



# แผนการดำเนินงาน

โครงการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนา  
สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

โครงการ

จัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนา  
สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)



**TRIS**  
CORP

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด



## สารบัญ

	หน้า
1. หลักการและเหตุผล	1
2. วัตถุประสงค์	2
3. ขอบเขตการดำเนินงาน	3
4. แผนการดำเนินงาน	4
5. สิ่งส่งมอบ	5
6. กรอบแนวคิด ทฤษฎีและวิธีการปฏิบัติ	6
6.1 บทสรุปแนวคิด ทฤษฎี แผนงาน และวิธีการปฏิบัติ โดยได้สรุปความสอดคล้องกับ ขอบเขตงานจ้าง	6
6.2 การจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result Chain)	10
6.3 การวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem)	28
6.4 การจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้เสีย	30
7. กำหนดเวลาแล้วเสร็จของงาน	40
8. แผนการดำเนินงานโครงการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนา สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)	40
9. การจัดประชุมชี้แจงการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และ การวิเคราะห์บทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ต่อผู้บริหารสถาบัน ภาคผนวก	41
ภาคผนวก 1 เอกสารประกอบและรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมชี้แจงแนวทางการจัดทำห่วงโซ่ ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และการวิเคราะห์บทบาทของสถาบัน ในระบบนิเวศ (ecosystem: ES)	





แผนการดำเนินงาน

โครงการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนา  
สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

**1. ความเป็นมา**

- 1.1 พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2559 หมวด 5 การบัญชี การตรวจสอบ และการประเมินผลงานขององค์การมหาชน มาตรา 42 เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์การมหาชน และเพื่อให้องค์การมหาชนมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจการตาม ความเหมาะสมภายใต้การกำกับดูแลโดยมีเป้าหมายที่แน่ชัด ให้องค์การมหาชนอยู่ภายใต้ระบบ การประเมินผลขององค์การมหาชนตามที่ กพม.
- 1.2 คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2565 มีมติเห็นชอบหลักการให้องค์การมหาชนต้องได้รับ การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี และให้ กพม. กำหนด แนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ กพม. เสนอ
- 1.3 คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.) กำหนดให้มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการ ประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน เพื่อกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ วิธีการ เกณฑ์การประเมิน ปฏิทินการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขที่ กพม. กำหนด โดยขั้นตอนการดำเนินการ ประเมินความคุ้มค่าฯ ขององค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จะต้องดำเนินการจัดทำห่วงโซ่ ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์บทบาทความสัมพันธ์ในการดำเนินงานขององค์การมหาชน เชิงการสร้างคุณค่าในระบบนิเวศ (ecosystem) รวมถึงการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่า เพื่อพัฒนาองค์การมหาชน
- 1.4 เพื่อให้การปฏิบัติงานของสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นไปตามเจตนารมณ์ของ กฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง จึงเห็นควรจัดจ้างที่ปรึกษา โครงการ จัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

โครงการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นโครงการที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2559 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) มติคณะรัฐมนตรี และมติคณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (กพม.) ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเป็นการสนับสนุนการประเมินความคุ้มค่าผลการดำเนินงานขององค์การมหาชนตาม วัตถุประสงค์การจัดตั้ง เพื่อให้สามารถสะท้อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน โดยขอบเขตการดำเนินงานประกอบด้วยการวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและต้องใช้องค์ความรู้ ในภาพรวมเชิงบทบาทภารกิจของภาครัฐ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในด้านต่าง ๆ มาประกอบ เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดสำหรับใช้ในการประเมินความคุ้มค่าฯ ในทุกองค์ประกอบ รวมถึงการวิเคราะห์ห่วงโซ่ ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem) ที่มีความ เหมาะสมกับบริบทขององค์การมหาชนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ จึงจำเป็นต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษาภายนอกที่มีประสบการณ์ด้านการประเมินผลหน่วยงานภาครัฐ/องค์การมหาชน ตลอดจนมีความรู้และความเข้าใจในกรอบและแนวทางการประเมินผลความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน พร้อมทั้งมีความเป็นอิสระและมีความเป็นกลางในการประเมินผล

## 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) สามารถดำเนินการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem) โดยวิเคราะห์ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของวัตถุประสงค์การจัดตั้ง
- 2.2 เพื่อจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ระหว่างสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) และสำนักงาน ก.พ.ร.
- 2.3 เพื่อให้สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) นำผลจากการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem) ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร

## 3. ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินการร่วมกับสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) เพื่อจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) และมีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ วิธีการ เกณฑ์การประเมิน ภาวการณ์การปฏิบัติงาน และเงื่อนไขตามที่ กพม. กำหนด โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ของสถาบัน เช่น พระราชกฤษฎีกาฯ แผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) แผนการปฏิบัติงานประจำปี แผนการใช้จ่ายงบประมาณ โครงสร้างองค์กร อัตรากำลังบุคลากร แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นต้น
- 3.2 จัดประชุมชี้แจงการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ต่อผู้บริหารสถาบัน
- 3.3 ศึกษาและร่วมกับสถาบันในการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) โดยวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รวมถึงการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการกิจของสถาบันที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง โดยแสดงผลการศึกษาวิเคราะห์เป็นไปตามรูปแบบหรือแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด
- 3.4 ศึกษาและร่วมกับสถาบันในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) โดยในการศึกษาจะต้องมีการวิเคราะห์บทบาทและการทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์จัดตั้งของสถาบันในระบบนิเวศ บริบทหรืออุตสาหกรรมที่สถาบันเกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์ของสถาบันกับผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในแต่ละภารกิจที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศ ความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจาก

สถาบันที่เกิดขึ้นในระบบนิเวศ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของภารกิจหรือโอกาสในการดำเนินงานของสถาบันในระบบนิเวศดังกล่าว โดยแสดงผลการศึกษาวิเคราะห์เป็นไปตามรูปแบบหรือแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

- 3.5 ดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อน ซึ่งครอบคลุมข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าฯ ข้อเสนอแนะการปรับบทบาทภารกิจตามกฎหมายขององค์การมหาชน ข้อเสนอแนะบทบาทภารกิจของหน่วยงานด้านอื่น ๆ ข้อเสนอแนะกลไกด้านทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินภารกิจของสถาบันมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามบทบาทแผนการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- 3.6 จัดประชุม/สัมภาษณ์คณะกรรมการสถาบัน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของสถาบัน และผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ โดยสถาบันจะสนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ที่ปรึกษาได้รวบรวมและ ศึกษาวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem)
- 3.7 จัดประชุมเพื่อนำเสนอห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย และนำผลการรับฟังความคิดเห็นมาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ ทั้งนี้ ที่ปรึกษาจะร่วมกับสถาบันคัดเลือกผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการดำเนินการ
- 3.8 นำเสนอห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถาบัน และนำผลการรับฟังความคิดเห็นมาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์
- 3.9 จัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน ระหว่างสถาบันและสำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมทั้งเอกสารประกอบตามรูปแบบหรือแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งระบุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายครบถ้วนทุกองค์ประกอบการประเมิน

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาจะต้องเข้าร่วมการประชุมกับสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบและขั้นตอนการประเมินฯ ให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี และเข้าร่วมการประชุมเพื่อชี้แจงข้อมูลและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบัน ต่อ อภพม. และ/หรือ กพม. (ถ้ามี) พร้อมทั้งปรับปรุงบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบัน พร้อมทั้งเอกสารประกอบ จนกระทั่งลงนามแล้วเสร็จ

#### 4. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566					
	เดือน	เดือน	เดือน	เดือน	เดือน	เดือน
	1	2	3	4	5	6
4.1 ที่ปรึกษาศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบัน	↔					
4.2 ที่ปรึกษาจัดประชุมชี้แจงการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ต่อผู้บริหารสถาบัน	↔					
4.3 ที่ปรึกษาและสถาบันจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) รวมถึงการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อน	↔	↔				
4.4 ที่ปรึกษาจัดประชุม/สัมมนาคณะกรรมการสถาบัน ผู้บริหารเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของสถาบัน และผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ		↔	↔			
4.5 ที่ปรึกษาจัดประชุมเพื่อนำเสนอห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย			↔	↔		
4.6 ที่ปรึกษานำเสนอห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถาบัน			↔	↔		
4.7 ที่ปรึกษาปรับปรุงห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคณะกรรมการสถาบัน				↔	↔	
4.8 ที่ปรึกษาจัดทำ (ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบัน					↔	
4.9 บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบันฉบับสมบูรณ์ พร้อมเอกสารประกอบ ตามแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยปรับปรุงตามความเห็นของสำนักงาน ก.พ.ร. อ.กพม. และ กพม.						↔

## 5. สิ่งที่ส่งมอบ

ข้อ	งวด ที่	สิ่งที่ส่งมอบ	ค่าเป้าหมาย/ หน่วยนับ	กำหนดส่ง
5.1	1	1. แผนการดำเนินงานโครงการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)	เอกสารแผนการดำเนินโครงการ จำนวน 5 ชุด	ภายใน 30 วัน นับถัดจาก วันลงนามในสัญญา
		2. ที่ปรึกษาจัดประชุมชี้แจงการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ต่อผู้บริหารสถาบัน	1 งาน	ภายใน 30 วัน นับถัดจาก วันลงนามในสัญญา
5.2	2	1. ที่ปรึกษานำเสนอห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ต่อผู้มีส่วนได้เสีย	1 งาน	ภายใน 120 วัน นับถัดจาก วันลงนามในสัญญา
		2. ที่ปรึกษานำเสนอห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ต่อคณะกรรมการสถาบัน	1 งาน	ภายใน 120 วัน นับถัดจาก วันลงนามในสัญญา
		3. ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ที่ได้ทำการปรับปรุงจากผู้มีส่วนได้เสีย และคณะกรรมการสถาบัน	เอกสารห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ในรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด จำนวน 5 ชุด	ภายใน 120 วัน นับถัดจาก วันลงนามในสัญญา
5.3	3	1. บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบัน ฉบับสมบูรณ์ พร้อมทั้งเอกสารประกอบ ตามแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยปรับปรุงตามความเห็นของสำนักงาน ก.พ.ร. อ.กพม. และ กพม.	บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบัน ฉบับสมบูรณ์ พร้อมทั้งเอกสารประกอบ ตามแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด จำนวน 5 ชุด พร้อมจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ บรรจุใน flash drive 1 เครื่อง (ไฟล์ word และ pdf)	ภายใน 180 วัน นับถัดจาก วันลงนามในสัญญา

## 6. กรอบแนวคิด ทฤษฎีและวิธีการปฏิบัติ

6.1 บทสรุปแนวคิด ทฤษฎี แผนงาน และวิธีการปฏิบัติ โดยได้สรุปความสอดคล้องกับขอบเขตงานข้างต้น

ขอบเขตงานจ้างที่ปรึกษา	แนวคิด ทฤษฎี แผนงาน และวิธีการปฏิบัติ
6.1.1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ของสถาบัน เช่น พระราชกฤษฎีกา แผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) แผนการปฏิบัติงานประจำปี แผนการใช้จ่ายงบประมาณ โครงสร้างองค์กร อัตรากำลังบุคลากร แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนการสร้างความเสี่ยงองค์กร เป็นต้น	<p>ที่ปรึกษาจะมีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ของสถาบัน เช่น พระราชกฤษฎีกา แผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) แผนการปฏิบัติงานประจำปี แผนการใช้จ่ายงบประมาณ โครงสร้างองค์กร อัตรากำลังบุคลากร แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนการสร้างความเสี่ยงองค์กร เป็นต้น โดยจะพิจารณาจากเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และหรือการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบภารกิจ แผนงานหรือโครงการที่องค์การมหาชนได้จัดเตรียมสอดคล้องกับกรอบแนวทางการประเมินผล CPER Model</p> <p>โดยผลการศึกษาเป็นไปเพื่อสร้างความเข้าใจต่อภารกิจขององค์การมหาชน ความเข้าใจต่อความเสี่ยงหรือข้อจำกัดในการออกแบบผลลัพธ์ ผลกระทบสำหรับการไปกำหนดเป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชนในการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อไป</p>
6.1.2 จัดประชุมชี้แจงการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ต่อผู้บริหารสถาบัน	<p>ที่ปรึกษาจะมีการจัดประชุมชี้แจงการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ต่อผู้บริหารสถาบัน เพื่อสร้างความเข้าใจ โดยมีกรอบแนวทาง ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กรอบแนวคิดของการประเมินความคุ้มค่าขององค์การมหาชน (CPER Model)</li> <li>2. ปฏิทินและแผนการดำเนินการของการเข้าสู่ระบบการประเมินผล</li> <li>3. ผลที่ได้จากการเข้าสู่ระบบในช่วงของการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ และแนวทางที่หน่วยงานควรต้องเตรียมการในระยะต่อไป</li> </ol>
6.1.3 ศึกษาและร่วมกับสถาบันในการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) โดยวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output)	<p>ที่ปรึกษาจะดำเนินการศึกษาและร่วมกับสถาบันในการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) โดยวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รวมถึงการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงใน</p>



ขอบเขตงานจ้างที่ปรึกษา	แนวคิด ทฤษฎี แผนงาน และวิธีการปฏิบัติ
<p>ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รวมถึงการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการของสถาบันที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง โดยในการดำเนินการมีทฤษฎี แนวคิด และขั้นตอน รายละเอียดเป็นไปตามหัวข้อที่ 6.2 และจะจัดทำผลการศึกษาวิเคราะห์เป็นไปตามรูปแบบหรือแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ตามรายละเอียดเป็นไปตามหัวข้อที่ 6.5</p>	
<p>6.1.4 ศึกษาและร่วมกับสถาบันในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) โดยในการศึกษาจะต้องมีการวิเคราะห์บทบาทและการทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์จัดตั้งของสถาบันในระบบนิเวศ บริบทหรืออุตสาหกรรมที่สถาบันเกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์ของสถาบันกับผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในแต่ละภารกิจที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศ ความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากสถาบันที่เกิดขึ้นในระบบนิเวศ ตลอดจนความซ้ำซ้อนของภารกิจหรือโอกาสในการดำเนินงานของสถาบันในระบบนิเวศดังกล่าว โดยในการดำเนินการมีทฤษฎี แนวคิด และขั้นตอน รายละเอียดเป็นไปตามหัวข้อที่ 6.3 และจะจัดทำผลการศึกษาวิเคราะห์เป็นไปตามรูปแบบหรือแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ตามรายละเอียดเป็นไปตามหัวข้อที่ 6.5</p>	

ขอบเขตงานจ้างที่ปรึกษา	แนวคิด ทฤษฎี แผนงาน และวิธีการปฏิบัติ
สถาบันในระบบนิเวศดังกล่าว โดยแสดงผลการศึกษา วิเคราะห์เป็นไปตามรูปแบบ หรือแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	
6.1.5 ดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อน ซึ่งครอบคลุมข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าฯ ข้อเสนอแนะการปรับบทบาทภารกิจตามกฎหมายขององค์การมหาชน ข้อเสนอแนะบทบาทภารกิจของหน่วยงานด้านอื่น ๆ ข้อเสนอแนะกลไกด้านทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินภารกิจของสถาบันมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามบทบาท แผนการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	<p>ที่ปรึกษาจะดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อน ซึ่งในการศึกษาวิเคราะห์ระบบนิเวศและการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงานขององค์การมหาชน อาจมีข้อเสนอแนะที่จะสนับสนุนหรือพัฒนาให้องค์การมหาชนสามารถขับเคลื่อนภารกิจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปี</li> <li>- ข้อเสนอแนะการปรับบทบาทภารกิจตามกฎหมายขององค์การมหาชน ข้อเสนอแนะบทบาทภารกิจของหน่วยงานด้านอื่น ๆ</li> <li>- ข้อเสนอแนะกลไกด้านทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินภารกิจของสถาบันมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามบทบาท แผนการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้</li> </ul>
6.1.6 จัดประชุม/สัมภาษณ์ คณะกรรมการสถาบัน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของสถาบัน และผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ โดยสถาบันจะสนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ที่ปรึกษาได้รวบรวมและศึกษาวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem)	<p>ในการดำเนินการที่ปรึกษามีความจำเป็นต้องจัดประชุมหรือสัมภาษณ์ คณะกรรมการสถาบัน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของสถาบัน และผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ โดยมีเป้าหมายเพื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในเป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน เพื่อให้สามารถออกแบบห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน และออกแบบระบบนิเวศและบทบาทขององค์การมหาชนอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์การมหาชนมีคุณค่า</li> <li>- การรับฟังความคิดเห็นและความคาดหวังต่อองค์การมหาชนต่อผู้มีส่วนได้เสียหลัก</li> </ul> <p>ทั้งนี้ สถาบันจะสนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ที่ปรึกษาได้รวบรวมและ ศึกษาวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem)</p>



ขอบเขตงานจ้างที่ปรึกษา	แนวคิด ทฤษฎี แผนงาน และวิธีการปฏิบัติ
<p>6.1.7 จัดประชุมเพื่อนำเสนอห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย และนำผลการรับฟังความคิดเห็นมาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ ทั้งนี้ ที่ปรึกษาจะร่วมกับสถาบันคัดเลือกผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการดำเนินการ</p>	<p>เพื่อให้เกิดการยอมรับเป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน ที่จะเป็นข้อตกลงทิศทางการดำเนินงานขององค์การมหาชน จะต้องจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำเสนอห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย และนำผลการรับฟังความคิดเห็นมาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ เป็นไปตามแนวทางหัวข้อที่ 6.4</p> <p>โดยการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย ที่ปรึกษาจะมีการศึกษาภารกิจ กระบวนการ และผู้มีส่วนได้เสียต่อภารกิจขององค์กร เช่น ผู้มาใช้บริการ ผู้มาร่วมพัฒนา ร่วมกิจกรรมดำเนินงานกับองค์การมหาชน ผู้ที่ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การมหาชน เป็นต้น ในช่วงระยะเวลาของการประเมินผล</p> <p>สำหรับการวิเคราะห์และคัดเลือกผู้มีส่วนได้เสียจะเข้าร่วมประชุม จะต้องครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หน่วยงานที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินภารกิจ อาทิ ทำงานร่วม ทำงานส่งต่อ/รับต่อ จากองค์การมหาชน หน่วยงานที่ไม่ได้ร่วมแต่เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในกลไกระบบนิเวศขององค์การมหาชน ผู้รับบริการและที่อาจเป็นผู้รับบริการในอนาคต สำนักงานประมาณ สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หน่วยงานกำกับ หรือเป็นผู้ถูกกำกับจากองค์การมหาชน เป็นต้น</p>
<p>6.1.8 นำเสนอห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถาบัน และนำผลการรับฟังความคิดเห็นมาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์</p>	<p>ที่ปรึกษาจะเข้าร่วมเพื่อนำเสนอห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการสถาบัน และนำผลการรับฟังความคิดเห็นมาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ เนื่องจากคณะกรรมการมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจและเห็นชอบร่วมกันต่อเป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน การนำเสนอห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem) จะทำให้เกิดความเข้าใจต่อบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการที่จะต้องผลักดันกำกับให้การดำเนินงานขององค์การมหาชนให้เป็นไปสอดคล้องกับข้อตกลงฯ และกรอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน ตลอดจนการกำกับให้การจัดเก็บ การรายงานข้อมูล การประเมินผล องค์การมหาชนเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีความถูกต้อง ครบถ้วน มีความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ</p>

ขอบเขตงานจ้างที่ปรึกษา	แนวคิด ทฤษฎี แผนงาน และวิธีการปฏิบัติ
6.1.9 จัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน ระหว่างสถาบันและสำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมทั้งเอกสารประกอบตามรูปแบบหรือแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งระบุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายครบถ้วนทุกองค์ประกอบการประเมิน	ที่ปรึกษาจะจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน ระหว่างสถาบันและสำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมทั้งเอกสารประกอบตามรูปแบบหรือแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งระบุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายครบถ้วนทุกองค์ประกอบการประเมิน โดยมีรายละเอียดเอกสารประกอบตามข้อกำหนดเป็นไปตามหัวข้อที่ 6.5

## 6.2 การจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result Chain)

ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result chain) เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การมหาชน ในกรอบการประเมินผลตัวชี้วัดที่ 2.1 ระดับความสำเร็จการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของภารกิจดำเนินงานขององค์การมหาชน ซึ่งจะเป็นการประเมินผลการดำเนินการตามภารกิจขององค์การมหาชน ว่าสามารถนำส่งผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายในระดับผลลัพธ์และผลกระทบ

### ทำความเข้าใจห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Results chain) :

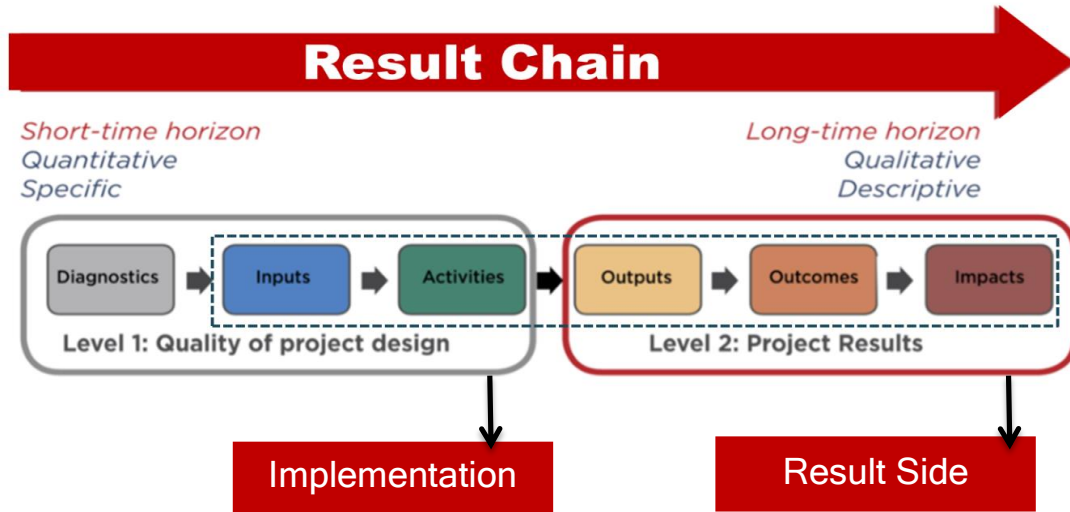
ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Results chain) เป็นกระบวนการที่พัฒนาไปตามลำดับการกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เริ่มตั้งแต่ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่จำเป็น ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ หรือกิจกรรม (Activities/Process) ที่เปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้แก่ องค์ประกอบต่าง ๆ ในการส่งมอบให้เป็น ผลผลิต (Outputs) เพื่อมุ่งผลให้เกิด ผลลัพธ์ (Outcomes)

ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลระยะกลางที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย พื้นที่ และองค์กรเป้าหมายที่ได้รับบริการนั้น ๆ ที่สำคัญคือ คาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ และนำไปสู่ ผลกระทบ (Impacts) อันเป็นผลที่เกิดขึ้นในระยะยาว ทั้งตั้งใจและไม่ตั้งใจ ทางตรง และทางอ้อม ส่งผลในวงกว้างต่อภาคอุตสาหกรรม สังคม และประเทศ โดยการเปลี่ยนผลสัมฤทธิ์จากผลผลิตไปสู่ผลลัพธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผลลัพธ์ไปสู่ผลกระทบที่สัมฤทธิ์ผล ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงตามเงื่อนไขของห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ (Results chain) และช่วยทำให้เห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่างการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น (Logic model)

จากข้อมูลพบว่า Foundations of Success (FOS) เป็นผู้บุกเบิกการพัฒนาและใช้ Result Chain ตั้งแต่ปลายปี ค.ศ. 1990 (Margoluis และ Salafsky 2541 มูลินีแห่งความสำเร็จ 2552, Margoluis และคณะ 2009)<sup>1</sup>

โดย Result Chain เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการในการวางแผน และการดำเนินการเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายผลลัพธ์และผลกระทบที่ต้องการ และถูกนำมาใช้ในการทดสอบสมมติฐานทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีการตรวจสอบว่าผลลัพธ์ที่คาดหวังเหล่านี้จริงหรือไม่ เป็นรูปธรรมและในขอบเขต สามารถนำมาประกอบการวิเคราะห์ว่าสิ่งที่หน่วยงานหรือการให้ความช่วยเหลือพัฒนาต่าง ๆ ได้เข้าไปแทรกแซง (Intervention) ได้ตรงจุดเกิดผล และมีการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

