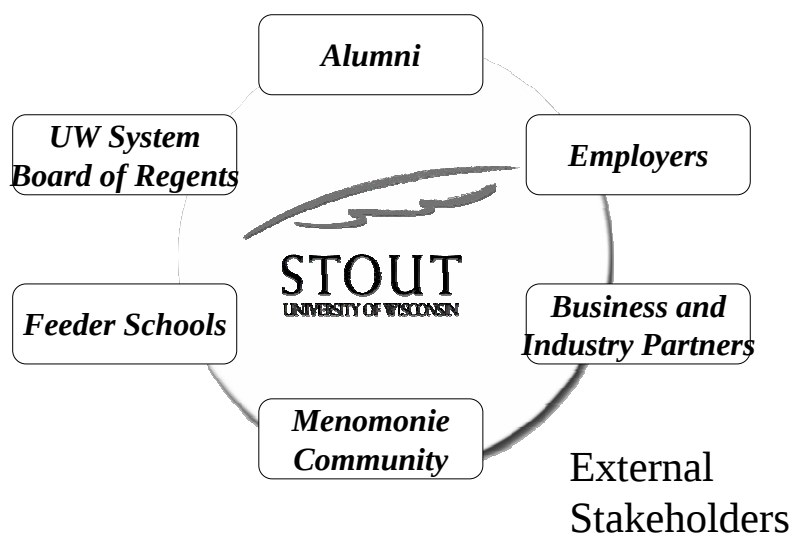
Business

- **Data collection approaches:**
 - DACEE meetings
 - Chamber of Commerce interviews
 - Business leader interviews

- **Information collected:**
 - Students well prepared?
 - Voice in education process?
 - Suggestions for improvements

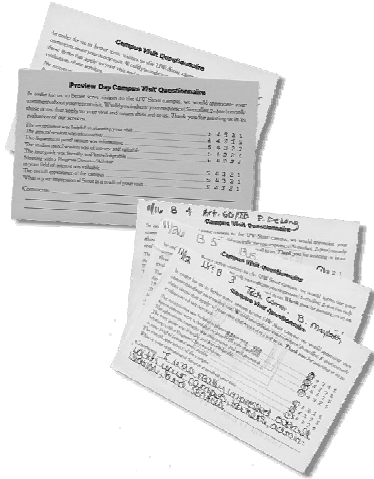



UW-Stout: Customer & Market Focus



UW-Stout: Customer & Market Focus

Market Research



- Focus groups
- Advisory councils
- Prospective student evaluations
- Guidance counselor feedback
- Parent feedback

ก.พ.ร.

45



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- การเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน
- การเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจและนวัตกรรม
- การทำให้ระบบการวัดผลเหมาะสมและทันสมัยและไวต่อการเปลี่ยนแปลง

ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

- การวิเคราะห์ที่ให้ผู้บริหารนำผลมาใช้ทบทวนผลการดำเนินการและวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งานและสามารถเข้าถึง
- การทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศและอุปกรณ์เหมาะสมและทันสมัย

ข. การจัดการความรู้

- การจัดการความรู้
 - การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศและความรู้มีความครอบคลุม รวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย เชื่อมโยง นำเชื่อถือ สามารถเข้าถึง สามารถตรวจสอบ การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูลปลอดภัย และรักษาความลับ

ความเชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ

- ข้อมูลและสารสนเทศถูกรวบรวมและวิเคราะห์ (หัวข้อ 4.1) ให้มีความพร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2) สำหรับพัฒนาทักษะสำคัญขององค์กร (หัวข้อ 1 และ 2) วางแผนและกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) ผู้บริหารใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ในการตัดสินใจดำเนินการ (หัวข้อ 1.1) กำหนดมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (หัวข้อ 1.2) รายงานผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (หัวข้อ 6.1 และ 6.2) จัดระบบการบริหารงานบุคคล (หมวด 5) และระบุความต้องการความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวด 3)

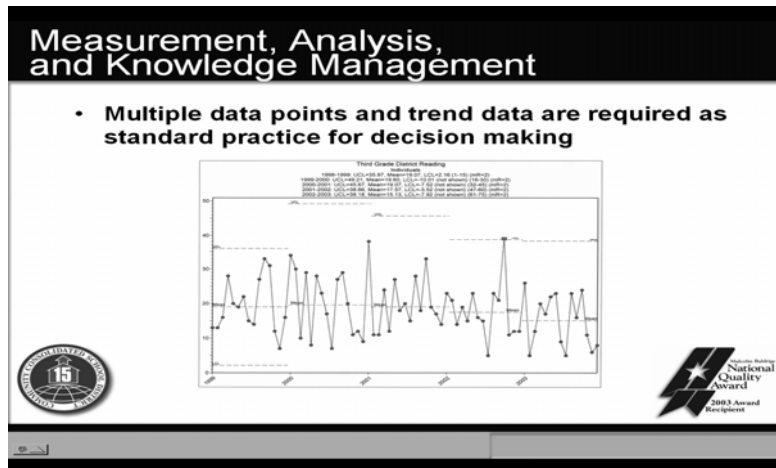
District 15: Measurement, Analysis, & Knowledge Management

Measurement, Analysis, and Knowledge Management

- **Data collection guided by:**
 - key goals
 - student performance targets
 - related operational definitions
- **Data collection determined by:**
 - constituent expectations
 - constituent requirements



District 15: Measurement, Analysis, & Knowledge Management



11.11.9.