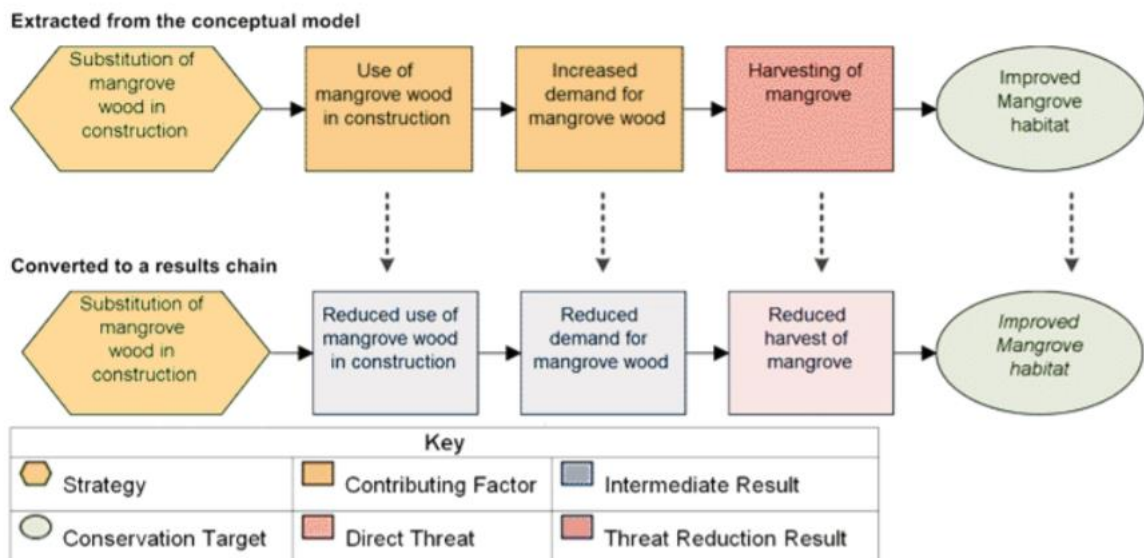
<sup>1</sup>Results Chains: a Tool for Conservation Action Design, Management, and Evaluation Richard Margoluis, Caroline Stem, Vinaya Swaminathan, Marcia Brown, Arlyne Johnson, Guillermo Placci, Nick Salafsky and Ilke Tilders



ที่มา: Development banks propose common framework for climate resilience

**แผนภาพที่ 1** ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result Chain)

กรอบแนวคิดของ Result Chain จะสามารถสะท้อนผลได้ว่า การจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบที่คาดหวังนั้น หน่วยงานจะต้องไปออกแบบแผนการดำเนินงาน ตั้งแต่ภาพยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยนำเข้าไปจนถึงการออกแบบกลไกกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำส่งผลผลิต ที่จะสัมพันธ์ไปถึงผลลัพธ์และผลกระทบดังกล่าว โดย Implementation Side เป็นปัจจัยสำคัญที่หน่วยงานจะวางแผน ควบคุม และบริหารจัดการให้มีคุณภาพ เพื่อนำส่งผลสัมฤทธิ์เชิงคุณภาพฝั่ง Result Side ตามเป้าหมาย



ที่มา: Results Chains: a Tool for Conservation Action Design, Management, and Evaluation

**แผนภาพที่ 2** ตัวอย่างในการเชื่อมโยงกลไกห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์กับกรอบแนวทางการวิจัย

ดังนั้น ประโยชน์ของ Result Chain สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ออกแบบโครงการเพื่อผลักดันเป้าหมายในผลลัพธ์และผลกระทบที่มุ่งหวัง และสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผล โดยจากรายงาน GUIDELINES FOR PREPARING A DESIGN AND MONITORING FRAMEWORK ของธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB)<sup>2</sup> ได้มีการนำกรอบแนวคิด Result Chain มาใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานฉบับดังกล่าว ยังได้วิเคราะห์ระดับความแตกต่างระหว่างระดับผลลัพธ์กับผลผลิตไว้ กล่าวโดยสรุปคือ ผลผลิต (Output) จะเกิดขึ้นจากผลผลิตของโครงการ ระยะเวลาที่จะเกิดผลก็ขึ้นกับโครงการ และอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมดูแลของโครงการผ่านการบริหารทรัพยากรทั้งปัจจัยนำเข้า ความเสี่ยง และข้อสมมติฐานต่าง ๆ ในการวางแผน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงระหว่างโครงการจะอยู่ในระดับเล็ก ๆ เนื่องจากส่วนใหญ่สามารถควบคุมได้ ในขณะที่ผลลัพธ์ (Outcome) จะเกิดผลได้นั้นจะต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และผู้ที่จะให้คำตอบหรือข้อมูลของผลลัพธ์ได้คือ ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการ ช่วงเวลาที่จะเกิดผลดังกล่าวได้ จะเป็นช่วงปลายปีแรกหลังจากโครงการแล้วเสร็จ และผู้ที่จะควบคุมที่จะเกิดหรือไม่เกิดผลลัพธ์ คือผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ของโครงการ โดยการวัดประสิทธิผล จึงต้องเทียบกับผลลัพธ์ และการเปลี่ยนแปลงในระหว่างโครงการจะใหญ่ขึ้นแต่อยู่ในกรอบขององค์ประกอบของผลลัพธ์ ในขณะที่ผลกระทบ ซึ่งในรายงานดังกล่าว ระบุว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของผลสัมฤทธิ์ โดยจะเกิดขึ้นจากการส่งผลมาจากผลลัพธ์ ซึ่งการประเมินผลจะต้องใช้ข้อมูลที่มากกว่าเอกสาร อาจจะต้องไปดูผลแผนระดับชาติ ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นการติดตามหลังจบโครงการ โดยการเกิดผลกระทบนั้น จะอยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ได้รับผลประโยชน์ ซึ่งสำนักงบประมาณสามารถนำกรอบแนวคิดของระดับเหล่านี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ของระดับผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้นจากโครงการได้

### ตารางที่ 1 ความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ในแต่ละระดับ

Results Level	Relation to Project	Source of Result	Timing of Achievements	Control by Project or Beneficiaries	Accountability	Changes during Project Implementation
<b>Impact</b> (not part of results chain)	Aligned with project outcome	Higher-level documents, e.g., national or sector plans	Usually post project	Outside beneficiary control	No direct project accountability	Should not change
<b>Outcome</b>	Directly influenced by project	Needs of beneficiaries	Target level achieved by end of first full year of operation following physical completion, or prior to closing of project	Within the control of beneficiaries	Project accountable for outcome achievement Project success (effectiveness) measured against outcome targets	Major change in scope if material change in outcome
<b>Output</b>	Produced by project	Project deliverables	By physical completion	Within control of project, given inputs, risks, and assumptions for partner financing	Project accountable for outputs	Minor change in scope if no effect on outcome

ที่มา: Asian Development Bank Strategy, Policy and Review Department

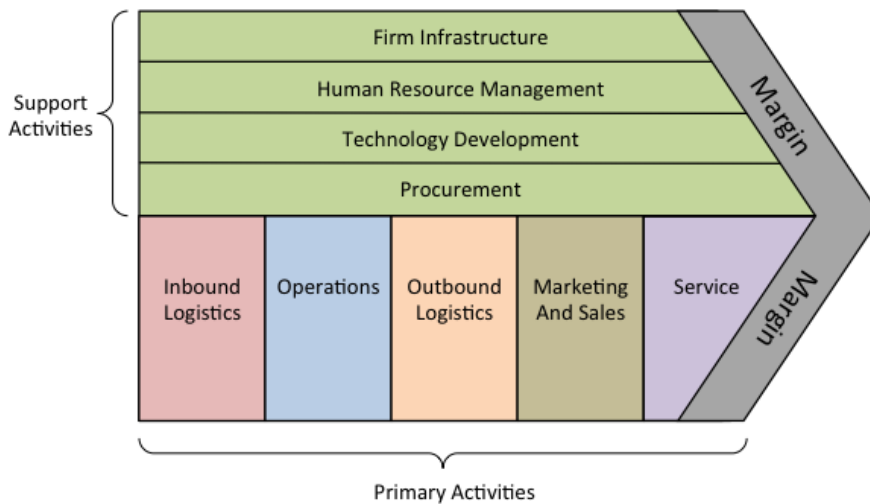
<sup>2</sup>GUIDELINES FOR PREPARING A DESIGN AND MONITORING FRAMEWORK, January 2019

## ความแตกต่างระหว่าง Result Chain และ Value Chain

### ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) :

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) เป็นการวิเคราะห์กระบวนการในการสร้างและส่งมอบผลผลิต โดยมีจุดประสงค์เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาผลผลิต ให้มีคุณค่าหรือเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน โดยการแจกแจงกระบวนการต่าง ๆ ในกิจกรรมขององค์กร ช่วยให้เห็นได้ว่า หากจะสร้างคุณค่าของผลผลิต ว่าขั้นตอนที่สามารถสร้างคุณค่าที่มุ่งหวังนั้น อยู่ในส่วนของกระบวนการ เพื่อที่จะทำการพัฒนา และสามารถดำเนินการในขั้นตอนใดได้บ้างเพื่อทำให้เกิดคุณค่านั้น รวมทั้งอาจมีการวิเคราะห์หาจุดที่เสียเปรียบคู่แข่ง เป็นปัญหา ว่าอยู่ในจุดใด เพื่อทำการปรับปรุง ตัวอย่างเช่น หากสินค้ามีข้อเสียเปรียบคู่แข่ง เนื่องจากมีต้นทุนสูงหรือมีประสิทธิภาพต่ำ จะทำการวิเคราะห์กระบวนการว่าส่วนใดที่ยังมีประสิทธิภาพต่ำ โดยอาจมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในกระบวนการเดียวกัน และทำการปรับปรุงขั้นตอนนั้น เพื่อให้ส่งผลต่อต้นทุนโดยรวม

ตัวอย่างของโมเดลในการวิเคราะห์ ห่วงโซ่แห่งคุณค่า เช่น รูปแบบของ Michael Porter ที่มีการพิจารณากระบวนการหลัก (Primary Activities) ในการผลิตและให้บริการ ตั้งแต่การนำเข้า การขนส่ง การจัดเก็บ และกระจายวัตถุดิบ การปฏิบัติการ และการผลิต การรวบรวม จำหน่ายสินค้า และนำส่งสินค้า การทำการตลาด การบริการ ซึ่งเป็นกระบวนการหลัก นอกจากนี้ มีการพิจารณากิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ที่อาจช่วยเพิ่มคุณค่าเช่นกัน เช่น โครงสร้างพื้นฐาน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และกระบวนการจัดซื้อจัดหา เพื่อสร้างคุณค่าที่ลูกค้าได้รับและยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมาน้อยเพียงใด



ที่มา: Digital Transformation Lesson Open Source Business Models\_figure2 (March 27, 2018) <sup>3</sup>

### แผนภาพที่ 3 แสดงโมเดลการวิเคราะห์ Value chain ของ Michael Porter

<sup>3</sup>แหล่งที่มา [https://infocus.dellemc.com/william\\_schmarzo/a-digital-transformation-lesson-open-source-business-models/digital-transformation-lesson-open-source-business-models\\_figure2/](https://infocus.dellemc.com/william_schmarzo/a-digital-transformation-lesson-open-source-business-models/digital-transformation-lesson-open-source-business-models_figure2/)



ดังนั้น การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าจึงเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเพื่อให้เห็นโอกาส การปรับปรุงกระบวนการ ที่สร้างคุณค่าแก่ผลผลิต หรือการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เนื่องจากการแจกแจง ขั้นตอนของกระบวนการทำให้มีความชัดเจนว่าประเด็นปัญหา หรือมีโอกาสในการสร้างคุณค่า อยู่ในส่วนใดบ้าง โดยสิ่งที่ได้รับการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า คือการได้ข้อมูลในการปรับปรุง วางแผน กำหนดกลยุทธ์ ในการสร้างคุณค่า หรือปรับปรุงประสิทธิภาพต่อไป

นอกจากนั้น ยังช่วยในการวิเคราะห์การหาความสัมพันธ์ว่าหากจะสร้างผลผลิตที่ต้องการตาม เป้าหมาย จะจัดเตรียม บริการจัดการ กระบวนการ วัตถุดิบ ทรัพยากรอย่างไร สามารถสร้างประสิทธิภาพได้ อย่างไร

### ข้อแตกต่างระหว่างห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ (Result Chain) และ ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) อาจมีความคล้ายคลึงกับการวิเคราะห์ห่วงโซ่ ผลสัมฤทธิ์ (Result Chain) โดยมีการแจกแจงกระบวนการออกมาเป็นขั้นตอนต่าง ๆ แต่ result chain นั้น จะมีการวางกรอบหรือขอบเขตของระบบ/กระบวนการที่สนใจไว้ก่อน และทำการแยกระบบ/กระบวนการ ออกเป็น input - process - output - outcome - impact

ส่วนห่วงโซ่ของผลการดำเนินงาน (value chain) นั้น ไม่ได้มุ่งเน้นการแยก input - process - output - outcome - impact แต่มองว่าโมดูล (module) กระบวนการต่าง ๆ นั้นส่งผลต่อเนื่องกันไปสู่จุด สิ้นสุดทำอย่างไร ตัวอย่างเช่น output ของกระบวนการหนึ่ง เข้าไปเป็น input ของอีกกระบวนการหนึ่ง และ ทำให้เกิด output ของอีกกระบวนการ ซึ่งส่งเข้าไปเป็น input ของอีกกระบวนการ จนถึงผลผลิตที่เราต้องการ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์เฉพาะจุดใดที่สร้างคุณค่าที่เราต้องการ

จุดประสงค์ของการนำ (value chain) ไปใช้มุ่งเน้นการหาโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ การวางแผนงาน ว่าจะอย่างไร ในกระบวนการใด เป็นสำคัญ โดยผลผลิตของการวิเคราะห์คือ แนวทางในการสร้าง คุณค่าหรือเพิ่มประสิทธิภาพจากการปรับกระบวนการ รวมทั้งเพิ่มกระบวนการที่สร้างคุณค่า หรือ ตัดกระบวนการ ที่ไม่ได้สร้างคุณค่าออกไปอีกด้วย ในขณะที่ผลผลิตของการวิเคราะห์ result chain คือ กระบวนการนั้นได้ดำเนินการ ไปตามที่กำหนดเป้าหมายไว้หรือไม่ มีประสิทธิภาพเพียงไร โดยเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล เช่น การนำไปใช้ ในการกำหนดและประเมินผลตามระบบ ตัวชี้วัด การวิเคราะห์ผลกระทบ และการประเมินประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ของการใช้ทรัพยากร โดยการเทียบผลการดำเนินงานกับปัจจัยนำเข้า และการหาสาเหตุว่าผลที่เกิดขึ้นนั้นมีผลจาก ขั้นตอนใดในกระบวนการ และเมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับการขับเคลื่อนภารกิจขององค์การมหาชนที่มีส่วนสำคัญกับ การผลักดันนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาประเทศ โดยนโยบายและเป้าหมายที่มอบมานั้น เป็นการมอบหมายมา ทั้งในลักษณะของผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งมีอยู่ทั้งในระดับผลกระทบ และผลลัพธ์ รวมทั้งยังมีการมอบหมายมาในรูปแบบวิธีการ แนวทางการดำเนินการที่ระบุไว้ในแผนงานระดับต่าง ๆ นั้น นั้น สำคัญ นั้นก็คือการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าที่จะนำเสนอแล้วด้วย ดังนั้น กรอบแนวคิดของห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์มาใช้ใน การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินการกิจขององค์การมหาชน จะสามารถช่วยให้สะท้อนทั้งในภาพของภารกิจและ โครงการสำคัญที่จะขับเคลื่อนภารกิจได้ด้วย

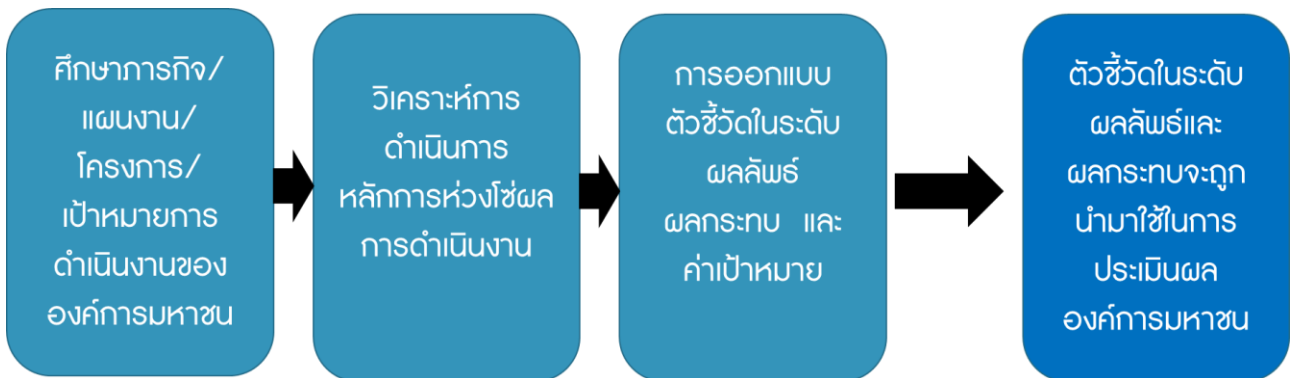
ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลมีความเข้าใจตรงกัน ณ ปีที่ประเมิน ตลอดจนองค์การมหาชนสามารถดำเนินการและมีความพร้อมรับการประเมินในเชิงผลกระทบจากภารกิจขององค์กร นอกจากนี้สามารถนำแนวทางของ Result Chain ไปสู่การทบทวนปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานเพื่อส่งผลกระทบในเชิงที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศ จึงให้มีการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงานขององค์การมหาชนไว้ตั้งแต่การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน จะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวิเคราะห์และประเมินในองค์ประกอบที่ 2 (ผลการปฏิบัติงาน : performance) ซึ่งจะต้องได้รับความเห็นชอบจากองค์การมหาชนและ กพม. เพื่อให้องค์การมหาชนนำไปใช้สำหรับเก็บข้อมูลตามที่กำหนดในแต่ละตัวชี้วัดต่อไป

โดยมีแนวทางการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

### 1. การจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result Chain) ขององค์การมหาชน

การจัดทำแผนภาพห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) เป็นการแสดงการวิเคราะห์ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชน กับ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact) ตามลำดับ ทั้งนี้ การจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงานดังกล่าวจะแสดงให้เห็นรายละเอียดการประเมินทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้า วัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินงานกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบหรือผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย ซึ่งจะนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมายต่อไป

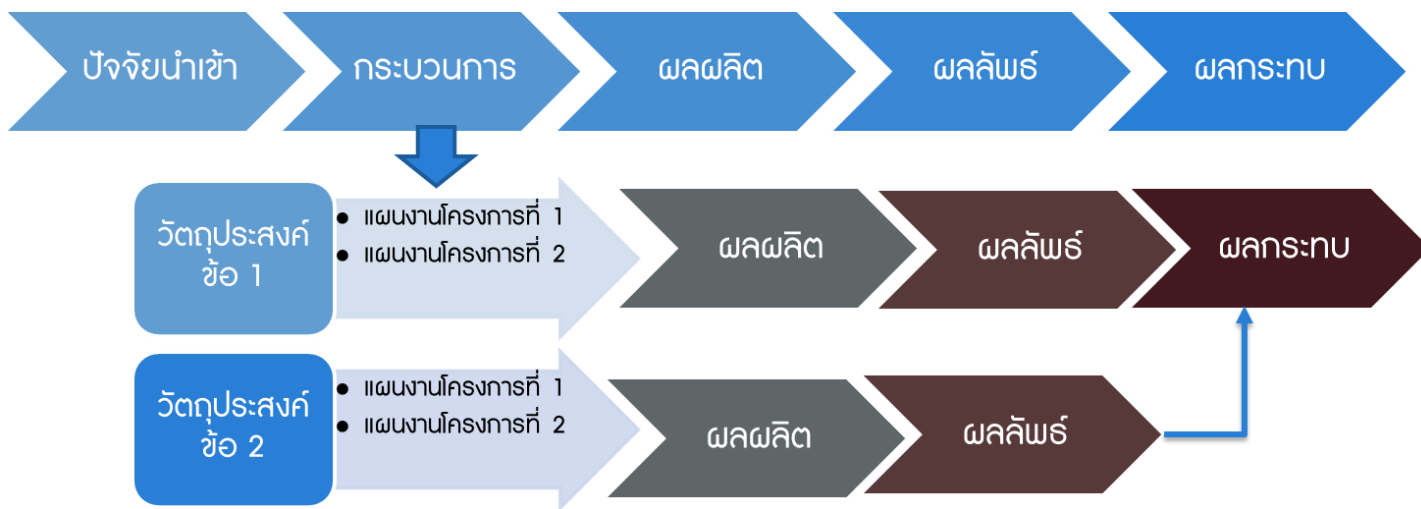
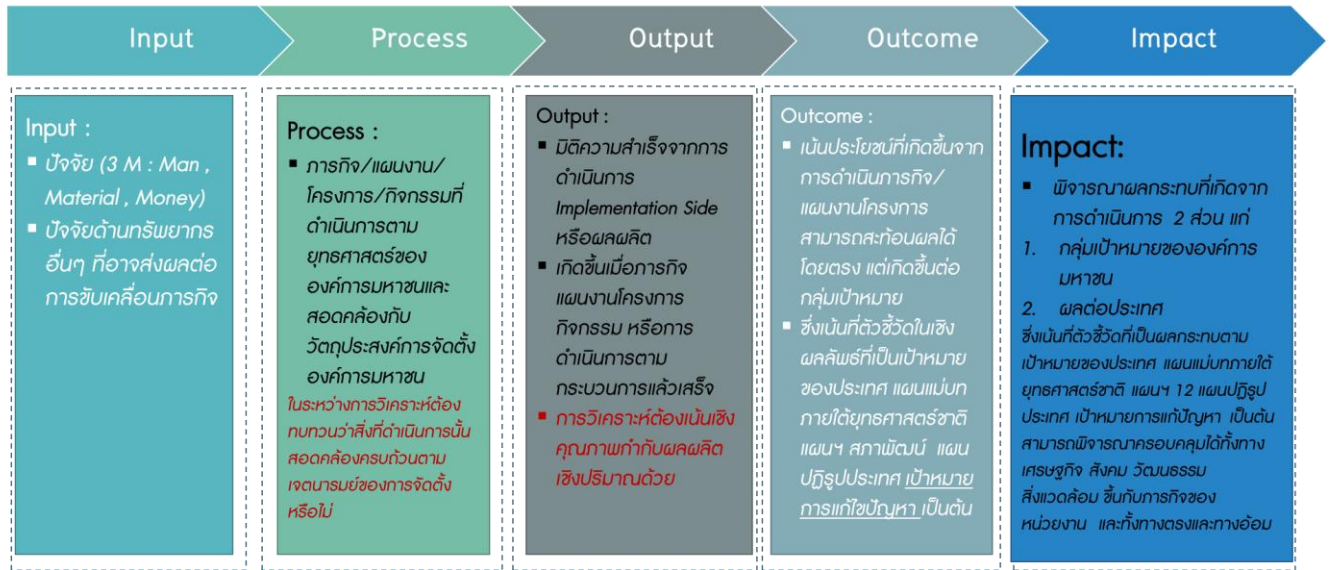
#### ขั้นตอนการวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result Chain) การดำเนินการกิจขององค์การมหาชน



แผนภาพที่ 4 ขั้นตอนการวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result Chain) การดำเนินการกิจ  
ขององค์การมหาชน

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภารกิจ/แผนงาน/โครงการ/ เป้าหมายการดำเนินงานขององค์การมหาชน**  
โดยก่อนการจัดทำแผนภาพห่วงโซ่จะต้องมีความเข้าใจกับภารกิจขององค์การมหาชน ตลอดจนสนใจแผนงานโครงการและการดำเนินการขององค์การมหาชน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชื่อมโยงการนำส่งผลลัพธ์และผลกระทบจากการดำเนินงานได้

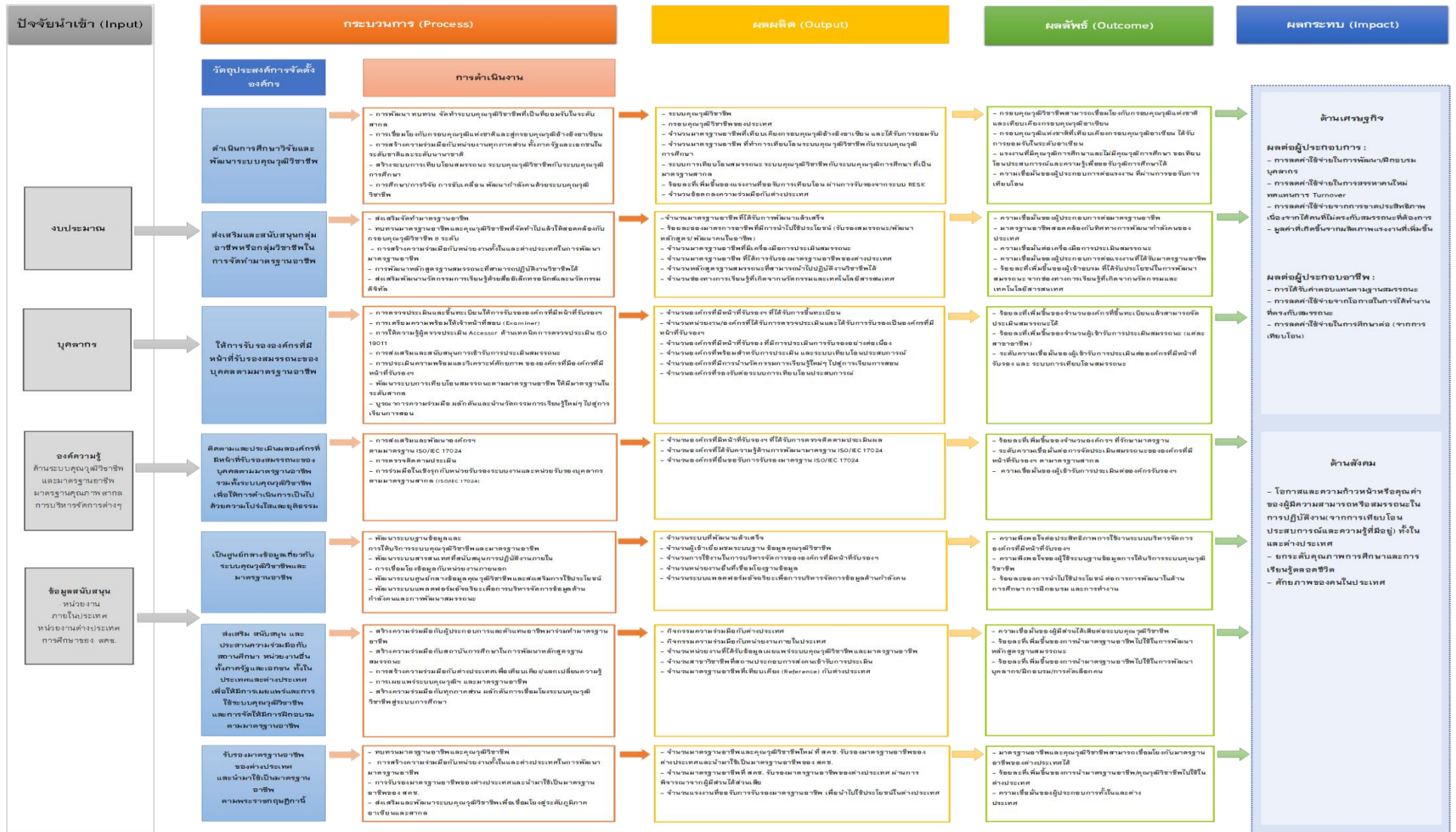
**ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์การดำเนินการหลักการห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน** โดยมีกรอบแนวทางการออกแบบแต่ละระดับ ดังนี้



แผนภาพที่ 5 รูปแบบการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงานขององค์การมหาชน

อธิบายแผนภาพว่าองค์การมหาชนใช้ทรัพยากรปัจจัยนำเข้าที่สำคัญอะไรบ้าง แต่ละปีมีงบประมาณหรือแหล่งรายได้จากส่วนไหนอย่างไร มีทรัพยากรอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักรสำคัญ ทรัพยากรบุคคล ทั้งที่เป็นบุคลากรประจำ บุคลากรชั่วคราว รวมไปถึงความร่วมมือในการให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจงานอย่างไร กระบวนการในการดำเนินการในการขับเคลื่อนภารกิจงานตามแผนงานโครงการ กิจกรรมหรือภารกิจที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร และการดำเนินงานดังกล่าวส่งผลผลิตและส่งผลในระดับผลลัพธ์ไปถึงผู้มีส่วนได้เสียหรือกลุ่มเป้าหมายอย่างไร และส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไร





แผนภาพที่ 6 ตัวอย่างการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงานขององค์การมหาชน

### ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ ผลกระทบ และกำหนดค่าเป้าหมาย

เพื่อให้การประเมินผล สามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม จากแบบความสัมพันธ์ของห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result Chain) จะมีการออกแบบตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ และผลกระทบ และมีการกำหนดค่าเป้าหมาย โดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายดังกล่าวนี้ จะใช้ในการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ 2.1 ของการประเมินครั้งที่ 2 ในปี 2569 โดยการกำหนดตัวชี้วัดและการกำหนดค่าเป้าหมาย มีแนวทางดังนี้

#### เทคนิคและแนวทางการกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (KPIs) คือ เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผล การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรหรือการดำเนินงาน ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กรหรือแนวทางยุทธศาสตร์

#### ลักษณะของตัวชี้วัด

คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี เป็นไปตามหลัก SMART โดยมีลักษณะ ดังนี้



**Specific : S** = เจาะจง มีความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ไม่กำกวม เข้าใจได้ง่าย เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกัน

**Measurable : M** = วัดได้ เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

**Attainable : A** = บรรลุผล สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ โดยไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่หน่วยงานไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

**Relevant : R** = ตรงประเด็น สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่เราต้องการทราบได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการหรือประเด็นที่ต้องการวัด

**Time Bound : T** = ภายใต้อกรอบเวลาที่เหมาะสม สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ



ตัวอย่างตัวชี้วัดที่มีลักษณะสัมพันธ์เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล : เช่น รายได้ต่อหัวของประชาชน จำนวนผู้ประกอบการ SME ที่เข้าสู่ระบบภาษี เป็นต้น โดยสามารถวิเคราะห์ KPIs ลักษณะนี้ได้จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตัวชี้วัดตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เป้าหมายนโยบายเร่งด่วน แผนแม่บทเฉพาะ รวมทั้งวิเคราะห์จากทิศทางแนวทางที่ระบุไว้ในแผนฯ

ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้ : เช่น ร้อยละของพื้นที่เกษตรที่ได้รับปริมาณน้ำฝนเพียงพอ เนื่องจากปริมาณน้ำฝนไม่ได้เป็นปัจจัยที่หน่วยงานสามารถควบคุมได้ เป็นต้น

ตัวอย่างตัวชี้วัดที่สามารถเปรียบเทียบได้ : คือ สามารถเทียบกับผู้อื่นหรือเทียบกับผลงานหรือข้อมูลที่ผ่านมาได้ เช่น ร้อยละที่ลดลงของการเกิดอุบัติเหตุทางถนน อันดับ CPI (corruption perceptions index) ของประเทศ

ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้และทันเวลา : อาจมีสาเหตุจากต้องใช้เวลานานจึงจะเกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดผลจึงไม่ทันต่อการนำมาใช้วัดผล เช่น ความหลากหลายทางชีวภาพที่เพิ่มขึ้นจากการฟื้นฟูระบบนิเวศต้นน้ำ เป็นต้น

### Leading และ Lagging Indicators

ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานนำที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลระหว่างกระบวนการ สามารถนำไปใช้พยากรณ์แนวโน้มของตัวชี้วัดตามได้ ซึ่งเป็นการวัดผลนำหรือเป็นการวัดผลที่สาเหตุ เพื่อผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานของ Lag Measure

ข้อดี : เป็นการคาดการณ์โดยธรรมชาติ สามารถทำการปรับเปลี่ยนได้ตามผลลัพธ์ที่ออกมา

ข้อสังเกต :

- ตัวชี้วัดนำ สามารถนำมาใช้วัดผลกับการวัดเรื่องใหม่ ๆ ที่ต้องการผลักดันโดยไม่อิงอดีต
- สามารถนำมาใช้ในการวัดควบคู่กับการวัด Lagging Indicator เพื่อกำกับว่าผลงานที่เป็นผลลัพธ์ที่วัดนั้น เป็นผลงานที่มีประสิทธิภาพ (ตัวชี้วัดนำ) และเกิดประสิทธิผล (ตัวชี้วัดตาม) จริง เช่น การกำหนดตัวชี้วัดร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้าสู่ระบบภาษี ถึงแม้จะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ถ้ามีการวัดผลด้วยตัวชี้วัดผลงานนำด้วย เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของ

ผู้สนใจประกอบธุรกิจที่ขอรับคำปรึกษา จำนวนผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการเตรียมความพร้อม การเป็นผู้ประกอบการ เป็นต้น จะทำให้ได้ทราบว่าผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้าสู่ระบบภาษีได้นั้น เป็นเหตุจากการส่งเสริมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมากน้อยเพียงใด

**ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators)** หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร โดยเป็นการวัดผล ณ สิ้นสุดช่วงเวลา โดยเป็นการวัดผลงานในอดีต

**ข้อดี :** เป็นการแสดงผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา วัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการจากการส่งเสริมของภาครัฐได้

**ข้อสังเกต :**

- ตัวชี้วัดตามบางตัวมีปัจจัยภายนอกที่อาจบรรลุเป้าหมายได้ โดยกิจกรรมหรือปัจจัยอื่นนอกเหนือที่ดำเนินการ เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น อาจเติบโตขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจ หรือการที่คู่แข่งประสบปัญหา
- Lagging KPIs ไม่สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ เช่น การวัดที่ยอดขาย ที่อาจคาดการณ์ได้ยาก ดังนั้น การนำไปใช้ในการประเมินจะต้องพิจารณากิจกรรมหรือปัจจัยนำเข้าควบคู่ไปด้วย ว่าปีนั้น ๆ หน่วยงานดำเนินการมากน้อยเพียงใด

ตัวอย่างการใช้ตัวชี้วัด Leading Indicators และ Lagging Indicators ตามประเด็นที่ต้องการสะท้อนผล เช่น

- การพัฒนาการให้บริการด้วยการปรับปรุงกระบวนการและจัดทำมาตรฐานการบริการให้กับผู้รับบริการทราบ ตัวชี้วัด ร้อยละของผู้รับบริการที่ได้รับการบริการเป็นไปตามเวลามาตรฐาน เป็น Leading Indicators ของการวัดผล และตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็น Lagging Indicators ของการวัดผลในครั้งนี้
- ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมด้านการตลาด ดังนั้น จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้นที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ เป็น Leading Indicators และตัวชี้วัดร้อยละที่เพิ่มขึ้นของยอดขาย เป็นตัวชี้วัด Lagging Indicators ของความสำเร็จในการส่งเสริมครั้งนี้





## ลักษณะของตัวชี้วัด

**ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** เป็นตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่มีค่าหรือสิ่งที่มี ลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ สัดส่วน อันดับ เป็นต้น โดยตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

### ตัวอย่างตัวชี้วัดเชิงปริมาณ :

- จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการพัฒนา
- จำนวนข้อเสนอที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ
- จำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน
- ร้อยละของมูลค่าการส่งออก
- ร้อยละของต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง

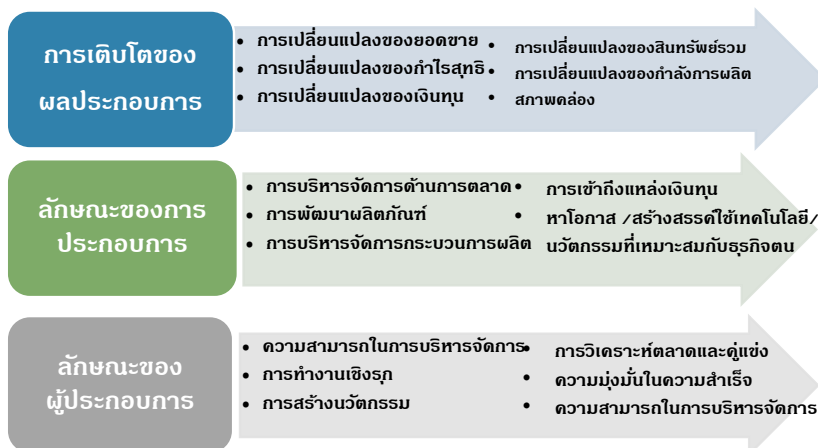
**ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่เชิงปริมาณ** หรือตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใด ๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่าง ๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจึงกำหนดที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณ์ของผู้ประเมิน ซึ่งผู้ประเมินจะพัฒนาเป็น Scoring Matrix

### ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ไม่ใช่เชิงปริมาณ

- การได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO (ผ่าน/ไม่ผ่าน)
- ความสำเร็จการจัดทำแผนด้านการแก้ไขปัญหาภัยแล้งแล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา (เสร็จ/ไม่เสร็จ)
- ระดับการดำเนินการพัฒนาระบบฐานข้อมูล
- ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการ
- ระดับคุณภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ไม่ใช่เชิงปริมาณ ต้องมีการกำหนดนิยามการวัด ออกแบบเครื่องมือที่จะวัด เพื่อให้สามารถประเมินออกมาในเชิงปริมาณ เช่น การวัดความอยู่รอดของผู้ประกอบการรายใหม่ต้องมีการกำหนดคุณลักษณะของความอยู่รอด เช่น การเติบโตของผู้ประกอบการ ลักษณะของผู้ประกอบการ เป็นต้น และจะต้องกำหนดเกณฑ์หรือเป้าหมายแต่ละประเด็นประเมินระดับ การอยู่รอด เช่น ยอดขายต้องเติบโตต่อเนื่อง 6 เดือน จึงนับว่าอยู่รอดในระดับที่ดี เป็นต้น

ตัวอย่างตัวชี้วัด : ระดับความอยู่รอดของผู้ประกอบการรายใหม่



จากประเด็นการประเมินที่กำหนด ก็จะต้องมาออกแบบหลักเกณฑ์ในการจัดระดับดังตัวอย่าง และจากการประเมินในรูปแบบดังกล่าวก็จะออกมาเป็นผลคะแนน

หัวข้อ	1	2	3	4	5
%การเพิ่มขึ้นของยอดขาย	ลดลง > 6 เดือน	ลดลง < 6 เดือน	ไม่เปลี่ยนแปลง	< 6 เดือน	> 6 เดือน
%การเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ	ลดลง > 6 เดือน	ลดลง < 6 เดือน	ไม่เปลี่ยนแปลง	< 6 เดือน	> 6 เดือน
การเพิ่มขึ้นของเงินทุน	เพิ่มทุน เนื่องจากขาดทุนสะสมต่อเนื่อง	-	ไม่มี	มีแผนเพิ่มเงินทุนเพื่อขยายกำลังผลิต	เพิ่มเงินทุนเพื่อขยายกำลังผลิต
การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์รวม	-	-	ไม่มี	-	มีการเพิ่ม
%การเพิ่มขึ้นของกำลังการผลิต	ลด > 5% หรือ มีการลดพนักงานฝ่ายผลิตลง	ลด < 5% หรือ มีแผนสั่งซื้อเครื่องจักรเพิ่มหรือมีแผนลดพนักงานฝ่ายผลิตลง	คงที่	เพิ่ม < 5% หรือ มีแผนสั่งซื้อเครื่องจักรเพิ่มหรือมีแผนรับพนักงานเพิ่ม	เพิ่ม > 5% หรือ สั่งซื้อเครื่องจักรเพิ่มหรือรับพนักงานเพิ่ม
กระแสเงินสด	หมุนเงินไม่ทันต้องกู้/OD		หมุนเงินทัน		หมุนเงินทัน มีกระแสเงินสดสูง
จำนวนเงินทุน แหล่งเงินทุน (กรณีมีการลงทุน)	กู้โดยไม่มีตลาด นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์	กู้โดยไม่มีตลาด กู้เพื่อเป็น คชช ดำเนินการ	กู้เงินจากแหล่งดอกเบี้ยต่ำกว่าตลาด	แหล่งเงินจากรายได้/กำไรสัดส่วน < 50% มีตลาดชัดเจน	แหล่งเงินจากรายได้/กำไรสัดส่วน > 50% มีตลาดชัดเจน

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพแบบ Scoring Matrix มักจะนำมาใช้ในการประเมินผลสำหรับการจัดอันดับเพื่อประเมินการให้รางวัล

#### ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่มีคุณภาพกำกับในตัวชี้วัด :

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่มีคุณภาพกำกับในตัวชี้วัด เป็นรูปแบบตัวชี้วัดที่ต้องการวัดในเชิงคุณภาพกำกับกับการวัดเชิงปริมาณ โดยมักจะมีการนำมาใช้ในการวัดผลเพื่อผลักดันให้หน่วยงานดำเนินการอย่างมีคุณภาพ

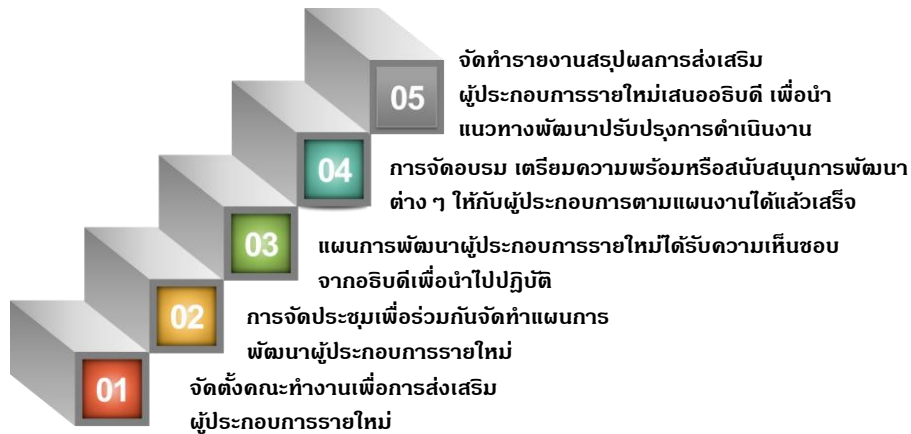
ตัวอย่างตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่มีคุณภาพกำกับในตัวชี้วัด

- ร้อยละของผู้ประกอบการรายใหม่ที่อยู่รอด
- จำนวนผู้ผ่านมาตรฐานฝีมือแรงงาน
- ร้อยละของระดับความพึงพอใจ (เป็นการแปลงเชิงคุณภาพให้สามารถประเมินในเชิงปริมาณได้)
- จำนวนจังหวัดที่ประชาชนผ่านเส้นความยากจนเพิ่มขึ้น

#### ตัวชี้วัดแบบขั้นบันได (Milestone) :

ตัวชี้วัดแบบขั้นบันได (Milestone) เป็นตัวชี้วัดรูปแบบหนึ่งของตัวชี้วัดที่ไม่ใช่เชิงปริมาณ โดยวัดขั้นตอนการดำเนินงาน โดยส่วนใหญ่เป็นการวัดในระดับกระบวนการ (Process) จะนำตัวชี้วัดแบบนี้มาใช้เมื่อเป็นการวัดในเรื่องใหม่ที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ หรือต้องการผลักดันให้หน่วยงานดำเนินงาน เช่น การพัฒนามาตรฐานการพัฒนาระบบ การจัดทำแผนการดำเนินการตัวชี้วัดแบบขั้นบันได (Milestone) ต้องมีการออกแบบเกณฑ์การประเมิน โดยต้องกำหนดรายละเอียดที่จะใช้ในการประเมินผลในแต่ละขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนต้องแสดงถึงความแตกต่างของพัฒนาการในการดำเนินงานที่ดีขึ้นหรือเพิ่มมากขึ้น

ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการส่งเสริมผู้ประกอบการรายใหม่



**ตัวชี้วัดแบบผสมผสาน (Hybrid) :**

ตัวชี้วัดแบบผสมผสาน (Hybrid) เป็นการกำหนด KPI แบบผสมผสานระหว่างการวัดหลายระดับทั้งระดับปัจจัยนำเข้า (Input) แบบกระบวนการ (Process) ผสมกับการวัดแบบผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome)



โดยจะนำมาใช้เมื่อเรื่องที่จะประเมินผลบางเรื่องยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน และต้องการผลักดันให้มีการดำเนินการต้องการควบคุมให้ผลสัมฤทธิ์ที่วัดเกิดจากการกระทำของกิจกรรมที่ผู้ถูกวัดเป็นผู้กระทำ โดยการผสมผสานอาจเป็นไปได้หลายรูปแบบ เช่น วัดกระบวนการ (Process) ผสมกับผลลัพธ์ (Outcome) วัดกระบวนการ (Process) ผสมกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ในตัวเดียวกัน ซึ่งตัวชี้วัดแบบผสมผสาน (Hybrid) ต้องออกแบบเกณฑ์การประเมิน โดยกำหนดรายละเอียดที่จะใช้ในการประเมินผลในแต่ละระดับ โดยระดับการวัดจะขยับขึ้นไปตามลำดับของระดับความสำเร็จ โดยการวัดในระดับ Process ต้องอยู่ในขั้นก่อนการวัดในระดับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามลำดับ

### ตัวอย่างตัวชี้วัดแบบผสมผสาน (Hybrid)

ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมผู้ประกอบการรายใหม่

ระดับที่ 1 ดำเนินการตามแผนพัฒนาส่งเสริมผู้ประกอบการได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 50

ระดับที่ 2 ดำเนินการตามแผนพัฒนาส่งเสริมผู้ประกอบการได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 80

ระดับที่ 3 ดำเนินการตามแผนพัฒนาส่งเสริมผู้ประกอบการได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100

ระดับที่ 4 มีผู้ประกอบการรายใหม่ สามารถจัดตั้งธุรกิจได้ (พิจารณาจากผู้ยื่นจดทะเบียนการค้า)

คะแนน	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00
จำนวนสัดส่วนเทียบ กับผู้ได้รับการพัฒนา	2%	4%	6%	8%	10%

ระดับที่ 5 ผู้ประกอบการรายใหม่ สามารถเริ่มดำเนินธุรกิจได้ (มีการขายสินค้าหรือให้บริการ)

คะแนน	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00
จำนวนสัดส่วนเทียบ กับผู้ที่สามารถจัดตั้ง ธุรกิจได้	20%	40%	60%	80%	100%

ดังนั้น จะเห็นว่าระดับขั้นที่ 4-5 จะมีความเข้มข้นหรือการสะท้อนระดับผลลัพธ์และผลกระทบที่มากขึ้น

### ตัวชี้วัดร่วม (Joint KPIs)

**ตัวชี้วัดร่วม (Joint KPIs)** ถูกนำมาใช้ในการวัดผลเมื่อการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องเกิดจากการดำเนินการร่วมกันดำเนินการมากกว่า 1 หน่วยงาน โดยการร่วมดำเนินการอาจเป็นลักษณะร่วมกันดำเนินการในเรื่องนั้น หรือต่างดำเนินการตามภารกิจตนเองแต่มีเป้าหมายเดียวกัน โดยที่ผ่านมามีการนำ Joint KPI มาใช้กับการวัดผลต่างกระทรวง ต่างกลุ่มภารกิจ ต่างหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดร่วม (Joint KPIs) จะสามารถนำมาใช้กับการประเมินแผนบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ได้

- **การวัดแบบใช้ตัววัดเดียวกัน**

**ตัวชี้วัดและเป้าหมายเดียวกัน :** จะนำมาใช้เมื่อกระบวนการดำเนินการ สามารถช่วยสนับสนุนซึ่งกันและกันได้ เนื่องจากหน่วยงานมีเป้าหมายผลสัมฤทธิ์เรื่องเดียว จะนำมาใช้ในการวัดเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ และรับผิดชอบต่อผลร่วมกัน

**ตัวชี้วัดเดียวกัน แต่คนละเป้าหมาย :** จะนำมาใช้เมื่อจะร่วมกันผลักดันความสำเร็จเป้าหมายใหญ่ร่วมกัน โดยแต่ละหน่วยจะวัดบนพื้นฐานที่เป็นภารกิจของหน่วยงาน และข้อมูลที่แตกต่างกัน โดยการกระจายเป้าหมายจะคำนึงถึงข้อมูลพื้นฐานของแต่ละหน่วยงาน

- **การวัดแบบใช้ตัวชี้วัดต่างกัน**

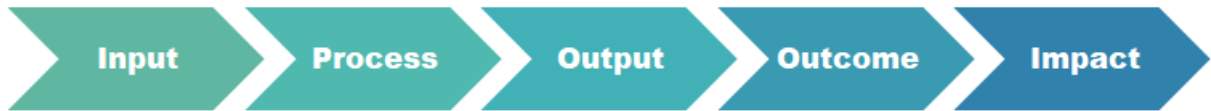
จะนำมาใช้เมื่อหน่วยงานแต่ละหน่วยมีกิจกรรมตามบทบาทของหน่วยงานตนเองแตกต่างกันมาก และผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานแต่ละหน่วยก็แตกต่างกัน โดยจะนำมาใช้เมื่อต้องการผลักดันเป้าหมายสำคัญบางเรื่อง โดยต้องอาศัยหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการ การวัดผลจะออกแบบตัวชี้วัดในแต่ละหน่วยงาน



หรือประเด็นร่วมดำเนินการเพื่อสะท้อนความสำเร็จ โดยตัวอย่างที่ชัดเจน คือ การผลักดันการวัด Ranking ต่าง ๆ ของประเทศ ที่มีเป้าหมายร่วมกันในการขยับอันดับ แต่การวัดนอกจากวัดเป้าหมายร่วมกันแล้ว หน่วยงานดำเนินการพัฒนาหรือปรับปรุงส่วนใดก็ประเมินเฉพาะส่วนนั้น เช่น ตัวชี้วัดด้าน Doing Business ที่สามารถออกแบบการวัดผลได้ทั้งตัวชี้วัดเดียวกัน เพื่อต้องการให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญในการร่วมพัฒนา โดยการวัดอันดับความสามารถการแข่งขันในภาพรวม ในขณะที่สามารถถ่ายทอดการวัดนั้น ไปในด้านย่อย ๆ ที่เป็นส่วนผลักดันได้ เพื่อวัดผลเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ร้อยละที่ลดลงของระยะเวลาการเริ่มต้นจัดตั้งธุรกิจ เป็นต้น

### ระดับตัวชี้วัด

จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่การดำเนินงานขององค์การมหาชน (Result Chain) จะต้องมีการออกแบบตัวชี้วัดสำหรับการวัดผลในระดับต่าง ๆ