49



District 15: Measurement, Analysis & Knowledge Management

Measurement, Analysis, and Knowledge Management- CCSD

- Data needs include leading and lagging indicators

Key Goals	Success Measures	Type	Frequency	Collection Method
Aligned and Integrated Management System	X Organizational value-added	Lagging (o)	Yearly	Overall ISAT performance chart
	X Leadership effectiveness	Lagging (o)	Yearly	Systems check for district leadership teams
	X Leadership effectiveness	Leading (d)	2/3 per year	Teacher/support staff focus groups
	Students exiting special education	Leading (o)	Monthly	Annual review recommendations
	Students exiting second-language program	Leading (o)	Periodically	Second-Language Program exit record
	X Revenues vs. expenditures	Leading (d)	Monthly	Board budget report
	X Technology effectiveness	Lagging (o)	Yearly	CEO STaR Chart profile
	Network reliability	Leading (d)	Daily	Software tracking "glitches"
	Lunch program effectiveness	Lagging (o)	Yearly	National School Food Service survey
	Bus on-time delivery	Leading (d)	Daily	Asst. Principal check list
	X Organizational systems effectiveness	Lagging (o)	2 per year	Organization Effectiveness cycle (OEC)
	Custodial program effectiveness	Leading (d)	2/3 per year	Custodial program survey
	Maintenance program effectiveness	Leading (d)	Monthly	Work order issued vs. completed end time
X	Aggregated school complaints by category	Leading (o)	Quarterly	Complaint tracking process

11.11.9.

50



District 15: Measurement, Analysis, & Knowledge Management

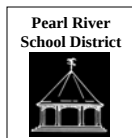
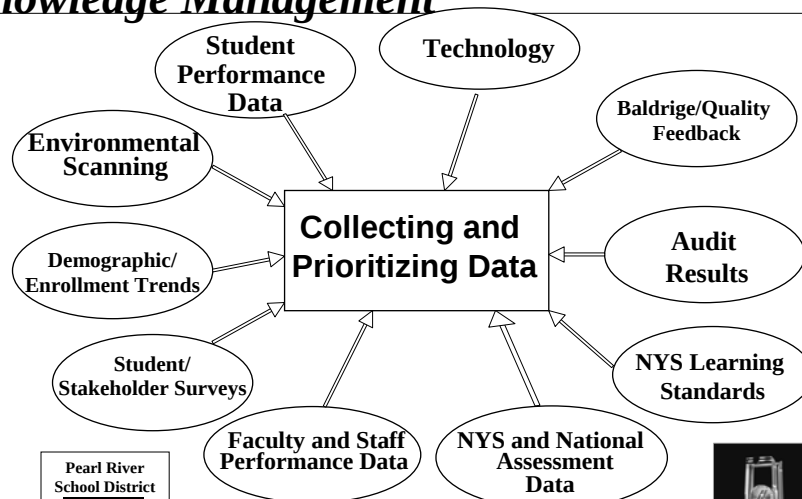
Measurement, Analysis, and Knowledge Management- CCSD

• Analysis of Organizational Performance

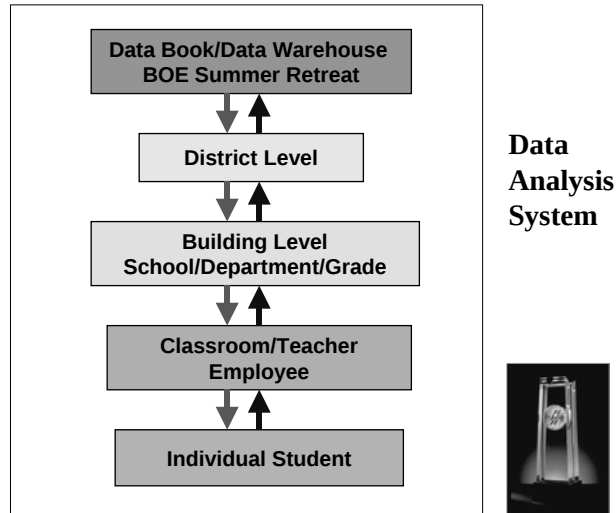
- Characteristics of students and schools making dramatic gains and/or losses
- How does attendance impact academic achievement?
- How well do special education and second language learners do after exiting the program?
- Which students underachieve and overachieve?