#### ตัวชี้วัดระดับปัจจัยนำเข้า (Input) :

เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลต่อการเตรียมความพร้อมปัจจัยต่าง ๆ ก่อนเริ่มดำเนินงาน เช่น จำนวนงบประมาณที่ได้รับจัดสรร จำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจต่อแผนการดำเนินงาน ร้อยละของเครื่องมือที่พร้อมดำเนินการ เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดในระดับปัจจัยนำเข้าของโครงการ โดยส่วนใหญ่จะไม่ได้นำมาใช้ในการประเมินผล เนื่องจากผู้ประเมินจะคาดหวังที่ระดับผลสัมฤทธิ์มากกว่า

#### ตัวชี้วัดระดับกระบวนการ (Process) :

เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลระหว่างการดำเนินการ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการวัดกิจกรรม เช่น ร้อยละของกิจกรรมที่มีความคืบหน้าตามแผนที่วางไว้ ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละของพื้นที่โครงการที่ดำเนินการได้ตามแผนงาน เป็นต้น ทั้งนี้ตัวชี้วัดระดับกระบวนการ อาจมีการนำมาใช้ในการวัดผลของโครงการหรือกิจกรรมขนาดใหญ่มีระยะเวลานานกว่า 1 ปี และเพิ่งเริ่มดำเนินการ เช่น โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้า

#### ตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output) :

เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลความสำเร็จของกิจกรรมหรือการดำเนินการ เช่น จำนวนพื้นที่ที่ได้รับความช่วยเหลือ จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ จำนวนระยะทางถนนที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ เป็นต้น โดยหน่วยงานมักเสนอเป็นตัวชี้วัด เนื่องจากเป็นระดับความสำเร็จที่สามารถควบคุมได้ วัดได้ทั้งระหว่างและหลังจากดำเนินโครงการแล้วเสร็จ

#### ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ (Outcome) :

เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลที่เกิดต่อผู้ได้รับประโยชน์ของโครงการ เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการ ร้อยละที่ลดลงของต้นทุนการผลิต เป็นต้น

#### ตัวชี้วัดระดับผลกระทบ (Impact) :

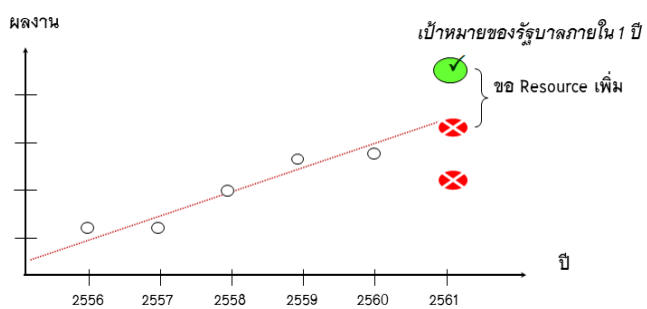
เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดประโยชน์ระยะยาวของการดำเนินการหรือแผนงาน เป็นผลต่อเนื่องที่เกิดจากผลลัพธ์ โดยครอบคลุมทั้งประโยชน์ทางตรงและทางอ้อม หรือหากกรณีที่เป็นภารกิจสำคัญหรือแผนงานสำคัญระดับยุทธศาสตร์ประเทศ ตัวชี้วัดระดับผลกระทบจะพิจารณาไปถึงประโยชน์ต่อประเทศ

การประเมินผลความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน เป็นการประเมินเชิงผลสัมฤทธิ์ และต้องการผลักดันให้เกิดการทำงานที่เกิดผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญขององค์การมหาชน การออกแบบตัวชี้วัดในการประเมินผลจึงควรเป็นตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์และผลกระทบ สำหรับการประเมินผลในระดับปัจจัยนำเข้า เหมาะกับการมุ่งแก้ไขระบบการบริหารจัดการขององค์การมหาชน ตัวชี้วัดในระดับกระบวนการเหมาะกับการกำกับการปฏิบัติงานในกระบวนการขององค์การมหาชน จึงควรนำไปใช้ในการประเมินประจำปีตาม คำรับรองการปฏิบัติงาน หรือการประเมินผลภายในองค์กรมากกว่าการประเมินผลในระดับองค์กร

### การกำหนดค่าเป้าหมาย (Target Setting)

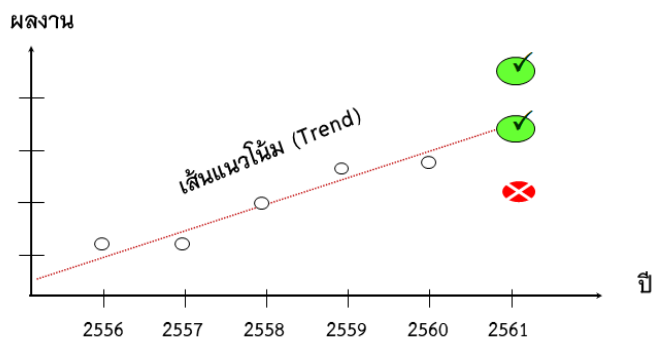
รูปแบบการกำหนดค่าเป้าหมาย มีรูปแบบหรือแนวทางการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมาย ดังนี้

- การถ่ายทอดจากเป้าหมายระดับชาติ (เป้าหมายรัฐบาล วาระแห่งชาติ กระทรวงเจ้าสังกัด) ซึ่งจะต้องพิจารณาเป้าหมายระดับชาติ วิเคราะห์ประกอบในการกำหนดค่าเป้าหมาย



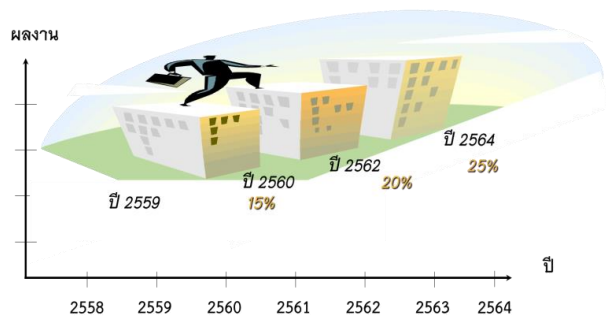
- การพิจารณาแนวโน้มในอดีต (Trend)

เป็นการตั้งเป้าอยู่บนแนวโน้มการปฏิบัติที่ผ่านมา ซึ่งกรณีพบว่ามีบางปี ฐานข้อมูลไม่ปกติ เช่น สูงหรือต่ำกว่าปกติ อาจด้วยช่วงเวลาปีผิดปกติเป็นช่วงที่รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนออกมา ดังนั้น จะต้องไม่นำปีดังกล่าวมาคิด



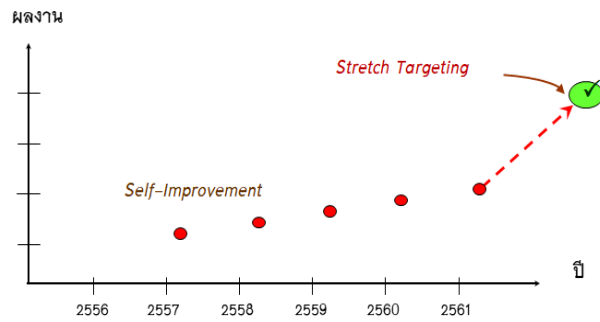
- การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Self Improvement)

เป็นการกำหนดการตั้งค่าเป้าหมายเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ไม่ได้เกิดจากประสิทธิผลสูงสุด



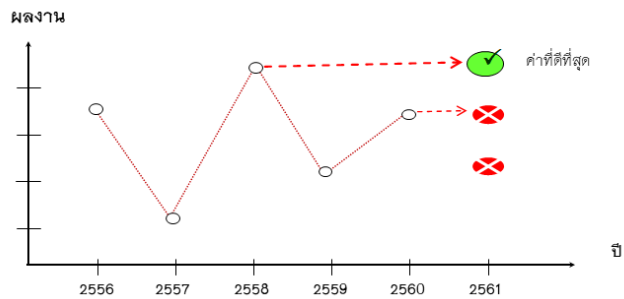
● การกำหนดเป็นเป้าหมายจากนโยบาย (Stretch Targeting)

เหมาะกับการนำมาใช้กับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นนโยบายทั้งจากผู้บริหารหรือรัฐบาล



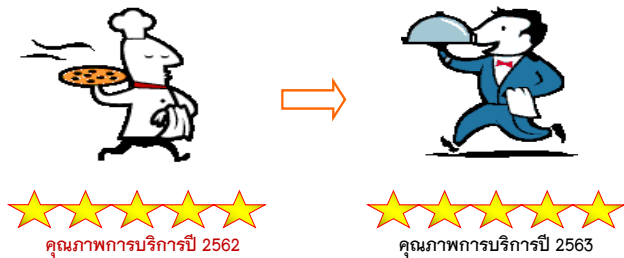
● การพิจารณาผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กร (Best Performance)

เหมาะกับการวัดผลที่ต้องการผลักดันให้ผู้ประเมินได้พัฒนาตัวเองหรือผลักดันให้เกิดผลในช่วงเวลาที่เคยทำได้ดีที่สุด



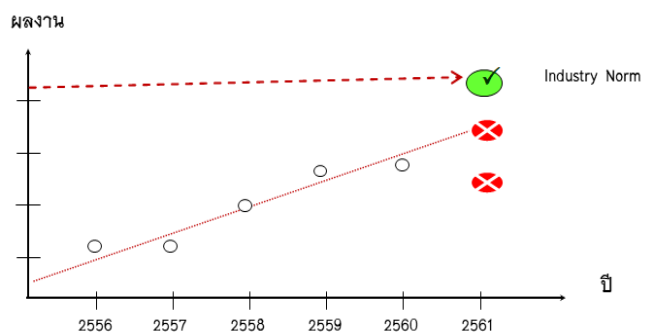
การรักษามาตรฐานที่ดีไว้ (Sustainability)

เหมาะกับผู้วัดที่ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ดีแล้ว และพิสูจน์ได้แล้วว่าการจะผลักดันต่อ ไม่ส่งผลให้ผลการดำเนินงานเพิ่มเติมได้มากกว่านี้ หรือดำเนินการไปแล้วไม่คุ้มค่า



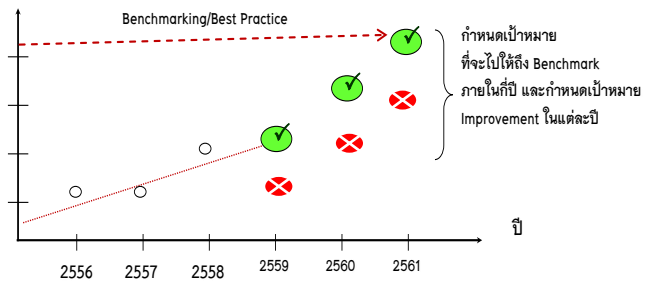
● การกำหนดตามมาตรฐานธุรกิจ/อุตสาหกรรม (Industry Norm)

เหมาะกับผู้วัดที่มีความเป็นบริบทเฉพาะที่ไม่สามารถกำหนดวัดเป้าหมายเหมือนกันได้ทุกประเภท ซึ่งก็จะต้องพิจารณาว่าในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นอย่างไร แล้วจึงตั้งเป้าให้สูงกว่าอุตสาหกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนา



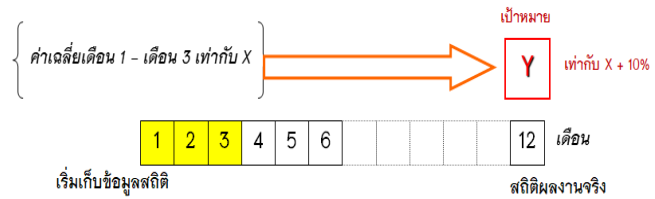
● การเปรียบเทียบกับค่าเดียวกันของหน่วยงานอื่น (Benchmarking)

เพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องในแต่ละปี โดยเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เป็น Best Practice



● การกำหนดเป้าหมายโดยไม่มีฐานข้อมูล (X Targeting)

เหมาะกับการวัดผลด้วยตัวชี้วัดที่ไม่เคยมีการจัดเก็บข้อมูลมาก่อน เป็นการวัดผลเป็นครั้งแรก แต่จะต้องพิจารณาคำนิ่งถึงทรัพยากรและกระบวนการในการดำเนินการประกอบด้วย



ขั้นตอนที่ 4 การนำตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์และผลกระทบจะถูกนำมาใช้ในการประเมินผลองค์การมหาชน

จากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายดังกล่าว ก็จะแสดงรายละเอียดในการประเมินผลตามรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดในแบบฟอร์มรายละเอียดแบบประเมินผล (Evaluation Matrix)

6.3 การวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem)

การวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ เป็นการประเมินการทำหน้าที่ตามภารกิจขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และการที่องค์การมหาชนให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียดำเนินการในสิ่งที่จำเป็นและมีความต้องการ ก็จะส่งผลให้ภารกิจมีคุณค่า รวมทั้งการประเมินผลจะพิจารณาหน่วยงานอื่น ๆ รอบตัวในห่วงโซ่ เพื่อต่อยอดและสร้างคุณค่าจากงาน กล่าวคือไม่ทำซ้ำแต่ร่วมมือ ต่อยอดหรือเสริมในประเด็นที่เป็นช่องว่างของการพัฒนา

ระบบนิเวศ (Ecosystem) องค์การมหาชน

หมายถึงสิ่งแวดล้อม องค์กรประกอบ ปัจจัย ชุมชน องค์กร ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแข่งขัน การทำงานร่วมกัน แบ่งปันและสร้างทรัพยากร และ ปัจจัยที่อยู่ในระบบนิเวศเดียวกัน มักจะได้รับผลกระทบหรือการรบกวนจากภายนอกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งจะทำให้องค์กรประกอบที่อยู่ในระบบนิเวศปรับตัวเข้าหากัน แข่งขันกันเพื่อเอาตัวรอด โดยระบบนิเวศ จะมีความไดนามิก มีการพัฒนาร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องที่หลากหลายโดยทั่วไปแล้วระบบนิเวศจะรวบรวมผู้เกี่ยวข้องจากหลากหลายประเภทหลากหลายขนาดเพื่อสร้าง ปรับขนาด และให้บริการในรูปแบบที่นอกเหนือไปจากความสามารถขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง การมีความหลากหลายจะช่วยให้เกิดความสามารถร่วมกันในการเรียนรู้ ปรับตัว และที่สำคัญคือสร้างสรรคนวัตกรรม ร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในระยะยาว

องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จคือองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมก็ยังไม่สามารถพัฒนาไปได้โดยไม่พิจารณาปัจจัยแวดล้อม ทรัพยากร ทุนส่วน คู้ค่า เงินทุน ซัพพลายเออร์ และลูกค้าเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ส่งผลให้องค์กรสมัยใหม่จะมองตนเองเป็นสมาชิกของอุตสาหกรรมเดียว แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศทางธุรกิจที่มีความหลากหลาย อุตสาหกรรม ดังนั้น ความสามารถขององค์กรในระยะยาวคือการได้รับการยอมรับเป็นหลักใน “ระบบนิเวศของ ภารกิจ” ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลง การเชื่อมต่อและการทำงานร่วมกันที่ช่วยให้องค์กร เข้มแข็ง และพัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริง

## ขั้นตอนการวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem)

### มีกระบวนการดังนี้

1. การวิเคราะห์เป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน ว่าหน่วยงานจัดตั้งขึ้นเพื่ออะไร มีเป้าหมายที่จะ ส่งผลต่อประเทศในเชิงผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญกับการพัฒนาประเทศอย่างไร เช่น การเพิ่มขีดความสามารถ การแข่งขันของประเทศในด้านต่าง ๆ การสร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การบริการประชาชน การสร้างความ ยั่งยืนในการพัฒนาต่าง ๆ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ว่าจากเป้าหมายที่วิเคราะห์ในข้อที่ 1 มีกลไกที่เกี่ยวข้องอย่างไร โดยกลไกในระบบนิเวศอาจ เป็นองค์ประกอบ อาจเป็น supply chain ที่จะ เป็นแกนในการนำบริบทที่เกี่ยวข้องไปสู่เป้าหมาย อาทิ เป้าหมายการยกระดับขีดความสามารถของ SME คือการระบบนิเวศของการดำเนินธุรกิจของ SME ตั้งแต่ต้นน้ำ วัตถุดิบ ความรู้ กำลังแรงงาน เงินทุน จนไปถึงกลางน้ำ การผลิต การค้า และการบริการ จนไปถึงระดับปลายน้ำ ด้านการตลาดและโลจิสติกส์ เป็นต้น

3. การวิเคราะห์บทบาท (Intervention) ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ เป็นการวิเคราะห์ว่าแต่ละ องค์ประกอบภายใต้กลไกระบบนิเวศขององค์การมหาชน และหน่วยงานใด มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินการ โดยการวิเคราะห์ต้องอยู่บนภารกิจตามกฎหมายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และเมื่อ ประเมินผล จะสะท้อนได้ว่าแผนงานโครงการที่จัดสรรงบประมาณไปนั้นหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการในโครงการ ที่มีรูปแบบ/กลุ่มเป้าหมายเดียวกันและไปซ้ำซ้อนมากกันที่ห่วงโซ่กลไกใดหรือไม่ ผลของการวิเคราะห์เพื่อ สะท้อนได้ว่าหน่วยงานใดควรเป็นผู้ดำเนินการ งบประมาณควรลำดับความสำคัญ (Priority) ไปที่หน่วยงานใด หรือบางหน่วยงานควรมุ่งเน้นในกลุ่มเฉพาะ แทนการส่งเสริมครอบคลุมทุกกลุ่มหรือไม่ และหากการประเมิน พบว่าบางเรื่องที่เป็นกลไกสำคัญที่รัฐบาลหรือเป้าหมายประเทศต้องการผลักดัน องค์การมหาชนยังมีหน้าที่หลัก ดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร บางเรื่อง รัฐไม่ได้เป็นผู้มีบทบาทที่เป็นผู้ดำเนินการ แต่เป็นผู้สนับสนุนหรือสร้างปัจจัย แวดล้อมเพื่อเอื้ออำนวย เช่น มาตรการกระตุ้นทางภาษีหรืออื่น ๆ เท่านั้น ดังนั้นเมื่อเข้าใจกระบวนการดังกล่าว ก็จะสามารถประเมินต่อได้ว่า การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มาตรการดังกล่าวส่งผลมากพอหรือไม่ ถ้าไม่พอควร ผลักดันให้มีโครงการของหน่วยงานใดเข้าไปเสริมในการผลักดันต่อให้เกิดผล

## 6.4 การจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสียมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจงานของภาครัฐ เสี่ยงสะท้อนและการได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียจะช่วยให้องค์การมหาชนมีบทบาทในห่วงโซ่ (Ecosystem) และนำเสนอผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ (Result Chain) จึงมีความจำเป็นต้องให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วม

### แนวทางการวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

1. การพิจารณาเป้าหมายภารกิจและระบบนิเวศที่จะนำไปสู่เป้าหมายว่ามีใคร หน่วยงานใด ชุมชนใด และผู้เกี่ยวข้องใดบ้าง
2. ผู้มีส่วนได้เสีย อาจเป็นผู้รับบริการหรือได้รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินภารกิจขององค์การมหาชน
3. ผู้มีส่วนได้เสียอาจเป็นหน่วยงานที่ทำงานร่วมกับหรือไม่เคยทำงานร่วมกับองค์การมหาชน
4. ผู้มีส่วนได้เสียอาจไม่ใช่เป็นผู้มีส่วนได้เสียในปัจจุบันที่เคยดำเนินภารกิจ แต่อาจเป็นผู้มีส่วนได้เสียในอนาคตที่องค์การมหาชนมียุทธศาสตร์ที่จะพัฒนา

### วิธีการเลือกผู้มีส่วนได้เสียที่มีความสำคัญเพื่อเข้าร่วมการประชุมรับฟังความเห็น

1. ควรครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศ มีทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ท้องถิ่น ประชาชน
2. องค์กรที่มีภารกิจที่มีความซับซ้อน หรือมีภารกิจดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับองค์การมหาชน ยิ่งมีความจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทบทวนบทบาทการดำเนินการร่วมกัน
3. ผู้แทนของหน่วยงานผู้มีส่วนได้เสีย ควรเป็นผู้แทนที่มาจากหน่วยงานด้านนโยบายและแผน หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหรือแผนงานโครงการพัฒนา
4. หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลองค์การมหาชน หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนภารกิจ องค์การมหาชน เช่น สำนักงบประมาณ สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้แทนกระทรวงฯ ที่กำกับองค์การมหาชน ควรเข้ามามีส่วนร่วม

ทั้งนี้ ในการคัดเลือกผู้แทนผู้มีส่วนได้เสีย ที่ปรึกษาจะให้สำนักงาน ก.พ.ร. เข้าไปมีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือก เพื่อให้การวิพากษ์กรอบบทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem) และห่วงโซ่ผลการดำเนินงานขององค์การมหาชน (Result Chain) ได้พิจารณาอย่างเหมาะสมตามเจตนารมณ์

## 6.5 การจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ และเอกสารประกอบ

การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นข้อตกลงในการยอมรับร่วมกันของการประเมินผลระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. โดยการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชนระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการในปีแรกของการเข้าสู่รอบปีประเมินผล เพื่อกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน บทบาทคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศที่จะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลา 3 ปีของการประเมินผล

### การลงนามบันทึกข้อตกลงฯ

บันทึกข้อตกลงฯ ต้องเป็นที่ยอมรับของทั้งสำนักงาน ก.พ.ร. และองค์การมหาชน โดยหากเห็นชอบตกลงร่วมกันแล้ว จะมีการลงนามของทั้งสองฝ่าย ดังนี้

**ฝ่ายขององค์การมหาชน** ลงนามโดยประธานกรรมการองค์การมหาชน

**ฝ่ายของสำนักงาน ก.พ.ร.** ลงนามโดยประธานอนุกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน (อ.กพม.)

### เอกสารบันทึกข้อตกลงฯ

เอกสารบันทึกข้อตกลงฯ จะต้องเป็นไปตามรายละเอียด รูปแบบที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ดังนี้

1. ปกหน้าบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน
2. บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน
3. เอกสารประกอบ 1 รายละเอียดภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การมหาชน
4. เอกสารประกอบ 2 รายละเอียดตัวชี้วัดตามกรอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน
5. เอกสารประกอบ 3 แผนภาพห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result chain) ขององค์การมหาชน
6. เอกสารประกอบ 4 รายละเอียดแบบประเมินผล (Evaluation Metrix) ขององค์การมหาชน
7. เอกสารประกอบ 5 แผนผังความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem)
8. เอกสารประกอบ 6 คำอธิบายบทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem)
9. เอกสารประกอบ 7 เอกสารคำอธิบายประกอบการสร้างคุณค่าขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem)
10. ปกหลังบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

### การกำหนดเป้าหมายและบทบาทการดำเนินงานขององค์การมหาชน

การกำหนดเป้าหมาย และบทบาทการดำเนินงานขององค์การมหาชนภายใต้บันทึกข้อตกลงฯ จะคำนึงถึงลักษณะภารกิจหน้าที่ของแต่ละองค์การมหาชน และกำหนดตัวชี้วัด จะต้องครอบคลุมด้านสำคัญทุกด้านรวมถึงคุณภาพในการบริการ และเป็นผลงานที่รัฐคาดหวังจากองค์การมหาชน ซึ่งการพิจารณากำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายและบทบาทขององค์การมหาชนจะคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาลและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การมหาชน

รายละเอียดแบบฟอร์มเอกสารประกอบ ดังนี้



เอกสารประกอบ 1

รายละเอียดภารกิจและวิสัยทัศน์ของ.....(องค์การมหาชน)

วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนตามมาตรา X
1.
2.
วิสัยทัศน์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568
1.
2.
พันธกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568
1.
2.
เป้าหมาย/เป้าประสงค์การดำเนินงานภารกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568
1.
2.
ยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568
1.
2.



**รายละเอียดตัวชี้วัดตามกรอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน**

กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก	เป้าหมาย ปี 2568	ข้อมูลพื้นฐาน			เกณฑ์การให้คะแนน					หมายเหตุ	
			2563	2564	2565	1	2	3	4	5		
	(W)											
<b>1) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (Coherence)</b>	<b>0.40</b>											
1.1 ระดับความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน	0.3	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5		
1.2 ระดับความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่าง ๆ ของประเทศ	0.1	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5		
<b>2) ผลการปฏิบัติงาน (Performance)</b>	<b>0.30</b>											
2.1 ระดับความสำเร็จการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของภารกิจดำเนินงานขององค์การมหาชน (รายละเอียดตามเอกสารประกอบ 3-4)	0.20	5				1	2	3	4	5		
2.2 ระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน	0.10											
2.2.1 ระดับประสิทธิภาพการบริหารแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	0.04	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5		
2.2.2 ระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร	0.03	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5		
2.2.3 ระดับความสำเร็จการใช้โอกาสจากความคล่องตัวขององค์การมหาชน	0.03	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5		

กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก	เป้าหมาย ปี 2568	ข้อมูลพื้นฐาน			เกณฑ์การให้คะแนน					หมายเหตุ
			2563	2564	2565	1	2	3	4	5	
<b>3) กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (Ecosystem)</b>	<b>0.20</b>	5									
3.1 ระดับความสำเร็จของการสร้างคุณค่าของ องค์การมหาชนในระบบนิเวศ (รายละเอียดตามเอกสารประกอบ 5-7)	0.20	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
<b>4) ความสามารถในการปรับตัวรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต (Resilience &amp; Agility)</b>	<b>0.10</b>	5									
4.1 ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (Vision & Leadership)	0.03	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
4.2 ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation)	0.02	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
4.3 ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	0.02	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
4.4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource)	0.03	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
<b>น้ำหนักรวม</b>	<b>1.00</b>										

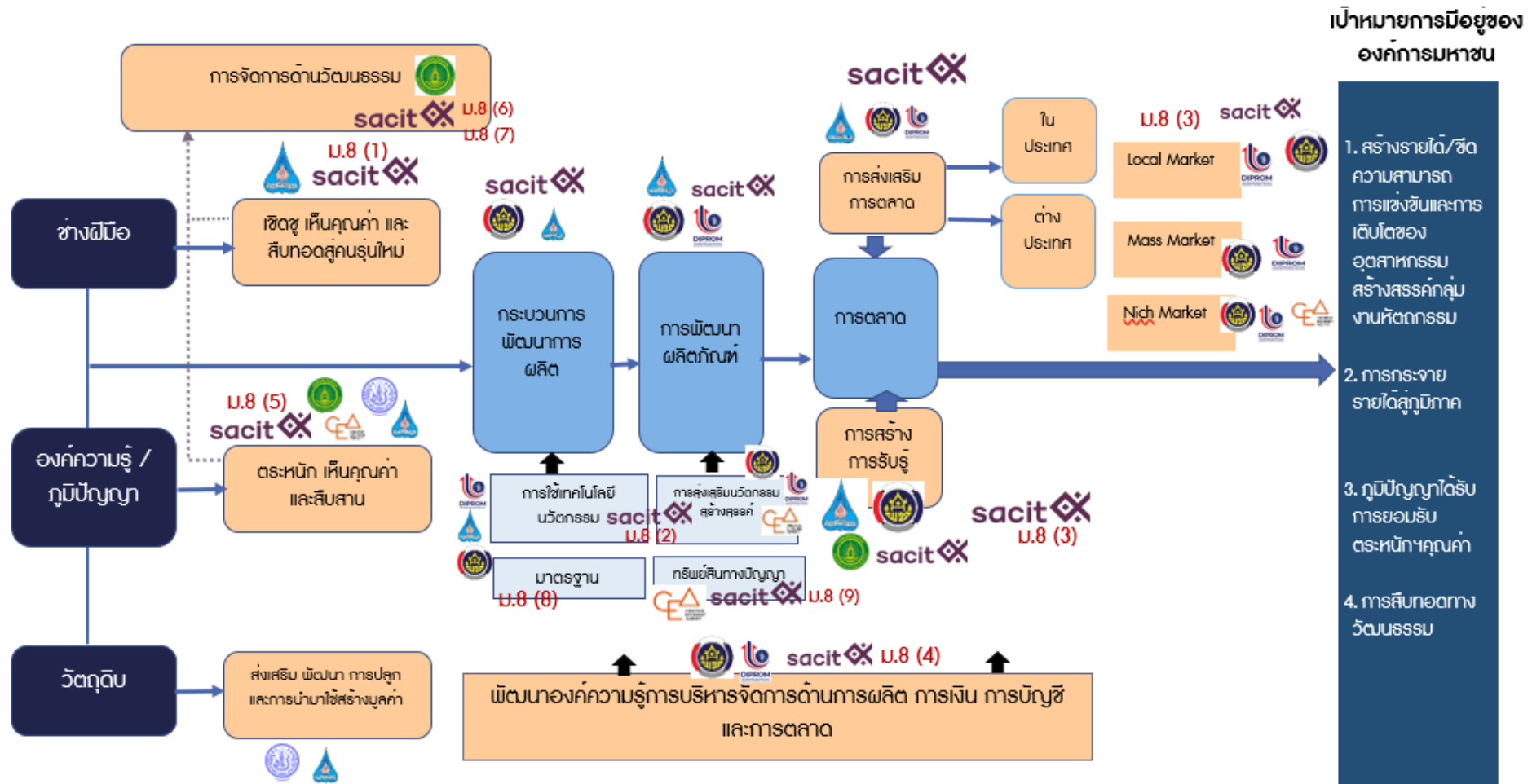


เอกสารประกอบ 4

รายละเอียดแบบประเมินผล (Evaluation Matrix) ของ .....(องค์การมหาชน)

มิติ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2568	คำนิยาม/คำอธิบาย	สูตรการคำนวณ	ข้อมูลพื้นฐาน	ข้อมูลที่ใช้ใน การประเมินผล	แหล่งที่มา/ วิธีการจัดเก็บ	ระยะเวลา การจัดเก็บ
ผลลัพธ์	1.							
	2.							
	3.							
	ก.							
ผลกระทบ	1.							
	2.							
	3.							
	ก.							

แผนผังความสัมพันธ์ของ.....(องค์การมหาชน) ในระบบนิเวศ (Ecosystem)



คำอธิบายบทบาทของ.....(องค์การมหาชน) ในระบบนิเวศ (Ecosystem)

อธิบายภาพแผนผังความสัมพันธ์ของ.....(องค์การมหาชน) ในระบบนิเวศ (Ecosystem)



เอกสารประกอบ 7

เอกสารคำอธิบายประกอบการสร้างคุณค่าของ.....องค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem)

เป้าหมายของการมีอยู่ขององค์การมหาชน	วัตถุประสงค์จัดตั้งและพันธกิจขององค์การมหาชน	แผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่จะดำเนินการในปี 2566 - 2568	ความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ๆ	ระบุหน่วยงานเทียบเคียง	เหตุผลและความสำเร็จเป็นที่ยอมรับจำเป็นต้องดำเนินการซ้ำซ้อน	หมายเหตุ

## 7. กำหนดเวลาแล้วเสร็จของงาน

ระยะเวลาดำเนินการ 180 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญาจ้าง โดยไม่นับรวมระยะเวลาการตรวจรับงานของคณะกรรมการตรวจรับงานจ้างที่ปรึกษาโครงการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

## 8. แผนการดำเนินงานโครงการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน)

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนงาน กรอบระยะเวลาการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดไว้ ที่ปรึกษาจึงได้กำหนดกิจกรรมภายใต้แผน และระยะเวลาดำเนินการโดยละเอียด ดังนี้

กิจกรรม	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566					
	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
8.1 ที่ปรึกษาศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบัน อันประกอบด้วย พรฎ.จัดตั้งองค์การมหาชน แผนปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาปี 2566-2570 แผนงานและงบประมาณ ปี 2566-2570 แผนความเสี่ยง โครงสร้างองค์กร	↔					
8.2 จัดประชุมชี้แจงการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ต่อผู้บริหารสถาบัน	15 มี.ค. 66 ↔					
8.3 องค์การมหาชนนำเสนอเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรตามยุทธศาสตร์ ในช่วงปี 2566-2570 ตลอดจนนำเสนอผลงานสำคัญของหน่วยงานในช่วงที่ผ่านมา โดยการนำเสนอควรประกอบด้วย - นโยบายรัฐบาลและแผนยุทธศาสตร์ประเทศที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทภารกิจขององค์การมหาชน - ทิศทางเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การมหาชน - ผลงาน ความสำเร็จในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา - ทรัพยากรที่องค์การมหาชนมี / ข้อจำกัดในการดำเนินงานขององค์การมหาชน ได้แก่ งบประมาณ 3 ปีที่ผ่านมา โครงสร้างพื้นฐานและความพร้อมต่าง ๆ ความพร้อมของบุคลากร - การตอบข้อซักถามและให้ความเห็นร่วมกับที่ปรึกษา	19-20 เม.ย. 66 ↔					
8.4 การสัมภาษณ์ผู้บริหารที่รับผิดชอบ/ประชุมร่วมกับผู้บริหารหรือสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหารือในการกำหนดเป้าหมายการมีอยู่ขององค์กร และขีดความสามารถขององค์กรตามพันธกิจและวัตถุประสงค์การจัดตั้งในด้านต่าง ๆ	↔					
8.5 ร่วมกันจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) รวมถึงการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อน		↔				

กิจกรรม	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566					
	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
8.6 ที่ปรึกษาสัมภาษณ์คณะกรรมการ และผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ - การสัมภาษณ์คณะกรรมการ ประกอบด้วย ประธานกรรมการหรือกรรมการที่ได้รับมอบหมาย โดยเป็นการรับฟังนโยบายและความคิดเห็นต่อร่างเป้าหมายการมีอยู่ขององค์การมหาชน บทบาทขององค์การมหาชนใน 3 ปี จากความเห็นหรือข้อเสนอของที่ปรึกษา - การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย อาจมีการสัมภาษณ์เพิ่มเติมในกลุ่มที่มีความสำคัญต่อบทบาทการดำเนินงานขององค์การมหาชน อย่างไรก็ตามหากมีข้อมูลทุติยภูมิหรือแหล่งอื่น ๆ ที่สามารถศึกษาได้ ก็อาจไม่มีการสัมภาษณ์ และจะดำเนินการรับฟังความคิดเห็นในคราวของการเสนอ (ร่าง) ตามกิจกรรมข้อ 8.8			↔			
8.7 นำเสนอร่างห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ต่อผู้บริหารให้ความเห็น			↔			
8.8 จัดประชุมเพื่อนำเสนอร่างห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย				↔		
8.9 ที่ปรึกษานำเสนอร่างห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการ				↔		
8.10 ที่ปรึกษาปรับปรุงห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคณะกรรมการ				↔		
8.11 ที่ปรึกษาจัดทำ (ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนเพื่อให้องค์การมหาชนนำส่งสำนักงาน ก.พ.ร.				↔		
8.12 บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาสถาบันฉบับสมบูรณ์ พร้อมเอกสารประกอบ ตามแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยปรับปรุงตามความเห็นของสำนักงาน ก.พ.ร. อ.กพม. และ กพม.					↔	

หมายเหตุ : กำหนดการกิจกรรมอาจมีการเปลี่ยนแปลง ขึ้นกับการนัดหมายขององค์การมหาชน

## 9. การจัดประชุมชี้แจงการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC) และการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES) ต่อผู้บริหารสถาบัน

เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2566 ที่ปรึกษาได้จัดประชุมชี้แจงผู้บริหารและบุคลากรขององค์การมหาชน โดยมีผู้เข้าร่วม ณ ห้องประชุมเออร์ซา เมเจอร์ อุทยานดาราศาสตร์สิรินธร จ.เชียงใหม่ และการประชุมผ่านระบบออนไลน์ รวมทั้งสิ้น 39 คน โดยที่ปรึกษาได้นำเสนอการเข้าสู่ระบบประเมินผลความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน มีหัวข้อที่สำคัญ ดังนี้

- กรอบการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน (CPER Model)
- แนวทางการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงานและบทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ
- การจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ และปฏิทินการดำเนินงาน
- แผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาในการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ

ทั้งนี้ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ขององค์การมหาชนได้ให้ความเห็นที่สำคัญ อาทิ

- กรอบการประเมินผลความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์การมหาชน (CPER Model) น่าจะเป็นประโยชน์กับ สดร. เนื่องจากน่าจะสามารถสะท้อนขีดความสามารถขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารเห็นว่าที่ปรึกษาอาจต้องมาร่วมประชุมรับฟังเพื่อให้ สดร. ได้นำเสนอผลงาน ตลอดจนนำชมกิจกรรมและ
- สดร. อาจมีประเด็นความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น แต่อย่างไรก็ตาม สดร. จะสามารถสะท้อนให้เห็นได้ว่าหน่วยงานดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพรองรับภารกิจเฉพาะได้ดีกว่า
- สำนักงาน ก.พ.ร. ควรนำข้อจำกัดหรือการทบทวนเงื่อนไขการกำกับการทำงานขององค์การมหาชน เพื่อให้องค์การมหาชนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ประเด็นการร่วมทุน กระบวนการขอทบทวนปรับแก้ไข พรฎ. เป็นต้น



เอกสารการนำเสนอและใบลงทะเบียนผู้เข้าร่วมประชุม เป็นไปตามเอกสารภาคผนวก 1

## ภาคผนวก





## ภาคผนวก 1

### การประชุม

ชี้แจงแนวทางการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain: RC)  
และการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem: ES)

1. เอกสารประกอบการประชุม
2. รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม



# การประเมินความคุ้มค่าขององค์การมหาชน ประจำปี 2566



TRIS  
CORP

โดย บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

1

2

## มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2565

### เรื่อง การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

1. เห็นชอบหลักการให้องค์การมหาชนทั้ง 3 ประเภท ต้องได้รับการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี และให้ปรับระยะเวลาการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนในระยะที่ 2 องค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติเฉพาะ จำนวน 24 แห่ง รวมทั้งองค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาที่ออกตามความในมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562 โดยให้เริ่มประเมินความคุ้มค่า เมื่อดำเนินการระยะที่ 1 ครบ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)
2. เห็นชอบให้คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชนกำหนดแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามที่คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชนเสนอ ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร. รับความเห็นและข้อเสนอแนะของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติไปพิจารณาประกอบการดำเนินการด้วย แล้วแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการต่อไป
3. ในส่วนของการให้องค์การมหาชนสมทบงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดจ้างที่ปรึกษาในการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนนั้น ให้สำนักงาน ก.พ.ร. หรือกับองค์การมหาชนที่เกี่ยวข้อง ตามความเห็นของสำนักงบประมาณ ให้ได้ข้อยุติที่ชัดเจน โดยให้รับความเห็นของกระทรวงคมนาคม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงยุติธรรม และกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งข้อสังเกตของกระทรวงพลังงานไปประกอบการพิจารณาด้วยแล้วให้ดำเนินการให้ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องต่อไป

# ภาพรวมการประเมินความคุ้มค่า

กลุ่มเป้าหมายตามการจัดประเภทขององค์การมหาชนตามกฎหมายจัดตั้ง

1 องค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข

PO

2 องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ

PA

**NEW!**

3 องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาที่ออกตามความในพระราชบัญญัติสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562

มติคณะรัฐมนตรี  
เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2565  
เรื่อง การปรับปรุงหลักการจำแนกประเภทหน่วยงานของรัฐในกำกับของฝ่ายบริหาร

# ความคาดหวังต่อองค์การมหาชน



- C** มีแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง (Coherence)
- P** มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความคุ้มค่า ต้องประมาณค่าใช้จ่าย (Performance Management)
- E** เป็นหน่วยงานที่เป็นกลไกสำคัญ (Mechanism) ในระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
- R** มีความคล่องแคล่ว จีบไว (Agility) ในการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilience)

## กรอบการประเมินผลความคุ้มค่าองค์การมหาชน (CPER Model)

ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง  
(Coherence)

แผนปฏิบัติงาน / แผนปฏิบัติการ  
ขององค์การมหาชน

น้ำหนักร้อยละ: 40

C

ผลการปฏิบัติงาน  
(Performance)

ผลสัมฤทธิ์เชิงประสิทธิภาพ  
ประสิทธิผล และความคุ้มค่า

น้ำหนักร้อยละ: 30

P

กลไกสำคัญในระบบนิเวศน์  
(Ecosystem)

คุณค่าของบทบาทในห่วงโซ่

น้ำหนักร้อยละ: 20

E

ความสามารถในการปรับตัว  
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต  
(Resilience & Agility)

การยืดหยุ่น (Resilience) อยู่ได้  
ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง  
น้ำหนักร้อยละ: 10

R

## องค์ประกอบที่ 1

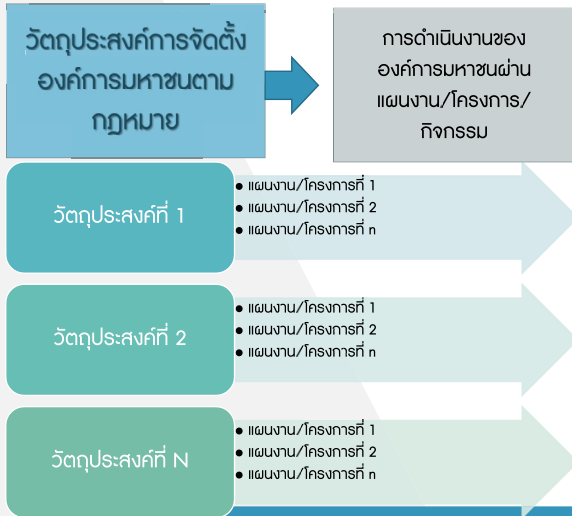


ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง  
(Coherence)

น้ำหนักร้อยละ: 40

# องค์ประกอบที่ 1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (Coherence)

ตัวชี้วัดที่ 1.1 ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน (น้ำหนักร้อยละ 30)



- ❖ เป็นการประเมินว่าองค์การมหาชนได้มีการดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนตามกฎหมายที่กำหนดไว้หรือไม่
  - การวิเคราะห์การดำเนินการครบถ้วนสอดคล้องครอบคลุมตามขอบเขตวัตถุประสงค์หรือไม่
  - เป็นไปตามเจตนารมณ์ เช่น ให้ส่งเสริมให้ทำ**ไม่ใช่**ทำแทน ให้ส่งเสริมหรือทำให้**ไม่ใช่**ให้เงินอุดหนุนไปทำ ให้ทำเพื่อเสริมยกระดับ/ปิด gap /สร้างต้นแบบเพื่อให้หน่วยงานอื่นขยายผล**ไม่ใช่**ไปแบ่งงานหน่วยงานอื่นมาทำ

## ตัวอย่าง การวิเคราะห์ความครบถ้วนตามเจตนารมณ์ของการดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง

**วัตถุประสงค์การจัดตั้ง**

ข้อที่ 1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดประชุมและนิทรรศการของประเทศให้มีมาตรฐานสากล

ข้อที่ 2 เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดประชุมและนิทรรศการในประเทศ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และให้บริการข้อมูลดังกล่าว รวมทั้งให้คำปรึกษา และคำแนะนำ เกี่ยวกับการจัดประชุมและนิทรรศการในประเทศ

ข้อที่ 6 การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะคำนึงพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของประเทศ เพื่อเป็นศูนย์กลางระหว่างประเทศในการจัดประชุมและนิทรรศการ

วัตถุประสงค์การจัดตั้ง TCEB



- ❖ **บิกคลยุทธ์/กิจกรรมที่ไปสนับสนุน** การพัฒนาการจัดประชุมให้ได้มาตรฐานสากลอย่างไร (บทบาทของรัฐ ในการส่งเสริมสนับสนุนได้อย่างไรบ้าง ครอบคลุมเหมาะสมกับสถานการณ์ของไทยหรือไม่ และเพียงพอต่อการยกระดับ Ranking การแข่งขันได้หรือไม่)



### Standard for MICE Industry

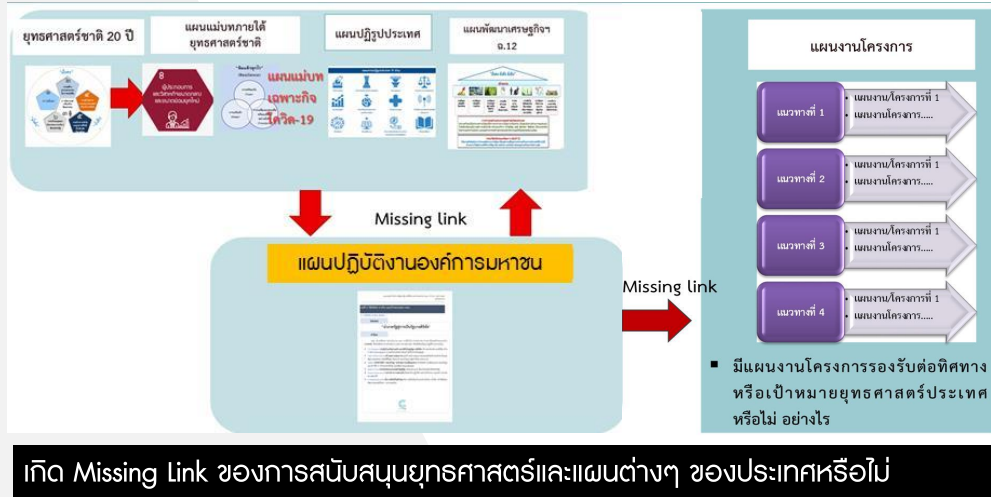


- ❖ การดำเนินการครอบคลุมการส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนามาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับบริบทของอุตสาหกรรม MICE หรือไม่



# องค์ประกอบที่ 1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง (Coherence)

ตัวชี้วัดที่ 1.2 ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่างๆ ของประเทศ (น้ำหนักร้อยละ 10)



❖ เป็นการประเมินว่า องค์การมหาชนได้ ดำเนินการกิจเพื่อ สนับสนุนยุทธศาสตร์ และแผนต่างๆของ ประเทศในประเด็นที่ เกี่ยวข้องอย่าง ครบถ้วนหรือไม่

❖ พิจารณาทั้งประเด็น การพัฒนา ความ ครบคลุม กลุ่มเป้าหมาย ขอบเขตการ ดำเนินการ



# องค์ประกอบที่ 2

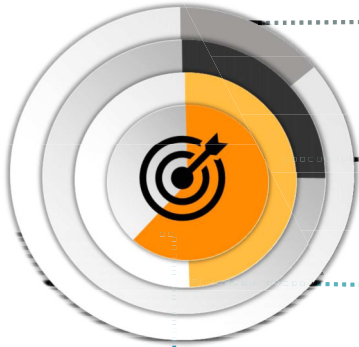


**ผลการปฏิบัติงาน (Performance)**

**น้ำหนักร้อยละ 30**



# ค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์การมหาชน



มีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าความคาดหวัง เช่น สามารถแก้ไขปัญหา / มีความก้าวหน้าในการพัฒนาที่ดีกว่า / บริการประชาชนที่มีคุณภาพกว่า/เกิดผลกระทบต่อระบบและต่อประเทศ สูงกว่าก่อนมีหรือแยกออกมาเป็นองค์การมหาชน

มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการใช้จ่ายงบประมาณ

สามารถใช้โอกาสความถี่อิสระขององค์การมหาชน (Quasi-Autonomous) สามารถใช้ความคล่องตัวบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลสัมฤทธิ์

มีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับเป้าหมายภารกิจ และผลการปฏิบัติงาน

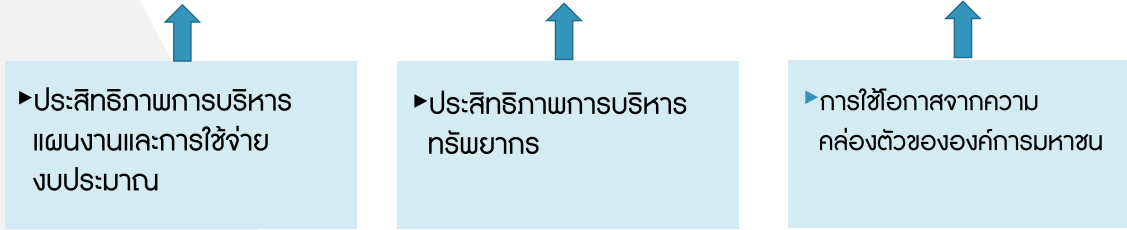


## องค์ประกอบที่ 2 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

2.1 ผลสัมฤทธิ์

ผลสัมฤทธิ์ขององค์การมหาชน

2.2 ประสิทธิภาพ



## ตัวชี้วัดที่ 2.2 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน (น้ำหนักร้อยละ 10)

### 2.2 ประสิทธิภาพ

#### ▶2.2.1 ระดับประสิทธิภาพการบริหารแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ❖ พิจารณางบประมาณและรายได้ของ องค์การมหาชน (ถ้ามี)
- ❖ สัดส่วนงบประมาณในการขับเคลื่อนภารกิจงานหรือยุทธศาสตร์ด้านใดมากน้อยอย่างไร
- ❖ การวางแผนและเตรียมความพร้อมในการใช้จ่ายงบประมาณ
- ❖ ผลการเบิกจ่ายงบประมาณแต่ละไตรมาส