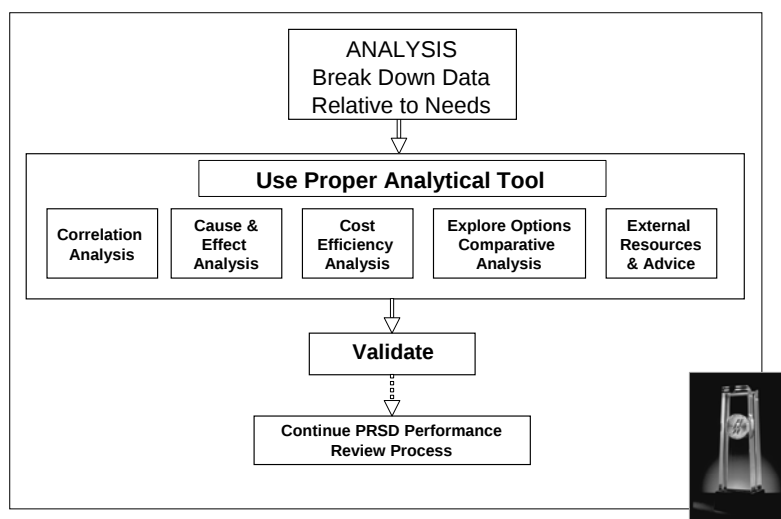
Pearl River: Measurement, Analysis, & Knowledge Management



Pearl River- Measurement, Analysis, & Knowledge Management



Pearl River- Measurement, Analysis, & Knowledge Management

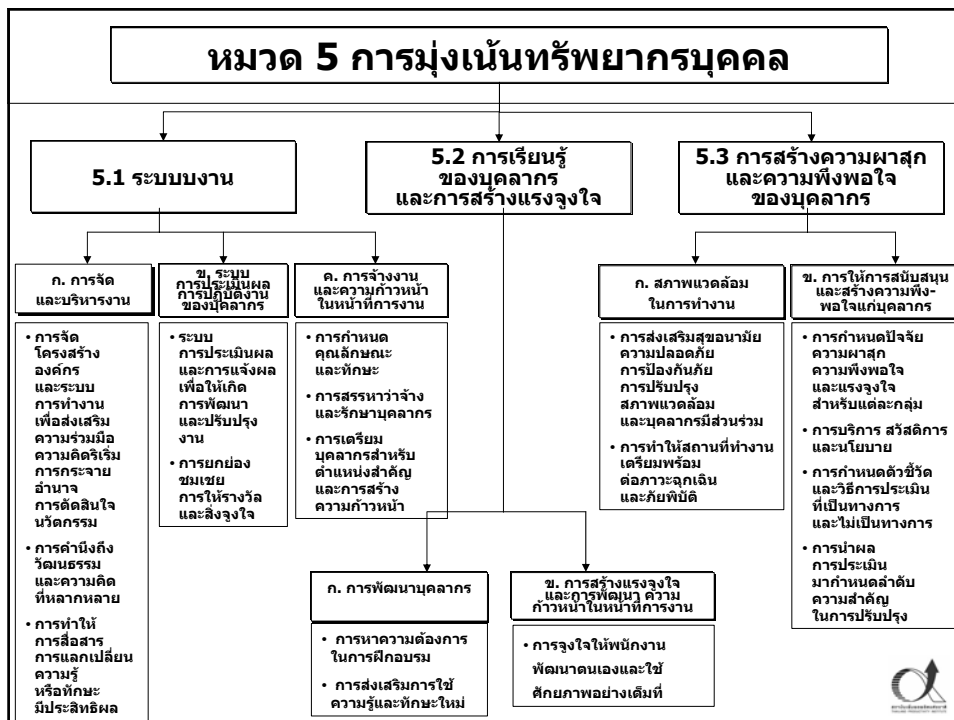


UW-Stout: Measurement, Analysis, & Knowledge Management



Review of Data and Decision Points

- Individual departments / colleges
- Senior leadership teams
 - Chancellor's Advisory Council (CAC)
 - Provost's Council
 - Administrative & Student Life Services Council
- Governance groups
 - Stout Student Association
 - Faculty Senate
 - Senate of the Academic Staff



ความเชื่อมโยงระหว่างหมวด 5 กับหมวดอื่น ๆ

- ผู้บริหารของส่วนราชการ (หัวข้อ 1.1) สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม การเรียนรู้ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- ความสามารถที่หลากหลาย การสร้างนวัตกรรม และทักษะอื่นๆ ของบุคลากร มีผลต่อจุดแข็งและจุดอ่อนของทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (หมวด แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.2) เชื่อมโยงกับการจัดระบบบริหารงานบุคคล ระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ และการออกแบบกลยุทธ์การสรรหาและว่าจ้าง
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ (หัวข้อ 4.1) ใช้ประกอบการออกแบบกระบวนการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากร
- ระบบบริหารงานบุคคลให้มีความคล่องตัว และให้ผลการดำเนินการที่ดี (หัวข้อ 6.1) และ การพัฒนาบุคลากร (หัวข้อ 6.2) ช่วยในการปรับปรุงกระบวนการ ที่สำคัญ