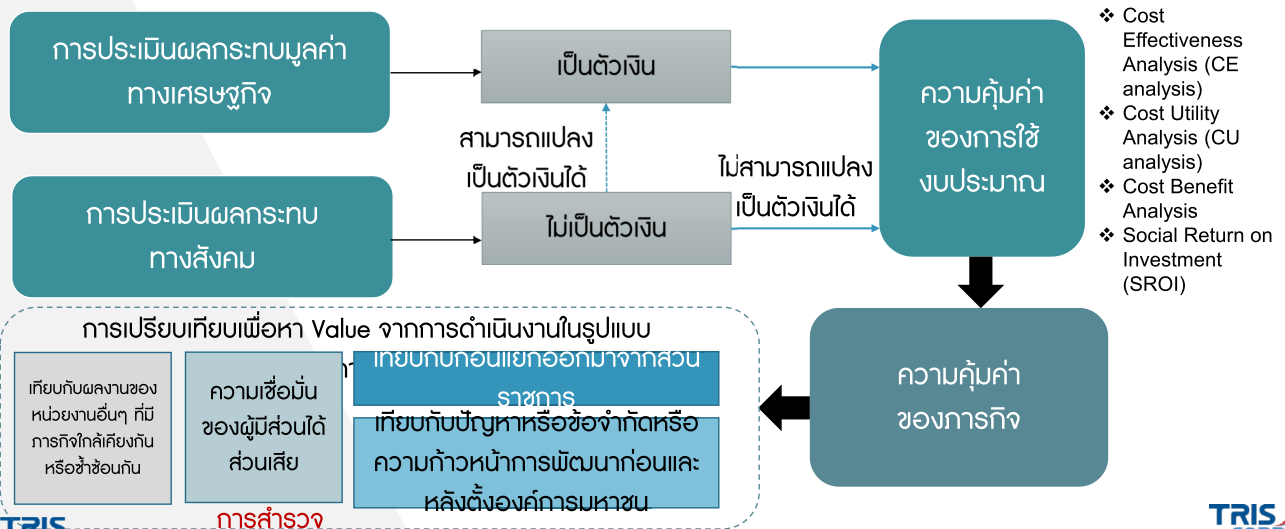
#### ▶2.2.2 ระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ❖ การใช้ทรัพยากร ได้แก่ งบประมาณ / อุปกรณ์เครื่องมือ / อาคารสถานที่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ❖ บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินการกิจการที่มีความท้าทาย

#### ▶ 2.2.3 ระดับความสำเร็จการใช้ออกสจากความค่องตัวขององค์การมหาชน (น้ำหนักร้อยละ 3)

- ❖ การมีระบบบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสมกับภารกิจขององค์การมหาชนนั้นๆ
- ❖ การตัดสินใจเชิงนโยบายและการใช้จ่ายงบประมาณของคณะกรรมการ (BOD) และผู้บริหาร (CEO) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน คุณภาพการบริการที่สูงขึ้น

## องค์ประกอบที่ 2 ข้อ 2.1 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน มิติความคุ้มค่าจากการดำเนินงานขององค์การมหาชน



## ขั้นตอนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของภารกิจดำเนินงานขององค์การมหาชน

เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ในเชิงความคุ้มค่าการดำเนินการกิจขององค์การมหาชนมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้



## ความหมายของห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Results chain)

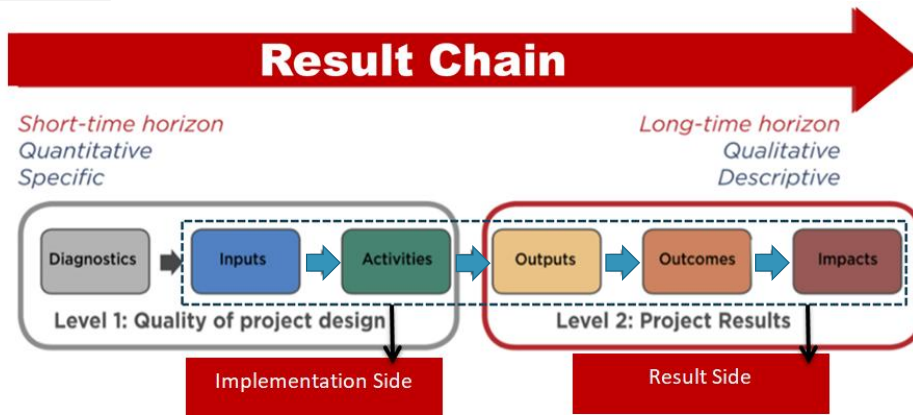
**ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Results chain)** เป็นกระบวนการที่พัฒนาไปตามลำดับการกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เริ่มตั้งแต่ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่จำเป็น ผ่านขั้นตอนต่างๆ หรือกิจกรรม (Activities/Process) ที่เปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้แก่ องค์ประกอบต่างๆ ในการส่งมอบให้เป็น ผลผลิต (Outputs) เพื่อมุ่งผลให้เกิด ผลลัพธ์ (Outcomes)

ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลระยะกลางที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย พื้นที่ และองค์กรเป้าหมายที่ได้รับบริการนั้นๆ ที่สำคัญคือ คาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ และนำไปสู่ ผลกระทบ (Impacts) อันเป็นผลที่เกิดขึ้นในระยะยาว ทั้งตั้งใจและไม่ตั้งใจ ทางตรง และทางอ้อม ส่งผลในวงกว้างต่อภาคอุตสาหกรรม สังคม และประเทศ

โดยการเปลี่ยนผลสัมฤทธิ์จากผลผลิตไปสู่ผลลัพธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผลลัพธ์ไปสู่ผลกระทบที่สัมฤทธิ์ผล ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงตามเงื่อนไขของห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ (Results chain) และช่วยทำให้เห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่างการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น (Logic model)

Result Chain เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการในการวางแผน และการดำเนินการเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายผลลัพธ์และผลกระทบที่ต้องการ และถูกนำมาใช้ในการทดสอบสมมติฐานทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีการตรวจสอบว่าผลลัพธ์ที่คาดหวัง สามารถนำมาประกอบการวิเคราะห์ว่าสิ่งที่หน่วยงานหรือการให้ความช่วยเหลือพัฒนาต่างๆ ได้เข้าไปแทรกแซง (Intervention) ได้ตรงจุดเกิดผล และมีการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

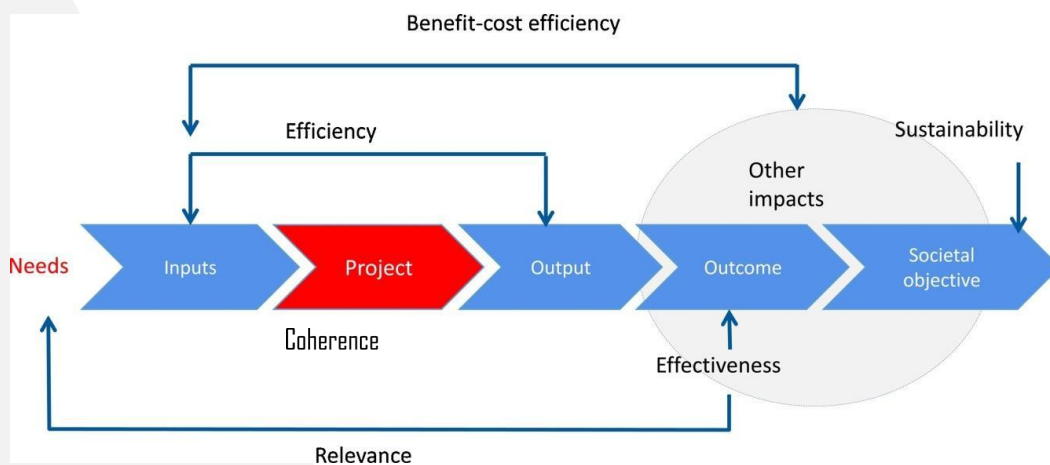
## การวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ (Result Chain)



- นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ออกแบบแผนงานโครงการเพื่อผลักดันเป้าหมายในผลลัพธ์และผลกระทบที่มุ่งหวัง
- นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผล (ADB 2019)

- สามารถสะท้อนผลได้ว่าการจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบที่คาดหวังนั้น ต้องผลักดัน implement ด้วยอย่างไร บังคับยัด
- Result Chain ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของการส่งผลไปยังห่วงโซ่ต่อไป

## หลักการ Result Chain สู่แนวทางการประเมินผล



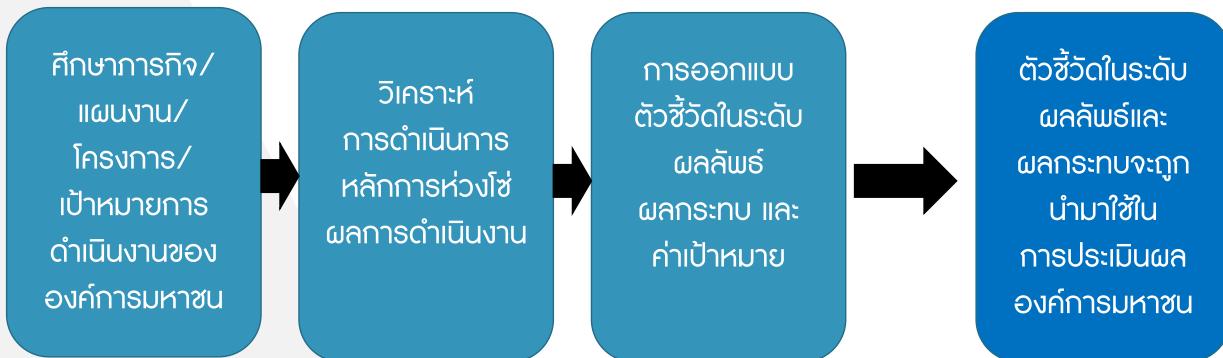
## ทำไมต้องใช้หลักการห่วงโซ่ Result Chain มาเป็นกรอบของการประเมิน



ต้องการให้เป็นเครื่องมือทบทวนว่า สิ่งที่ต้องการมหาชนกำลังดำเนินการอยู่นั้น จะนำไปสู่การเกิดการเปลี่ยนแปลงผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ อย่างไร และสามารถส่งผลไปได้หรือไม่ มากน้อยอย่างไร หากไม่ได้ จะต้องมาสู่การปรับแผนการดำเนินงานอย่างไร

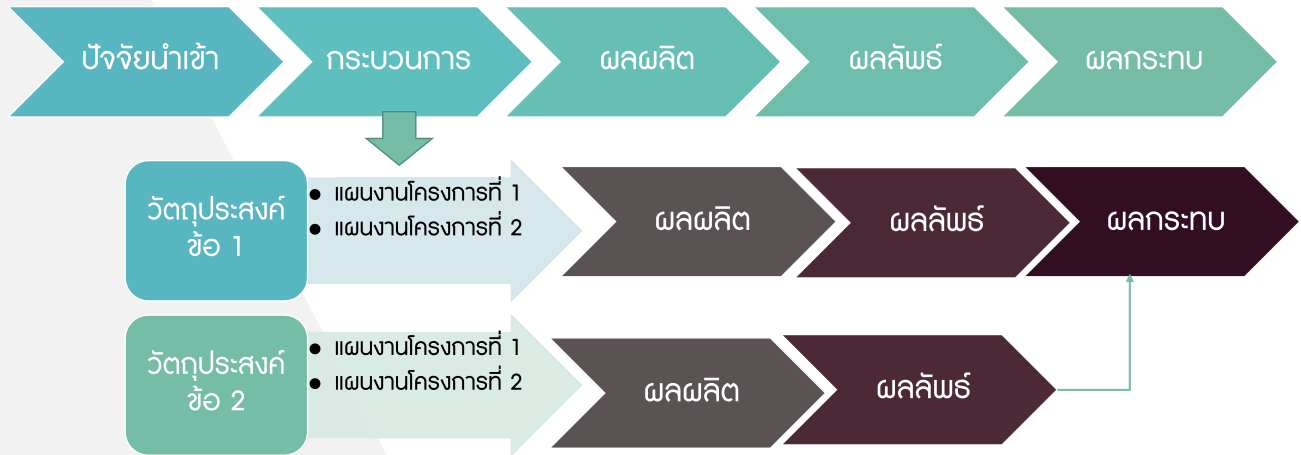
ต้องการให้การประเมินผลเชิงความคุ้มค่า มุ่งเน้นในระดับผลลัพธ์ และผลกระทบ มากกว่ากระบวนการ กล่าวคือ ไม่ได้วัดว่าองค์การมหาชนแต่ละแห่งได้ทำงานเสร็จสิ้นตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงอย่างเดียว แต่ประเมินด้วยว่าองค์การมหาชนแต่ละแห่งนั้น มีผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ของงานตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหรือไม่ด้วย

## ขั้นตอนการวิเคราะห์ Result Chain การดำเนินการกิจขององค์การมหาชน



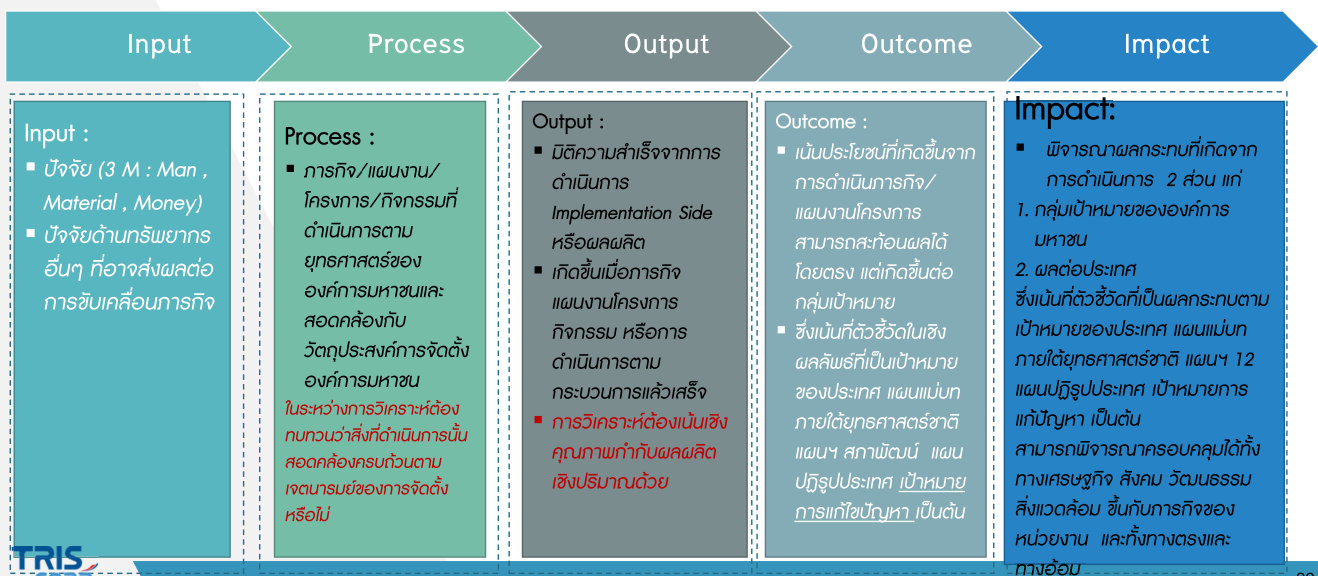


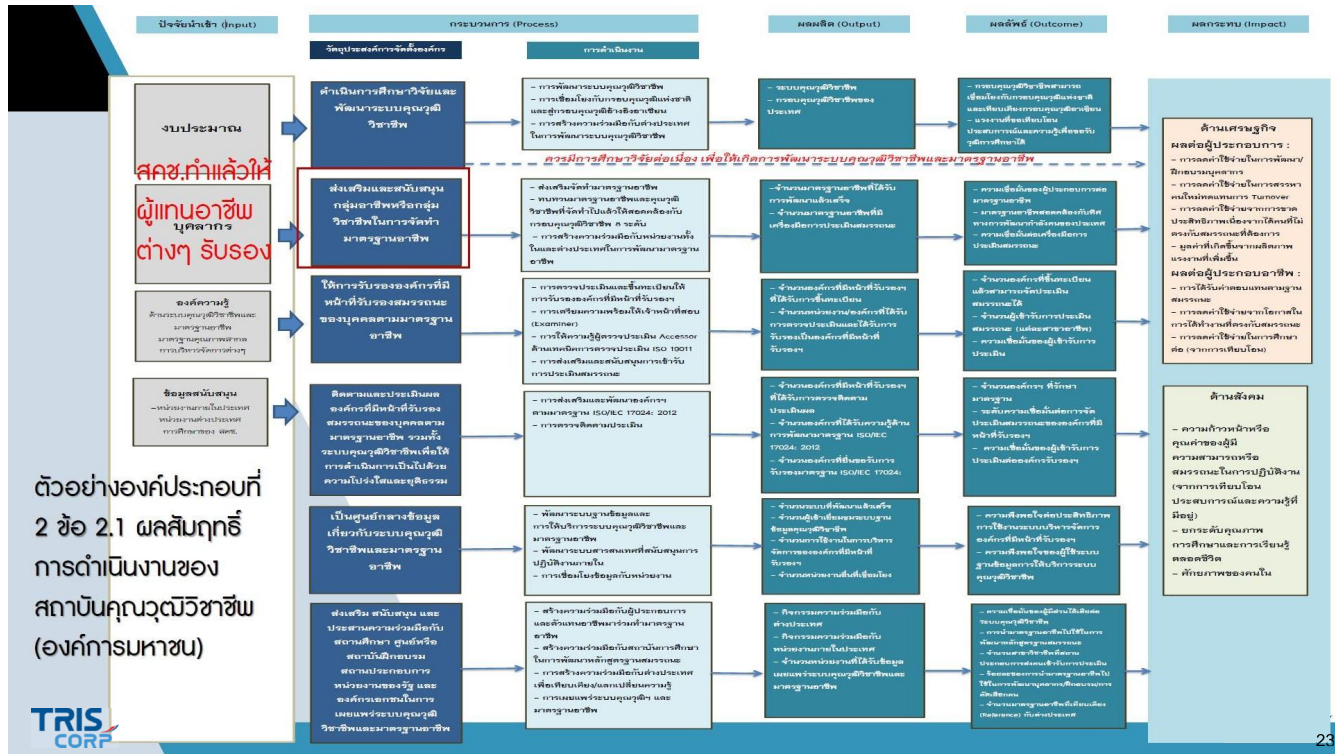
## การวิเคราะห์ Result Chain การดำเนินการกิจขององค์การมหาชน



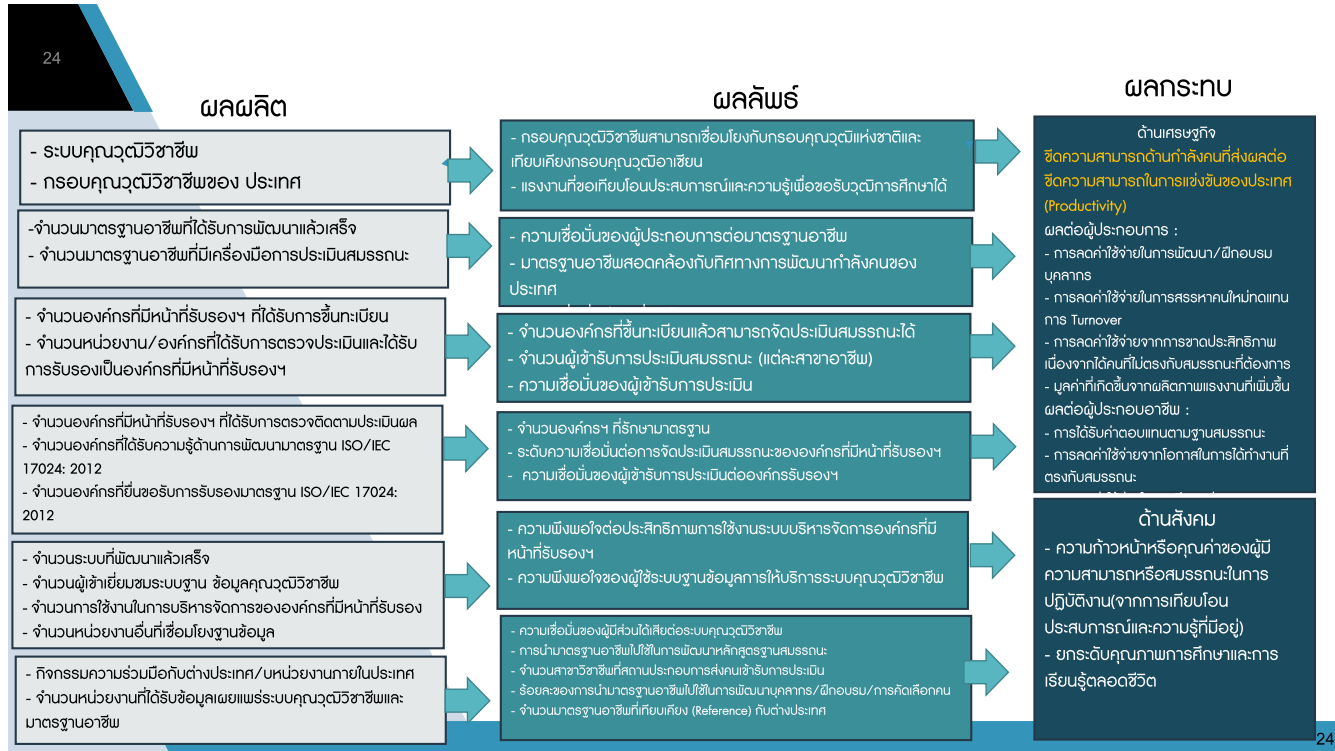
- ❖ ผลกระทบที่เกิดขึ้น มีผลมากพอ/ วงกว้างพอ คู่คุณค่าต่อการมีอยู่ขององค์การมหาชนหรือไม่
- ❖ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง เกิดจากการกระทำหรือไม่ ถ้าไม่ใช่ ต้องปรับการทำงานอย่างไร

## หลักการในการวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (RESULT CHAIN) ขององค์การมหาชน



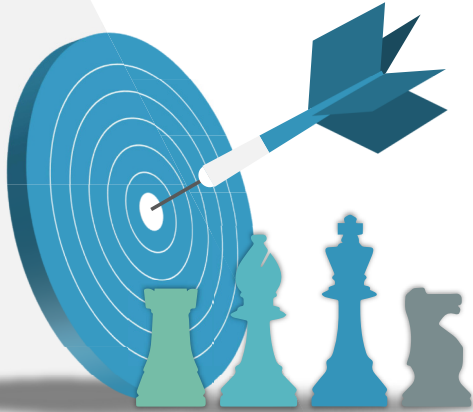


ตัวอย่างองค์ประกอบที่ 2 ข้อ 2.1 ผลสัมฤทธิ์ การดำเนินงานของ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)



## การวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (RESULT CHAIN)

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ Result Chain



TRIS  
CORP

เจตนาตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร  
ได้ถูกนำไปปฏิบัติครบถ้วนและนำส่งผลสัมฤทธิ์  
อย่างสอดคล้องกับภารกิจ

ผลลัพธ์และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น  
มีผลกระทบต่อประเทศคู่ค้าการมีอยู่  
ขององค์การมหาชน ได้รับการยอมรับ  
จากผู้มีส่วนได้เสีย

*การออกแบบตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนิยาม และเตรียมการ  
จัดเก็บข้อมูลที่เหมาะสม (จะมีการอบรมให้ความรู้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ)*

## องค์ประกอบที่ 2 ข้อ 2.1 ระดับความสำเร็จการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ การดำเนินงานขององค์การมหาชน

ตัวชี้วัดผลิต/ผลลัพธ์/ ผลกระทบ	แนวทางการประเมินผล	การประเมิน
กรณีองค์การมหาชนมีการกำหนดเป้าหมาย และมีการจัดเก็บข้อมูล	เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย	ร้อยละ 80 ของ ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย และมีพัฒนาการดีขึ้น จากที่ผ่านมา
กรณีองค์การมหาชนไม่มีการกำหนด เป้าหมาย แต่มีการจัดเก็บข้อมูล	เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงาน กับพัฒนาการที่ผ่านมา	
กรณีองค์การมหาชนไม่มีการกำหนด เป้าหมาย และไม่มีการจัดเก็บข้อมูล	ให้องค์การมหาชนจัดเก็บข้อมูลเป็น Baseline	

พัฒนาการดีขึ้นจากที่ผ่านมา : พิจารณาจากผลการดำเนินงานและผลการประเมินความคุ้มค่าภารกิจเทียบกับ

1. เทียบกับปีก่อนหน้าที่ประเมินผล
2. เทียบกับก่อนการจัดตั้ง/แยกออกมาจากการเป็นองค์การมหาชน
3. เทียบกับก่อนการดำเนินการ เช่น ปัญหาข้อจำกัด ชิดความสามารถของประเทศ

TRIS  
CORP

## องค์ประกอบที่ 3



### กลไกสำคัญในระบบนิเวศน์ (Ecosystem)

น้ำหนักร้อยละ 20

## องค์ประกอบ 3 กลไกสำคัญในระบบนิเวศน์ (Ecosystem)

ความคาดหวัง  
ต่อบทบาท  
ขององค์การ  
มหาชนใน  
ระบบนิเวศน์



การทำหน้าที่ตามภารกิจของตนเองในระบบนิเวศน์ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