District 15: Human Resource Focus

Work Systems

- District 15 promotes empowerment and innovation through:
 - Shared decision-making at the district level
 - Site-based management at the building level
 - Requirement: alignment with the achievement of key goals and student performance targets



District 15: Human Resource Focus

Work Systems

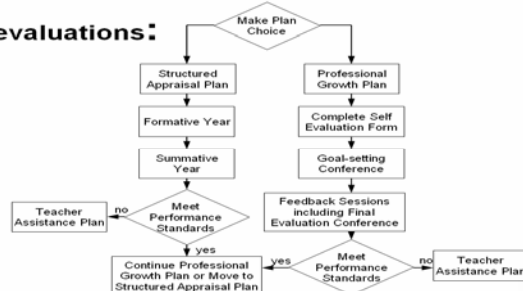
- **Audit questions:**
 - Who are your customers; What do they want?
 - What are short- and long-term goals?
 - How is leadership defined?
 - Do you have the right information?
 - Is your staff skilled and motivated?
 - Are your processes efficient and effective?
 - Are your results matching or exceeding expectations?



District 15: Human Resource Focus

Work Systems

- **Job evaluations:**



District 15: Human Resource Focus

Work Systems

- Multiple opportunities for career succession
 - New leaders training program designed to improve current job performance and identify high-potential candidates



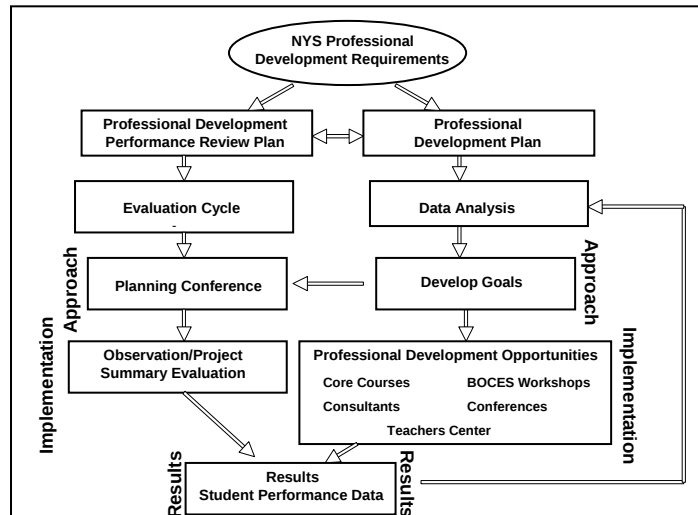
District 15: Human Resource Focus

Learning and Motivation

- Professional development needs determined by:
 - Yearly reviews of progress on key goals and student performance targets
 - Opportunities found in SIPs
 - Quarterly reviews of progress
 - Superintendent's Communication Council (SCC)



Pearl River: Human Resource Focus



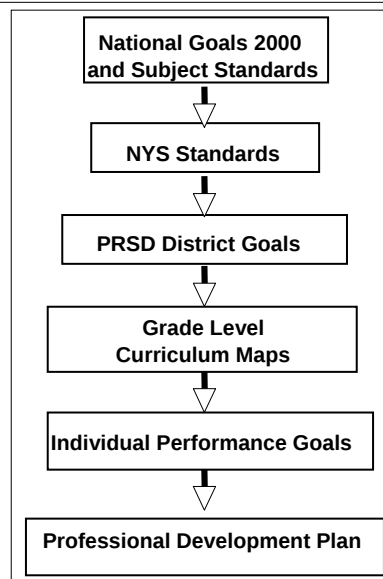
N.Y.S.

63



Pearl River: Human Resource Focus

Aligning
Employee
Goals



N.Y.S.

64



Pearl River: Human Resource Focus

Key Factors for Teachers, Guidance, Nurses and Teaching Assistants

- Appropriate Work Space
- Adequate Supplies/Technology
- Communication from Principal
- Professional Development
- Opportunities to Collaborate



หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การออกแบบกระบวนการโดยนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบและบูรณาการกับส่วนราชการอื่น
- การนำกระบวนการไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบ และตรวจประเมิน และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ทำงานซ้ำและความสูญเสีย
- การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น และนำมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงาน