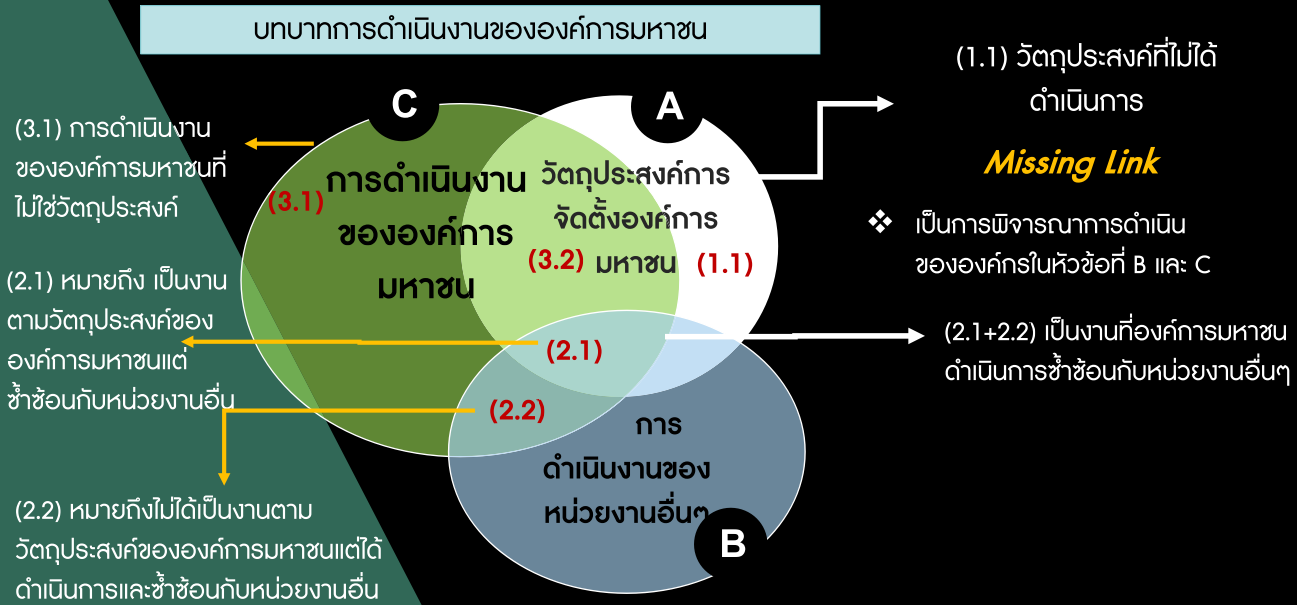


การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย (ทำในสิ่งที่จำเป็น มีความต้องการ ลูกค้าพอใจ เชื่อมั่น ภารกิจก็มีคุณค่า



พิจารณาหน่วยงานอื่นๆ รอบตัวในห่วงโซ่ เพื่อต่อยอดและสร้างคุณค่าจากงาน (ไม่ทำซ้ำแต่ร่วมมือ / ต่อยอด / เสริมในประเด็นที่เป็นช่องว่าง)

## การวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem)



## การวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem)

### ความหมายของระบบนิเวศ

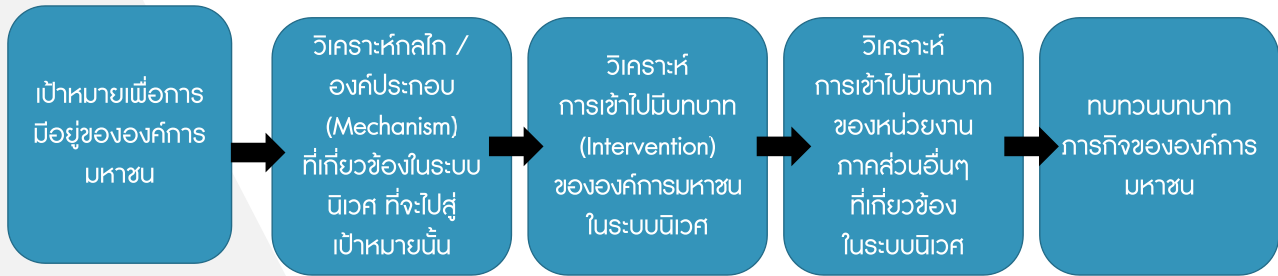
ระบบนิเวศ หมายถึง สิ่งแวดล้อม องค์กร ประกอบ ปัจจัย ชุมชน องค์กร ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแข่งขัน การทำงานร่วมกัน แบ่งปันและสร้างทรัพยากร และปัจจัยที่อยู่ในระบบนิเวศเดียวกัน

ระบบนิเวศ จะมีความไดนามิก มีผู้ที่เกี่ยวข้องที่หลากหลาย การมีความหลากหลายจะช่วยให้เกิดความสามารถในการผลักดันเป้าหมายการพัฒนานั้น ในระหว่างนั้น ก็เกิดการร่วมกันในการเรียนรู้ ปรับตัว และที่สำคัญคือสร้างสรรค์ ร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในระยะยาว

### ทำไมองค์กรเริ่มให้ความสำคัญกับระบบนิเวศ

องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จคือองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมก็ยังไม่สามารถพัฒนาไปได้ หากไม่พิจารณาปัจจัยแวดล้อม ทรัพยากร ทุนส่วน คู่ค้า เงินทุน ซัพพลายเออร์ และลูกค้าเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ส่งผลให้องค์กรสมัยใหม่จะมองเห็นตนเองเป็นสมาชิกของอุตสาหกรรมเดียว แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศทางธุรกิจที่มีความหลากหลายอุตสาหกรรม ดังนั้น **ความสามารถขององค์กรในระยะยาว**คือการได้รับการยอมรับเป็นหลักใน "ระบบนิเวศของภารกิจ" ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลง การเชื่อมต่อและการทำงานร่วมกันที่ช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง และพัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริง

## ขั้นตอนการวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem)



องค์การมหาชนตั้งขึ้นมา  
อยากเห็นการเปลี่ยนแปลง  
/ การพัฒนาประเทศอย่างไร

ความสำเร็จของการพัฒนาหรือ  
การแก้ไขปัญหา การ  
เปลี่ยนแปลงนั้น มีองค์ประกอบ  
อะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญ\*

\*สถานการณ์เปลี่ยนแปลง  
องค์ประกอบอาจเปลี่ยนแปลง

องค์การมหาชนเข้าไปทำอะไร  
มีส่วนสำคัญอย่างไร

เป็นหัวใจหลัก/ เป็นแค่ส่วน  
สนับสนุน/ เป็นแค่ส่วนหนึ่งจากอีก  
หลายส่วน

ศึกษาภารกิจ ศึกษาลักษณะ  
การทำงาน แผนงานของ  
หน่วยงานอื่นๆ ที่อยู่ในระบบ  
นิเวศนั้น

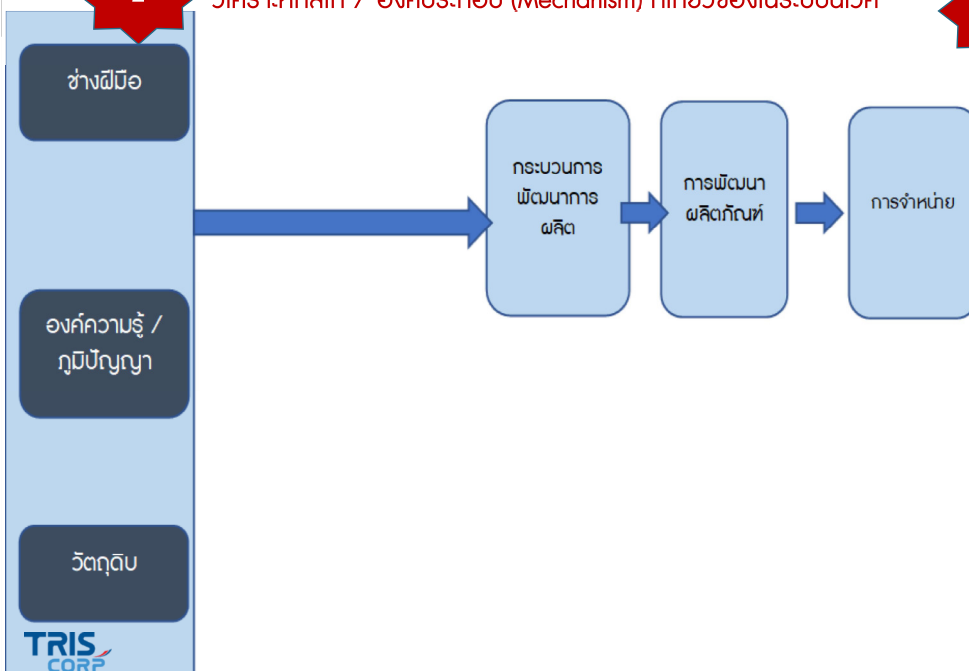
ยังมีความสำคัญ ยังเป็นที่  
ต้องการของระบบนิเวศในการ  
พัฒนาอยู่หรือไม่  
มี impact มากพอต่อระบบ  
นิเวศหรือไม่

2

### วิเคราะห์กลไก / องค์ประกอบ (Mechanism) ที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศ

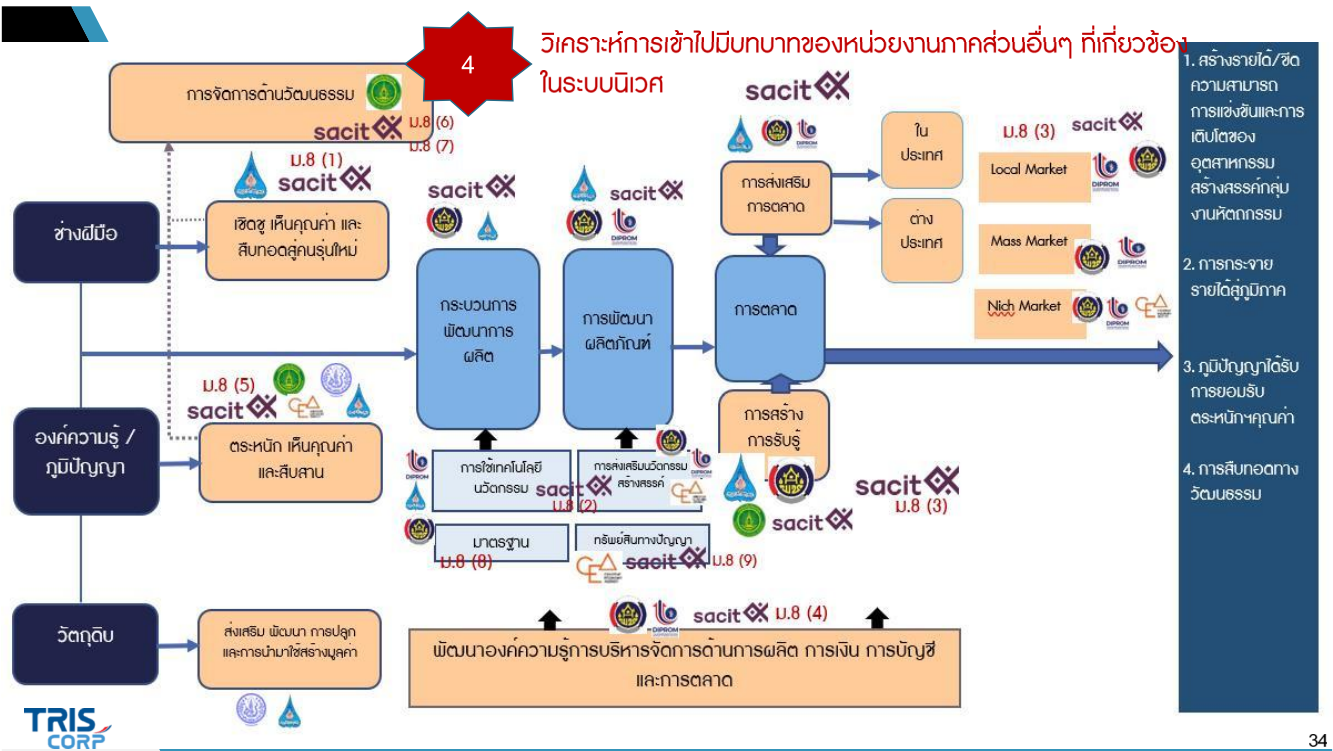
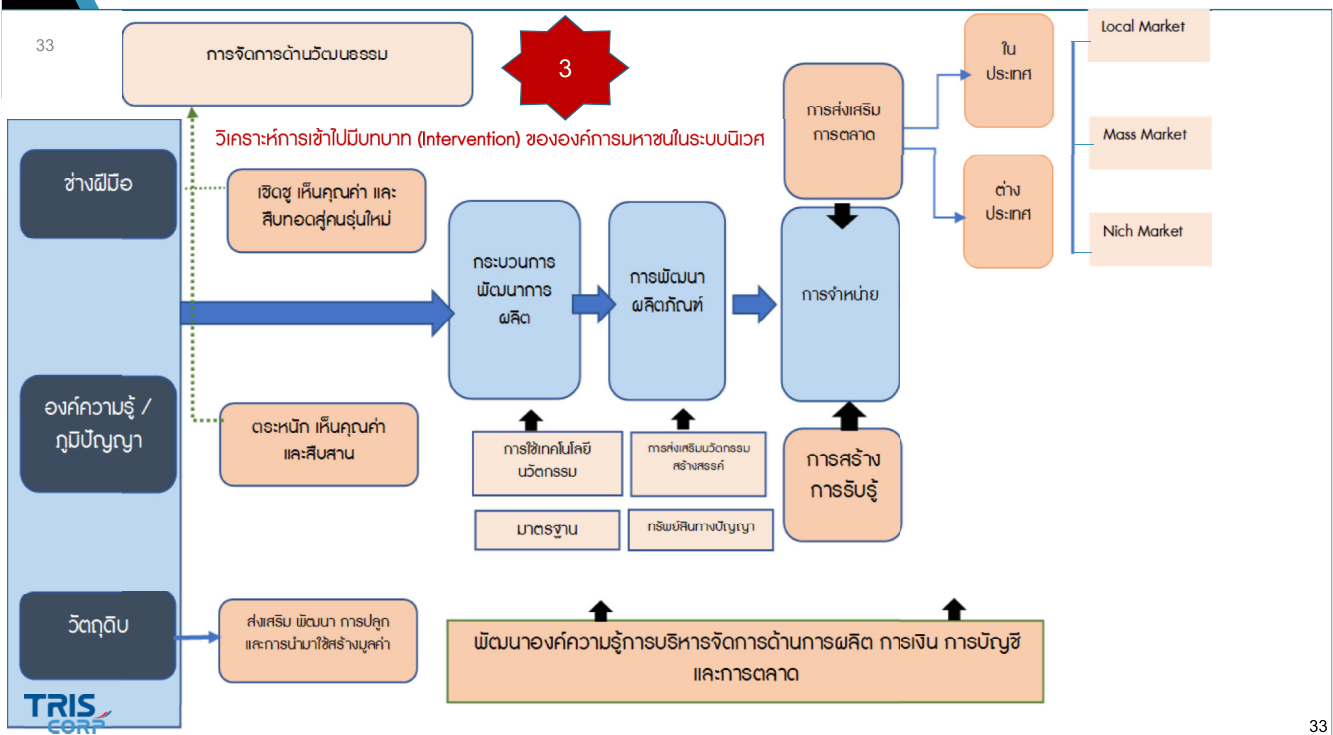
1

### เป้าหมายเพื่อการมีอยู่ ขององค์การมหาชน



- 1) สร้างรายได้/ ซีดความสามารถ  
การแข่งขันและ  
การเติบโตของ  
อุตสาหกรรม  
สร้างสรรค์กลุ่ม  
งานหัตถกรรม
- 2) การกระจายรายได้  
สู่ภูมิภาค
- 3) ภูมิปัญญาได้รับ  
การยอมรับ  
ตระหนักคุณค่า
- 4) การสืบทอด  
ทางวัฒนธรรม







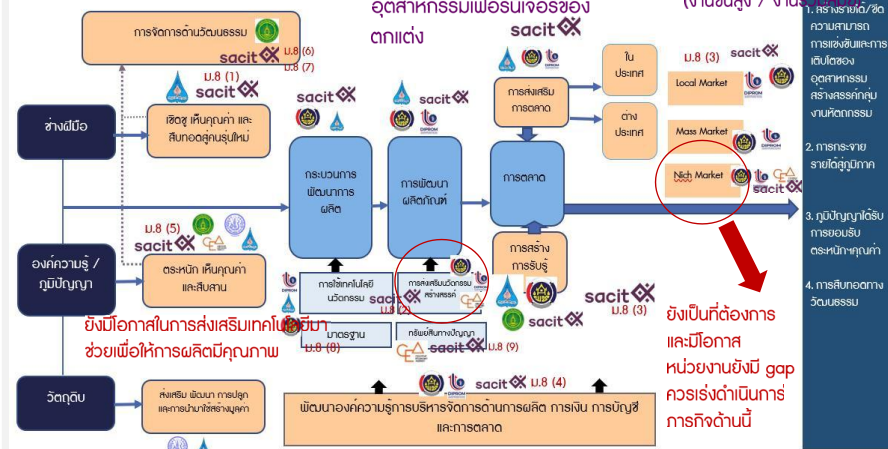
## 5 บทวนบทบาทภารกิจขององค์กรมหาชน

บทบาทขององค์กรในระบบนิเวศของการพัฒนาส่งเสริมอุตสาหกรรมสร้างสรรค์หนึ่งของประเทศให้มีความเข้มแข็งและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ

เป็นหน่วยงานแรก ที่ขีดชูครุช่าง และส่งเสริมทายาท จนมีชื่อเสียง

เป็นการส่งเสริมพัฒนาที่เชื่อมโยง กับนิกอกแบบ สถาปนิก เพื่อเชื่อม อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ของ ตกแต่ง

การส่งเสริมตลาด Nich Market ทำให้เกิด value ต่องานส่งเสริมการตลาด (งานชิ้นสูง / งานเฉพาะกิจ)



เมื่อเป็นการกิจ แม้จะซ้ำซ้อน แต่องค์การมหาชนสามารถ กำหนด positioning ของงาน ที่ทำ (แตกต่าง/ปิด gap) เพื่อให้เกิด Value ต่อ ecosystem ได้

ไม่ใช่ภารกิจ ซ้ำซ้อน และ คนอื่นทำได้ดีกว่า : ยกลีก

ความซ้ำซ้อน	ผลงาน/ ความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย ที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น
✓	✓
ภารกิจตาม วัตถุประสงค์จัดตั้ง	ความจำเป็น Ecosystem
✓	✓

## การสร้างคุณค่าบทบาทขององค์กรมหาชนต่อปัจจัยแวดล้อม

กรณี	ภารกิจตาม วัตถุประสงค์จัดตั้ง	ความจำเป็น Ecosystem	ความไม่ซ้ำซ้อน	ผลงาน/ ความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย ที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น	สถานะ
3.1	✓	✓	✓		●
3.2	✓	✓	✗ ซ้ำซ้อน	✓	●
3.3	✗	✓	✗ ซ้ำซ้อน	✓	●
3.4	✗	✓	✓		(บทวน พรฎ.)
3.5	✓	✓	✗ ซ้ำซ้อน	✗	● (ยกลีก(แผนงาน))
3.6	✗	✓	✗ ซ้ำซ้อน	✗	● (ยกลีก(แผนงาน))
3.7	✗	✗	✓		● (ยกลีก(แผนงาน))

## องค์ประกอบที่ 4



## ความสามารถในการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Resilience & Agility)

น้ำหนักร้อยละ 10

## องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Resilience & Agility)

- Strategic Foresight
- การตระหนักและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
- การนำเอาระบบบริหารสมัยใหม่ เช่น Agile Management มาใช้

Vision & Leadership

Technology & Innovation

- Early Warning System
- Transform Core Business Process to digital
- Technology Adoption/Innovation
- Data Governance

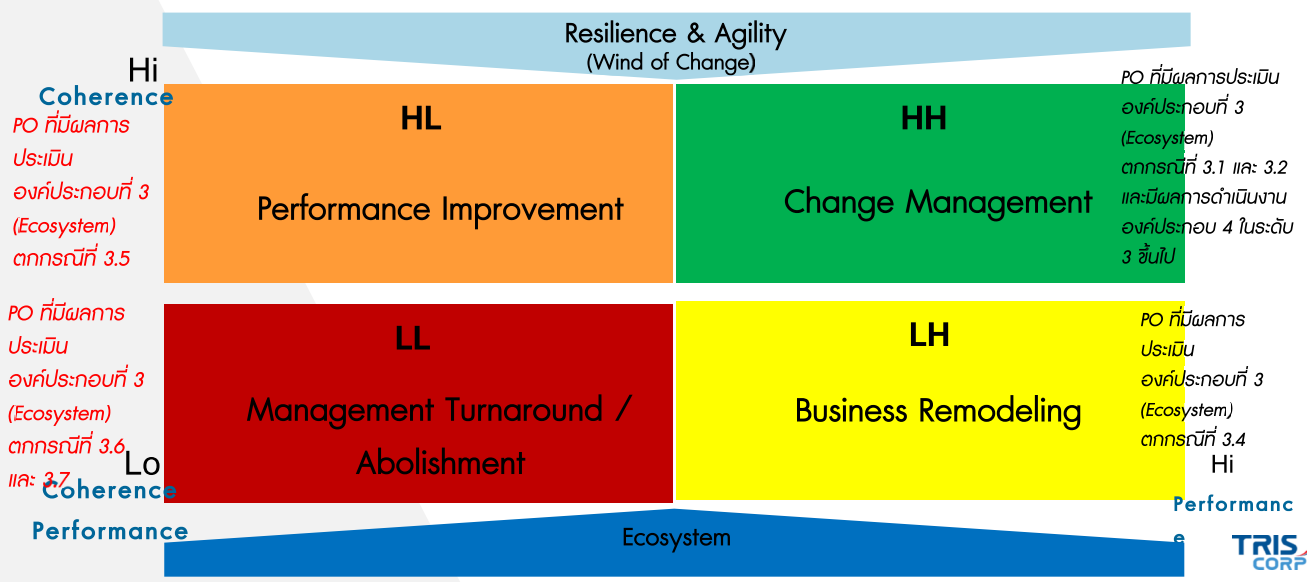
- โครงสร้างองค์กร
- การรักษาและจูงใจ (Employee Well-being & Engagement)
- การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (New Knowledge & Skill/Upskill)

Human Resource MGT

Risk MGT

- การบริหารความเสี่ยง (ERM)
- การบริหารจัดการกับภาวะวิกฤติ Crisis MGT & Business Continuity

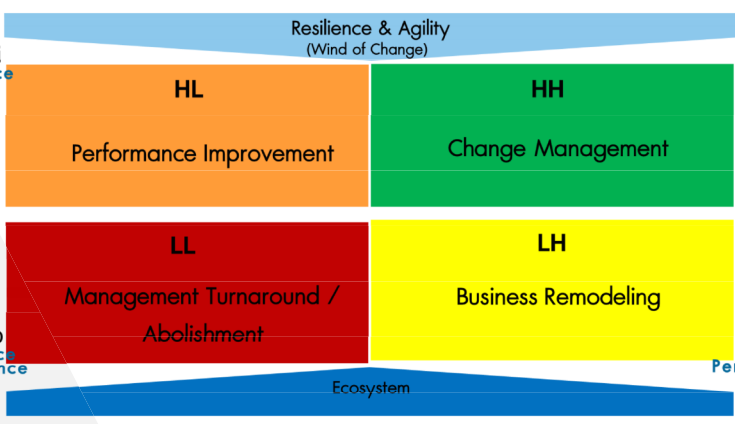
# แนวทางการพัฒนาองค์กรมหาชน



# แนวทางการพัฒนาองค์กรมหาชน

ให้สำนักงาน ก.พ.ร. และองค์กรมหาชนนั้น จัดทำข้อเสนอเพื่อพัฒนาองค์กรมหาชนใน องค์ประกอบที่ 3 ผ่านการประเมิน พร้อมระบุ ระยะเวลาเพื่อการติดตามประเมินผลที่ ดำเนินการตามข้อเสนอให้ชัดเจน เพื่อ นำเสนอ อ.กพท. ให้ความเห็นชอบ ตาม หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ กพท. กำหนด

ให้จัดทำแผนฟื้นฟู ปรับปรุง และยกระดับ ประสิทธิภาพการดำเนินงานในประเด็นหรือ ในองค์ประกอบเหล่านั้น พร้อมระบุระยะเวลา เพื่อการติดตามประเมินผลการดำเนินการ ตามแผนฯ ให้ชัดเจน ส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ภายใน 90 วัน นับถัดจากวันที่คณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบผลการประเมินดังกล่าว เพื่อ นำเสนอ อ.กพท. ให้ความเห็นชอบ ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการ ที่ กพท. กำหนด



ให้สำนักงาน ก.พ.ร. และองค์กรมหาชนนั้น จัดทำแผนการเชื่อมโยงการประเมินความ คืบหน้า และการประเมินองค์กรมหาชน ประจำปี เพื่อให้คณะกรรมการองค์กรมหาชนเป็นผู้รับผิดชอบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรมหาชน และ รายงานผลเมื่อสิ้นปีงบประมาณมายัง กพท. จนกว่าจะถึงรอบถัดไปของการประเมิน ความคืบหน้า ขององค์กรมหาชน

ให้สำนักงาน ก.พ.ร. และองค์กร มหาชนนั้น จัดทำข้อเสนอเพื่อ พัฒนาองค์กรมหาชนใน องค์ประกอบที่ 3 ผ่านการประเมิน พร้อมระบุระยะเวลาเพื่อการ ติดตามประเมินผลการดำเนินการ ตามข้อเสนอให้ชัดเจน เพื่อ นำเสนอ อ.กพท. ให้ความเห็นชอบ ตามหลักเกณฑ์ และ วิธีการที่ กพท. กำหนด