6.2 กระบวนการสนับสนุน

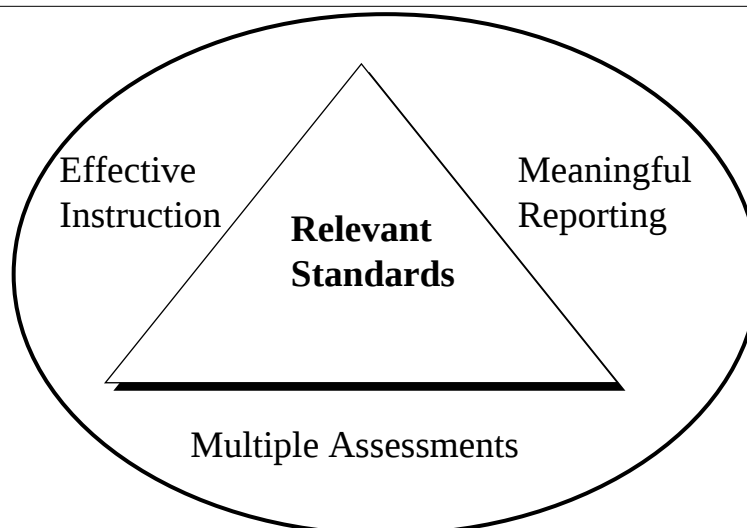
ก. กระบวนการสนับสนุน

- การกำหนดกระบวนการสนับสนุน
- การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน
- การออกแบบกระบวนการโดยนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบและบูรณาการกับส่วนราชการอื่น
- การนำกระบวนการไปปฏิบัติให้บรรลุผลข้อกำหนดที่สำคัญ
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบ และตรวจประเมิน และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ทำงานซ้ำและความสูญเสีย
- การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น และนำมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนภายในและระหว่างหน่วยงาน

ความเชื่อมโยงระหว่างหมวด 6 กับหมวดอื่น ๆ

- จุดแข็งและจุดอ่อนของกระบวนการที่สร้างคุณค่า เป็นปัจจัยประกอบ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (หมวด 2) ซึ่งแปลงเป้าประสงค์ไปสู่ แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับการดำเนินการออกแบบและดำเนินกระบวนการ ที่สร้างคุณค่า
- การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับกระบวนการ ต้องมี ข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบ (หมวด 3)
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (หมวด 4) ช่วยสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการ ที่สำคัญ
- ระบบบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากร (หมวด 5) และสารสนเทศ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวด 3) มีส่วนสำคัญ ในการปรับปรุงกระบวนการ

Chugach: Process Management



Continuous Improvement

Chugach: Process Management

Instructional Model

- **Drill and Practice:** traditional teaching, knowledge bits, skill based
- **Practical Application:** How will the student use this?
- **Interactive:** Simulation of an event “City Unit”
- **Real Life Connection:** Outside the walls of the classroom, doing the real thing

District 15: Process Management

Learning-Centered Processes

- **Curriculum, instruction, and assessment requirements are determined by:**
 - Best practices
 - Research
 - Benchmarking
 - Data analysis
 - Federal/state guidelines



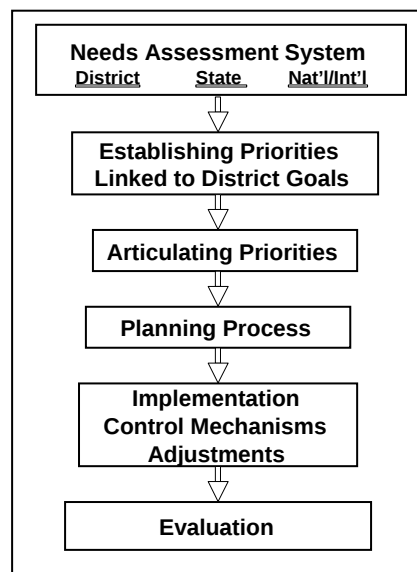
District 15: Process Management

Learning-Centered Processes

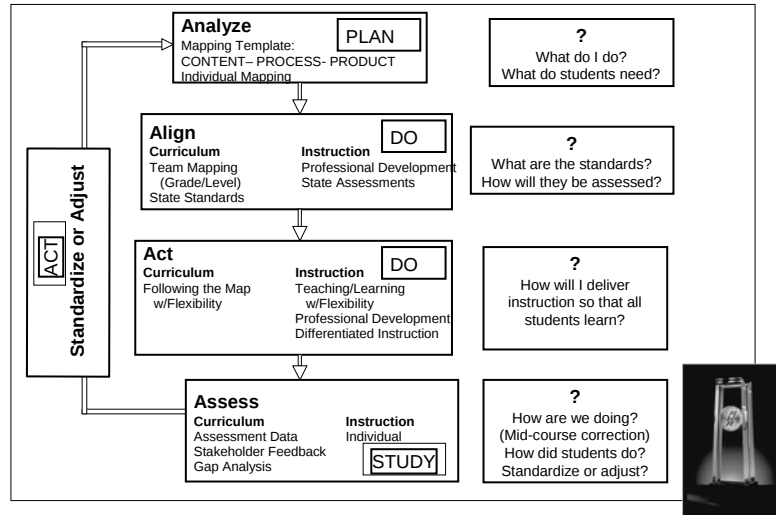
- **Cross-Functional Process Mapping (CFPM)** is used to design and deliver new curriculum, instruction, and assessment programs requiring Board of Education approval
- **Cycle time reduced and content delivery improved**



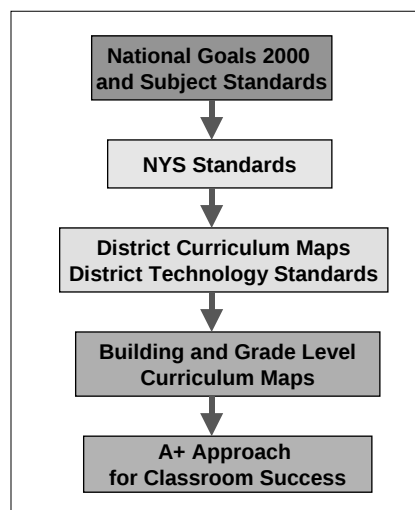
Pearl River: Process Management



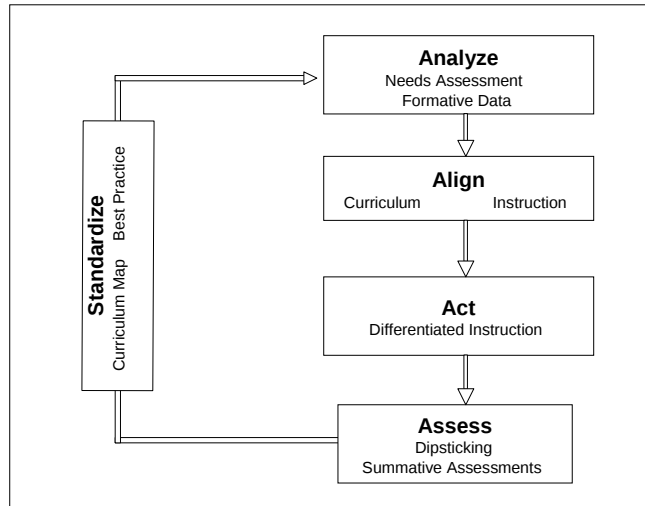
Pearl River: Process Management



Pearl River: Process Management



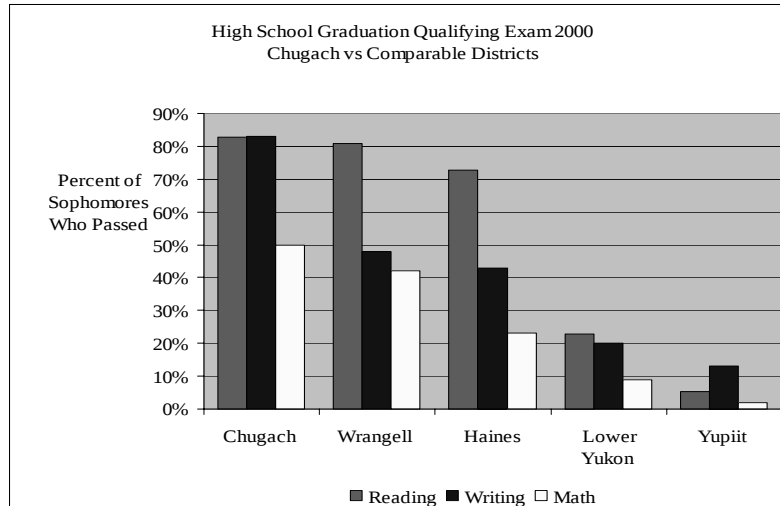
Pearl River: Process Management



หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 มิติ ด้านประสิทธิผลตาม แผนปฏิบัติการราชการ	7.2 มิติ ด้านคุณภาพ การให้บริการ	7.3 มิติ ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ	7.4 มิติ ด้านการพัฒนา องค์กร
• ผลการดำเนินการด้านการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน • ผลการดำเนินการด้านการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือการปฏิบัติงาน (*)	• ผลการดำเนินการด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ผลการดำเนินการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ • ผลการดำเนินการด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน • ผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ผลการดำเนินการด้านประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ • ผลการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า • ผลการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน	• ผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร • ผลการดำเนินการด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร • ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ • ผลการดำเนินการด้านการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ • ผลการดำเนินการด้านการพัฒนากฎหมาย • ผลการดำเนินการด้านการเป็นองค์กรที่สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

Chugach: Results

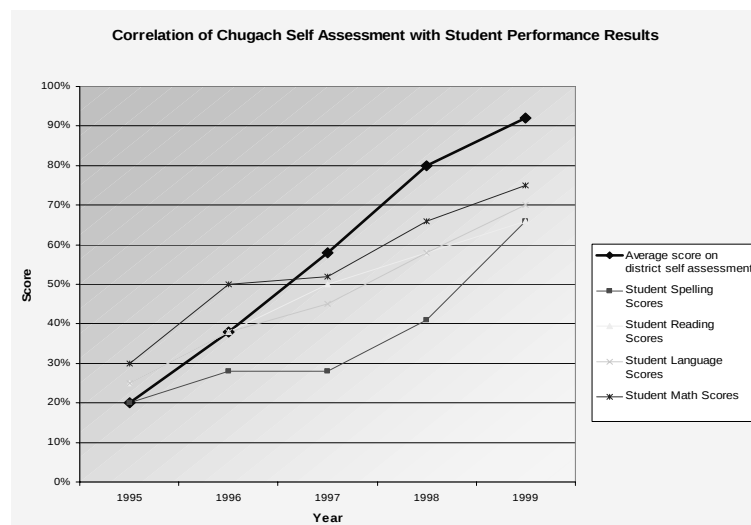


Н.П.С.
Алaska Department of Education

77



Chugach: Results

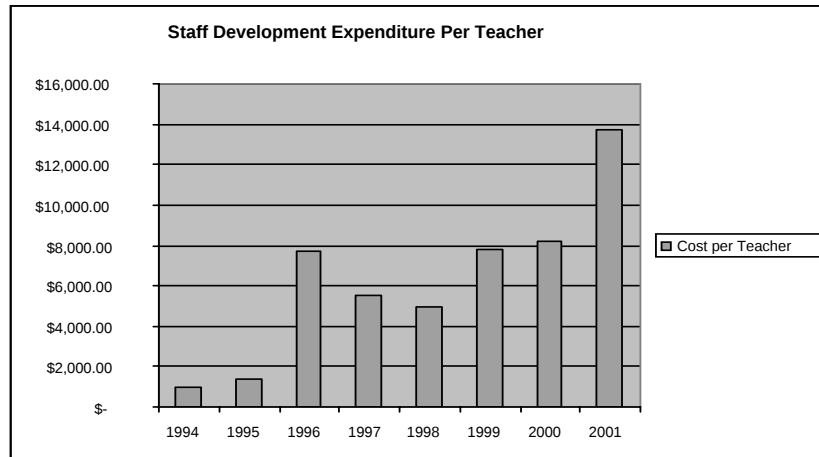


Н.П.С.
Алaska Department of Education

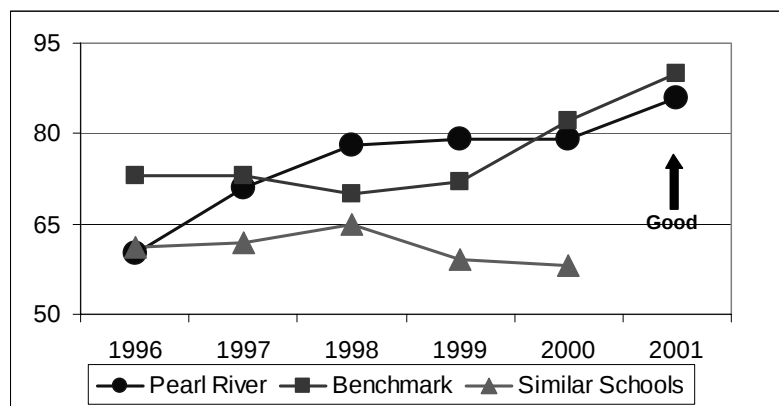
78



Chugach: Results

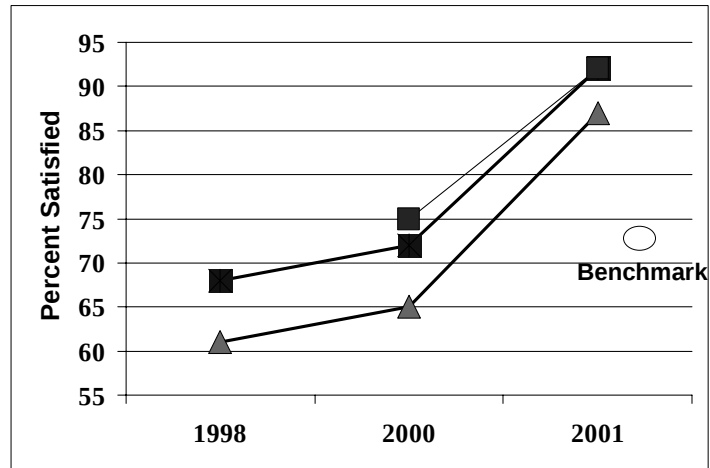


Pearl River: Results



Regents Diploma Rate

Pearl River: Results

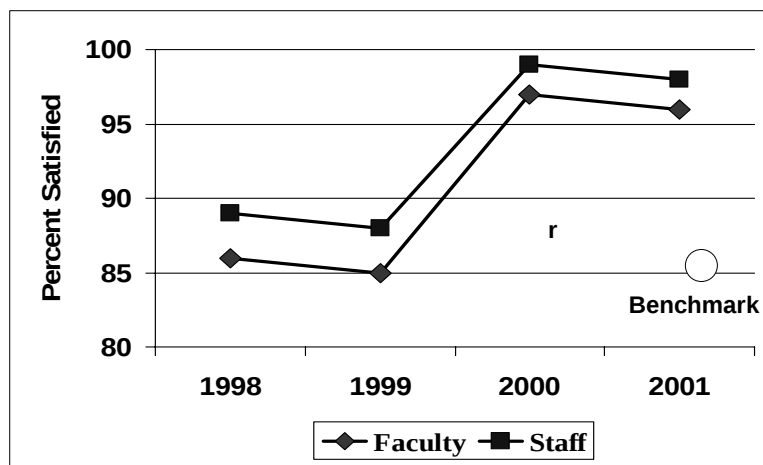


n.w.s.

81



Pearl River: Results

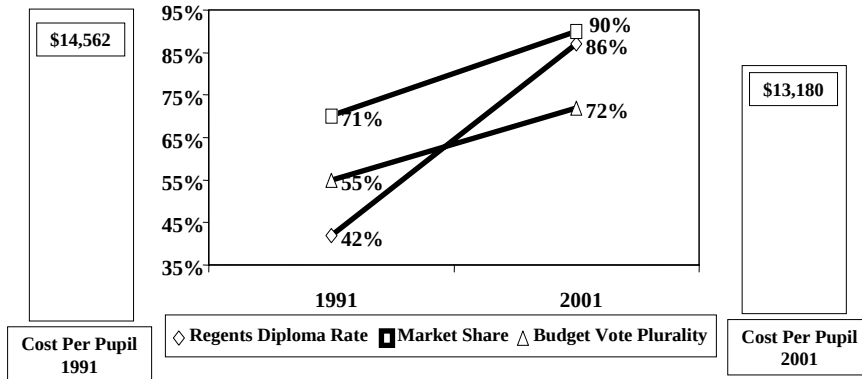


n.w.s.

82



Pearl River: Results



Student Achievement, Market Share, Stakeholder Satisfaction, Cost Efficiency

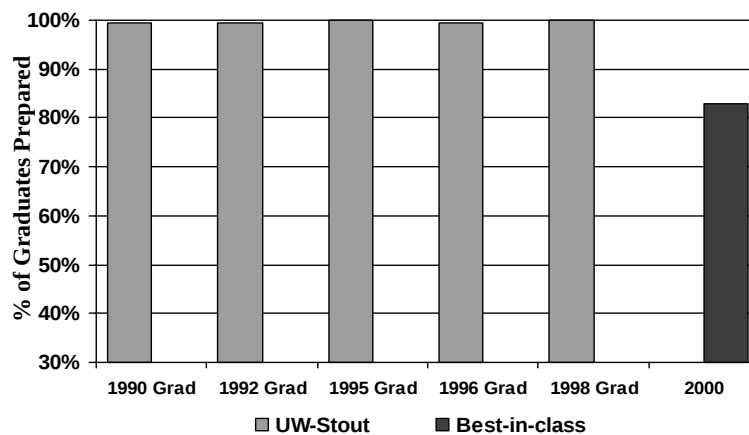


83



UW-Stout: Results

Graduate Preparedness



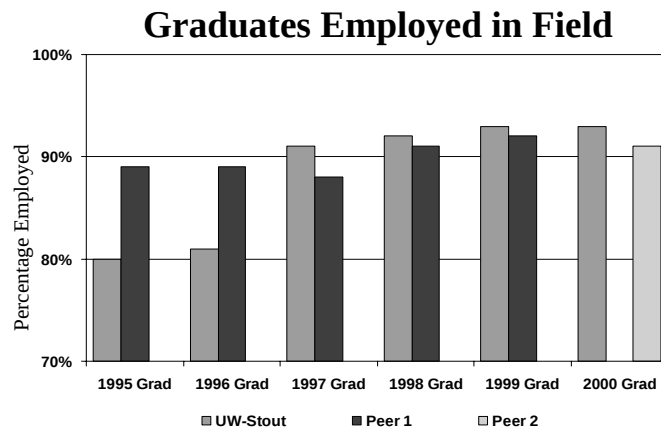
Source: BPA Alumni Follow-up Studies (to employers); Measuring Up (on-line)



84



UW-Stout: Results



แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม

www.opdc.go.th

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

www.ftpi.or.th

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

www.tqa.or.th

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

Thailand Quality Award

www.quality.nist.gov

Malcolm Baldrige National Quality Award

ติดต่อสอบถาม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

โทรศัพท์ 0-2356-9999 ต่อ 8841, 8985

โทรสาร 0-2281-8169

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ฝ่ายปรึกษาแนะนำและฝึกอบรม

โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 545, 541-543

โทรสาร 0-2619-8097