องค์กรมหาชนที่มีผลการประเมินต่ำหรือไม่ผ่านมากกว่าหนึ่งองค์ประกอบ (1) สองรอบการประเมิน ติดต่อกัน หรือปรากฏข้อเท็จจริงว่าการดำเนินงานขององค์กรมหาชนนั้นหมดความจำเป็นตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง ให้สำนักงาน ก.พ.ร. รายงานผลการประเมิน/การดำเนินงานดังกล่าวพร้อมความเห็นที่มีต่อการคงอยู่หรือการปรับบทบาทภารกิจ หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หรือ การยุบเลิก หรือการถ่ายโอนภารกิจขององค์กรมหาชนไปให้หน่วยงานอื่น หรือการดำเนินการอื่น เสนอต่อ กพท. พิจารณาเสนอแนะต่อ คณะรัฐมนตรี



# การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมิน ความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

## กรอบการประเมินผลความคุ้มค่าองค์การมหาชน (CPER Model)

- 1) ความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์จัดตั้งองค์การมหาชน
- 2) ความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและแผนต่าง ๆ ของประเทศ

ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้ง

(Coherence)

แผนปฏิบัติงาน / แผนปฏิบัติการ  
ขององค์การมหาชน

C

- 1) การบรรลุผลสัมฤทธิ์ของการทำงานดำเนินงานขององค์การมหาชน
- 2) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การมหาชน

ผลการปฏิบัติงาน  
(Performance)

ผลสัมฤทธิ์เชิงประสิทธิภาพ  
ประสิทธิผล และความคุ้มค่า

P

การวัดทำห่วงโซ่  
ผลลัพธ์ดำเนินงาน  
(result chain)

กลไกสำคัญในระบบนิเวศ

(Ecosystem)

คุณค่าของบทบาทในห่วงโซ่

E

ความสามารถในการปรับตัว  
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

(Resilience & Agility)  
การยืดหยุ่น (Resilience) อยู๋ได้  
ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง

R

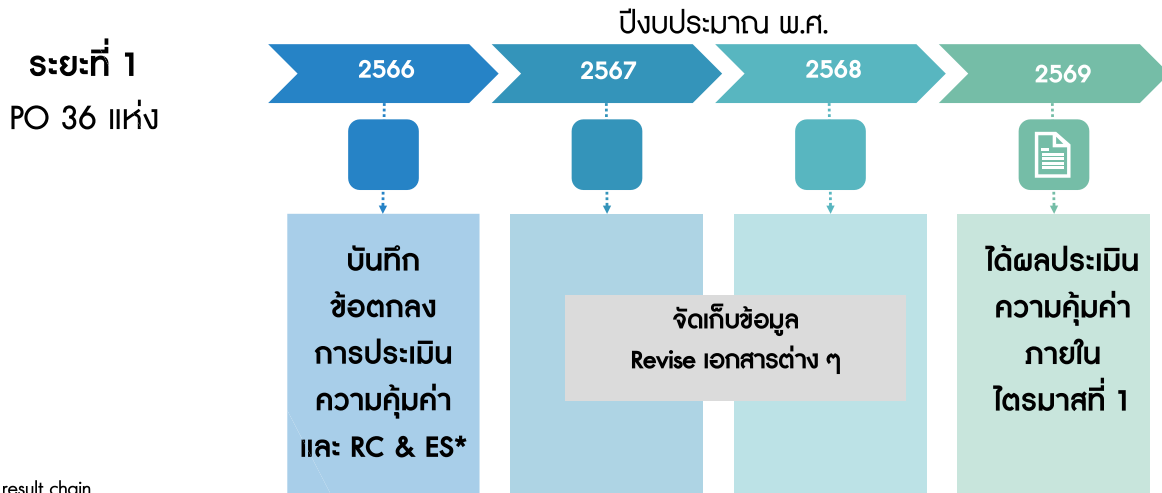
การวิเคราะห์บทบาท  
ขององค์การมหาชน  
ในระบบนิเวศ  
(ecosystem)

**1) บทบาทขององค์การมหาชนในการเติมเต็มระบบนิเวศ**

- 2) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการดำเนินการกิจดังกล่าวโดยหน่วยงานอื่น  
ว่าจะสามารถดำเนินการได้หรือไม่ หรือมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยกว่าเพียงใด
- 3) ความเหมาะสมของเหตุผลในการจัดตั้งองค์การมหาชนดังกล่าวในอนาคต (ระยะ  
3 - 5 ปี)

- 1) วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (vision & leadership)
- 2) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (technology & innovation)
- 3) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management)
- 4) การบริหารจัดการความเสี่ยง (risk management)

## ปฏิทินการดำเนินการ



\* RC คือ result chain

ES คือ ecosystem

## ปฏิทินการดำเนินการ

ปีที่ 1 (2566)

ผลผลิต

- เอกสารห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result Chain: RC)
- เอกสารแผนผังความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem: ES)
- บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

ระยะที่ 1 PO

กิจกรรม	กำหนดเวลา
1) สำนักงาน ก.ม.ร. จัดการประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน	ธ.ค. 65
2) องค์กรมหาชนแต่ละแห่งจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอกเพื่อดำเนินการตามแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน	ก.พ. 66
3) องค์กรมหาชนและที่ปรึกษากายนอกดำเนินการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงานและวิเคราะห์บทบาทขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ เพื่อให้ได้รายละเอียดตัวชี้วัดตามห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และแผนผังความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem) จัดส่งมายังสำนักงาน ก.ม.ร.	ก.พ. 66 – มี.ย. 66
4) สำนักงาน ก.ม.ร. วิเคราะห์และพิจารณาความเหมาะสมของรายละเอียดตัวชี้วัดตามห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (result chain) และแผนผังความสัมพันธ์ขององค์การมหาชนในระบบนิเวศ (ecosystem)	ก.ค. 66
5) สำนักงาน ก.ม.ร. องค์กรมหาชน และที่ปรึกษากายนอกร่วมกันจัดทำ (ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.ม.ร. ซึ่งระบุรายละเอียดตัวชี้วัดการประเมินผล วิธีการ เสนอการประเมิน ปฏิทินการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการประเมินเสนอต่อ อ.กพม. และ กพม.	ก.ค. 66
6) สำนักงาน ก.ม.ร. เสนอ (ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน ต่อ อ.กพม. และ กพม.	ส.ค. 66
7) ประธาน อ.กพม. และประธานกรรมการองค์กรมหาชนแต่ละแห่งลงนามบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน	ก.ย. 66

## ปฏิทินการดำเนินการ

ปีที่ 2 (2567)

ผลผลิต

- รายละเอียดการจัดเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดตามรูปแบบและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงฯ

กิจกรรม	กำหนดเวลา
8) องค์การมหาชนจัดเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดตามรูปแบบและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงฯ	ต.ค. 66 – ก.ย. 67

ปีที่ 3 (2568)

ผลผลิต

- รายละเอียดการจัดเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดตามรูปแบบและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงฯ (ต่อเนื่อง)
- รายงานการประเมินฯ ตนเองขององค์การมหาชน

กิจกรรม	กำหนดเวลา
9) องค์การมหาชนจัดเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดตามรูปแบบและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงฯ (ต่อเนื่อง)	ต.ค. 67 – ก.ย. 68
10) องค์การมหาชนจัดทำรายงานการประเมินฯ ตนเองขององค์การมหาชนจัดส่งไปยังที่ปรึกษาภายนอก	ก.ย. 68

## ปฏิทินการดำเนินการ

ปีที่ 4 (2569)

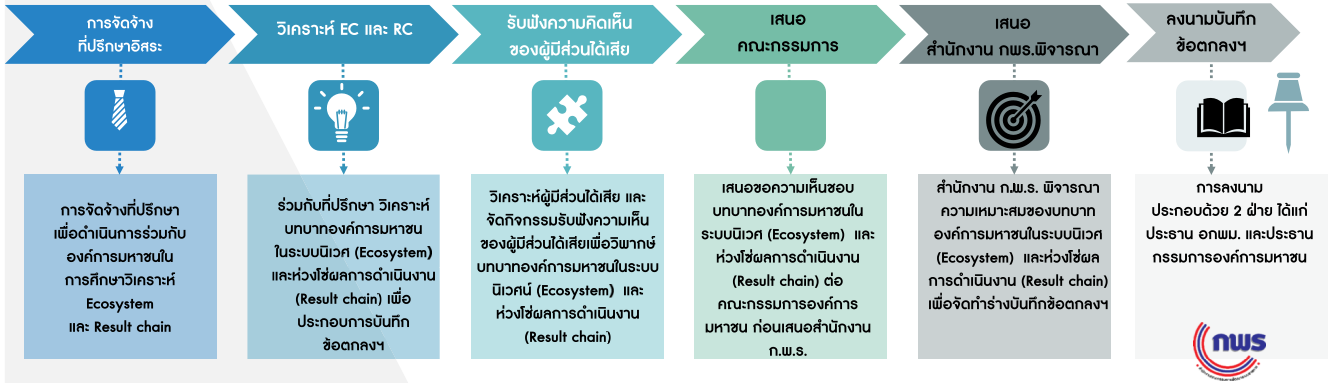
ผลผลิต

- สรุปผลการประเมินตามบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน
- แนวทางการดำเนินการตามผลการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน

กิจกรรม	กำหนดเวลา
11) ที่ปรึกษาภายนอกดำเนินการประเมินความคุ้มค่าตามกรอบการประเมินฯ เมื่อครบกำหนดเวลาตามบันทึกข้อตกลงฯ และองค์การมหาชนจัดส่งรายงานผลการประเมินฯ ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการองค์การมหาชนไปยัง สำนักงาน ก.ม.ร.	ต.ค. 68
12) สำนักงาน ก.ม.ร. วิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน พร้อมทั้ง จัดทำข้อเสนอเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนตามกลุ่มผลการดำเนินงาน เสนอต่อ อ.กพม. และ กพม.	พ.ย. – ธ.ค. 68
13) สำนักงาน ก.ม.ร. นำผลการประเมินความคุ้มค่า ขององค์การมหาชน และแนวทางการดำเนินการต่อไปเสนอต่อรัฐมนตรีผู้รักษาการฯ และเสนอ คณะรัฐมนตรี	ม.ค. 69

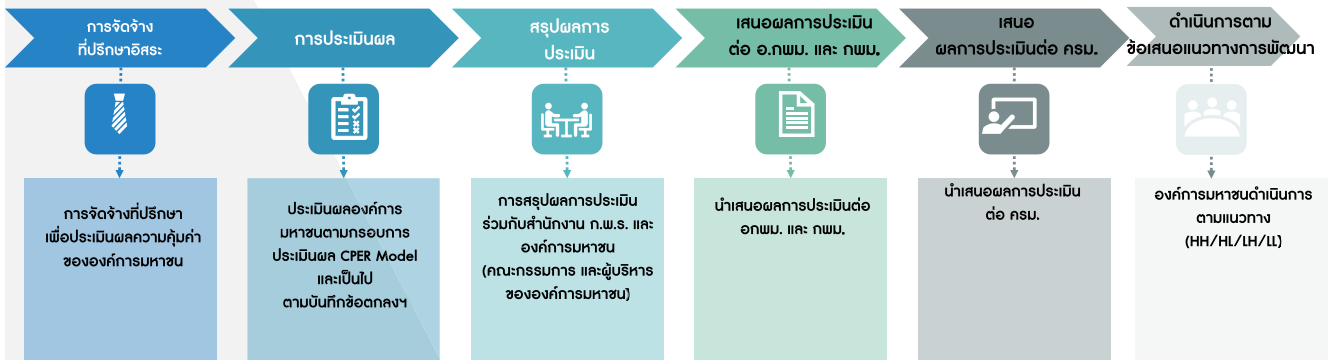
# ขั้นตอนการดำเนินการระบบการประเมินความคุ้มค่า

ช่วงที่ 1 การจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนระหว่างองค์การมหาชนและสำนักงาน ก.พ.ร.



# ขั้นตอนการดำเนินการระบบการประเมินความคุ้มค่า

ช่วงที่ 2 การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน





ร่าง

ปกหน้าบันทึกข้อตกลง

บันทึกข้อตกลง  
การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ระหว่าง

.....(องค์การมหาชน)

และ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

บันทึกข้อตกลง

บันทึกข้อตกลง  
การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน  
.....(องค์การมหาชน)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

1. ข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนระหว่าง.....(องค์การมหาชน) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
2. บันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ใช้สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานขององค์การมหาชนปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568 และการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569
3. เอกสารประกอบ 1-7 ถือเป็นส่วนหนึ่งของบันทึกข้อตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชน
4. ข้าพเจ้า.....ชื่อประธานกรรมการ.....ได้ตกลงการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนระหว่าง.....ชื่อองค์การมหาชน.....(องค์การมหาชน) และสำนักงาน ก.พ.ร. โดยมีรายละเอียดเป็นไปตามเอกสารประกอบ 1-7 ซึ่งได้ทำความเข้าใจรายละเอียดตัวชี้วัด นิยาม คำอธิบาย หลักเกณฑ์การประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนอย่างครบถ้วนแล้ว
5. ข้าพเจ้า.....ชื่อประธานกรรมการ.....จะดำเนินการดำเนินงานขององค์การมหาชนและการรายงานข้อมูลการประเมินความคุ้มค่าเพื่อพัฒนาองค์การมหาชนให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และโปร่งใสเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

.....  
.....  
ประธานกรรมการ  
.....ชื่อองค์การมหาชน.....  
วันที่ ..../..../พ.ศ.....

.....  
.....  
ประธานกรรมการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน  
(อ.ก.ท.)  
วันที่ ..../..../พ.ศ.....



รายละเอียดภารกิจและวิสัยทัศน์ของ.....(องค์การมหาชน) เอกสารประกอบ 1

วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การมหาชนตามมาตรา X	
1.	
2.	
3.	
วิสัยทัศน์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568	
1.	
2.	
พันธกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568	
1.	
2.	
เป้าหมาย/เป้าประสงค์การดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568	
1.	
2.	
ยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568	
1.	
2.	

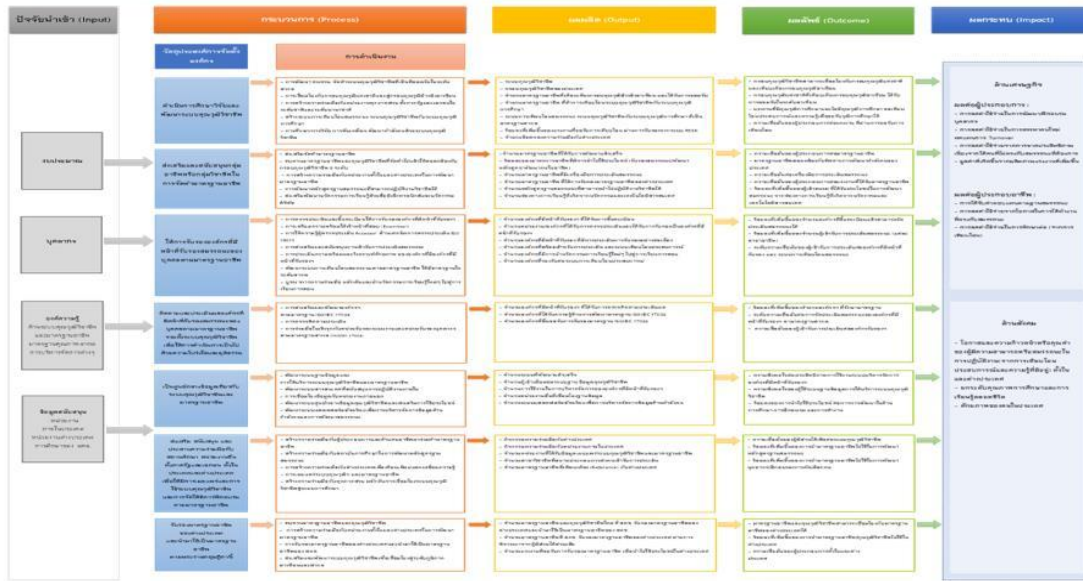


## รายละเอียดตัวชี้วัดตามกรอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าเพื่อการพัฒนาองค์กรมหาชน

กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก	เป้าหมาย ปี 2568	ข้อมูลพื้นฐาน			เกณฑ์การให้คะแนน					หมายเหตุ
			2563	2564	2565	1	2	3	4	5	
<b>1) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้ง (Coherence)</b>	<b>0.40</b>										
1.1 ระดับความครบถ้วนการดำเนินการตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์ตั้งองค์กรมหาชน	0.3	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
1.2 ระดับความครบถ้วนของการสนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนต่างๆ ของประเทศ	0.1	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
<b>2) ผลการปฏิบัติงาน (Performance)</b>	<b>0.30</b>										
2.1 ระดับความสำเร็จการบรรลุสัมฤทธิ์ของภารกิจดำเนินงานขององค์กรมหาชน (รายละเอียดตามเอกสารประกอบ 3-4)	0.20	5				1	2	3	4	5	
2.2 ระดับประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์กรมหาชน	0.10										
2.2.1 ระดับประสิทธิผลการบริหารแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	0.04	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
2.2.2 ระดับประสิทธิผลการบริหารทรัพยากร	0.03	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	

กรอบการประเมินผล	น้ำหนัก	เป้าหมาย ปี 2568	ข้อมูลพื้นฐาน			เกณฑ์การให้คะแนน					หมายเหตุ
			2563	2564	2565	1	2	3	4	5	
2.2.3 ระดับความสำเร็จการใช้โอกาสจากความคล่องตัวขององค์กรมหาชน	0.03	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
<b>3) กลไกสำคัญในระบบนิเวศ (Ecosystem)</b>	<b>0.20</b>	<b>5</b>									
3.1 ระดับความสำเร็จของการสร้างคุณค่าขององค์กรมหาชนในระบบนิเวศ (รายละเอียดตามเอกสารประกอบ 5-7)	0.20	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
<b>4) ความสามารถในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Resilience &amp; Agility)</b>	<b>0.10</b>	<b>5</b>									
4.1 ด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ (Vision & Leadership)	0.03	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
4.2 ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation)	0.02	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
4.3 ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	0.02	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
4.4 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource)	0.03	5	N/A	N/A	N/A	1	2	3	4	5	
<b>น้ำหนักรวม</b>	<b>1.00</b>										

แผนภาพห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result chain) ของ.....(องค์การมหาชน)

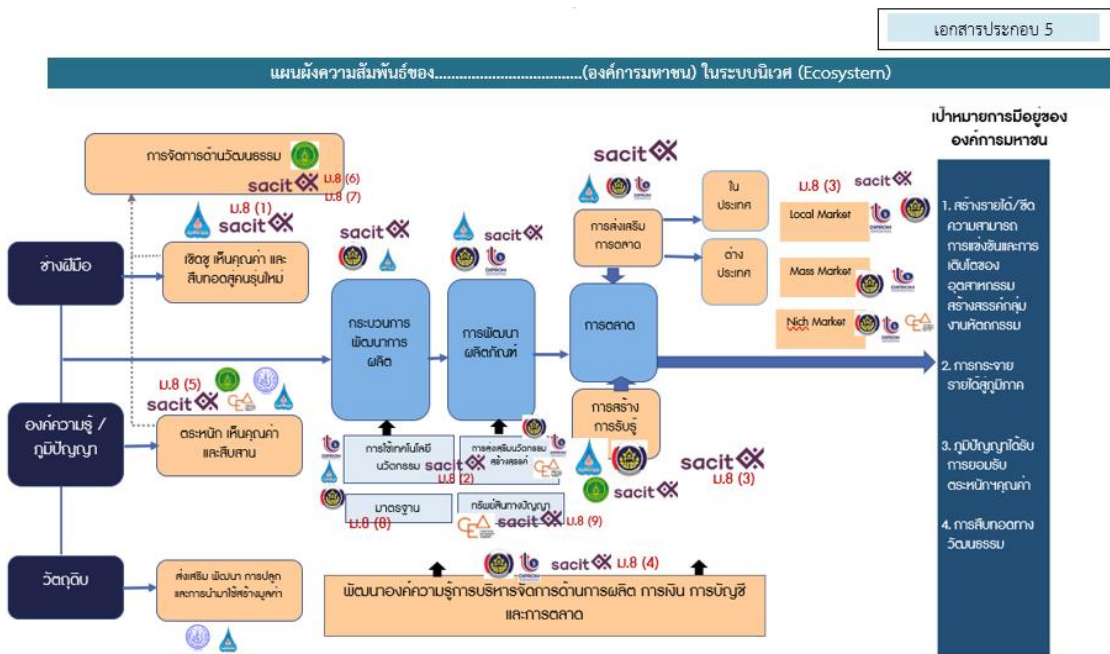


รายละเอียดแบบประเมินผล (Evaluation Matrix) ของ .....(องค์การมหาชน)

มิติ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2568	คำนิยาม/คำอธิบาย	สูตรการคำนวณ	ข้อมูลพื้นฐาน	ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผล	แหล่งที่มา/วิธีการจัดเก็บ	ระยะเวลาการจัดเก็บ
ผลลัพธ์	1.							
	2.							
	3.							
ผลกระทบ	ก.							
	1.							
	2.							
	3.							
	ก.							

## ตัวอย่างการระบุรายละเอียดแบบประเมิน (Evaluation Metrix)

มิติ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2568	คำนิยาม/คำอธิบาย	สูตรการคำนวณ	ข้อมูลพื้นฐาน	ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผล	แหล่งที่มา/วิธีการจัดเก็บ	ระยะเวลาการจัดเก็บ
ผลผลิต	1.ร้อยละของมาตรฐานอาชีพที่มีการนำไปใช้ประโยชน์	ร้อยละ 85	สะท้อนบทบาทการผลิตด้านการนำมาตรฐานอาชีพไปใช้ประโยชน์ การได้รับการยอมรับจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งสถานประกอบการ ภาคการศึกษาและคนในอาชีพ มาตรฐานอาชีพที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ 3 มิติ ได้แก่ การรับรอง สรรพคุณ: การพัฒนาหลักสูตร และการมีบทบาทในอาชีพ	(จำนวนมาตรฐานอาชีพที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ณ ปี 2568/จำนวนมาตรฐานอาชีพที่มีการพัฒนาทั้งหมดในปี 2566 – 2568) × 100	ปี 2563 = ร้อยละ: 63.5 ปี 2564 = ร้อยละ: 69 ปี 2565 = ร้อยละ: 70	พิจารณาจากรายงานการสำรวจการนำไปใช้ประโยชน์	จากการสำรวจของ ศคช. โดยฝ่ายงานที่รับผิดชอบ	การจัดเก็บเป็นรายปี และใช้ข้อมูลประเมิน ปีที่สำรวจปี 2568
ผลสัมฤทธิ์	ระดับความเชื่อมั่นต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ	ร้อยละ 85	สะท้อนการวางแนวทางการพัฒนาระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่จะนำมาสู่การยอมรับของผู้ประกอบการและคนในอาชีพ ความเชื่อมั่นต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพ พิจารณาจาก 4 มิติ ได้แก่ ด้านนโยบาย ผลสัมฤทธิ์ บุคลากร การเปิดเผยโปร่งใส	คะแนนเฉลี่ยของการสำรวจความเชื่อมั่นต่อระบบคุณวุฒิวิชาชีพ 4 มิติ	ปี 2563 = ร้อยละ: 82.5 ปี 2564 = ร้อยละ: 83.0 ปี 2565 = ร้อยละ: 70	พิจารณาจากรายงานการสำรวจความเชื่อมั่น	จากการสำรวจของ ศคช. โดยใช้ทั้งปริมาณและเชิงคุณภาพ	การจัดเก็บเป็นรายปี และใช้ข้อมูลประเมิน ปีที่สำรวจปี 2568



คำอธิบายบทบาทของ.....(องค์การมหาชน) ในระบบนิเวศ (Ecosystem)

อธิบายภาพแผนผังความสัมพันธ์ของ.....(องค์การมหาชน) ในระบบนิเวศ (Ecosystem)

เอกสารคำอธิบายประกอบการสร้างคุณค่าของ.....องค์การมหาชนในระบบนิเวศ (Ecosystem)

เป้าหมายของการมีอยู่ขององค์การมหาชน	วัตถุประสงค์จัดตั้งและพันธกิจขององค์การมหาชน	แผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่จะดำเนินการในปี 2566 - 2568	ความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นๆ	ระบุหน่วยงานเทียบเคียง	เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการซ้ำซ้อน	หมายเหตุ

ตัวอย่างการอธิบายประกอบการสร้างคุณค่าของ.....(องค์การมหาชน) ในระบบนิเวศ

เป้าหมายของการมีอยู่ขององค์การมหาชน	วัตถุประสงค์จัดตั้งและพันธกิจขององค์การมหาชน	แผนงาน/โครงการ/ภารกิจที่จะดำเนินการในปี 2566 - 2568	ความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ	ระบุหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการข้างต้น	หมายเหตุ
ขีดความสามารถด้านการท่องเที่ยวของภาคสูงชันและเกิดความยั่งยืน	ส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ที่มีศักยภาพในด้านการท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดการจ้างงานและยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่แห่งท้องถิ่นให้ดีขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการสร้างเครือข่ายการพัฒนาทุกภาคส่วนเพื่อขับเคลื่อนการท่องเที่ยวโดยชุมชน</li> <li>2. โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชนต้นแบบ</li> <li>3. โครงการเสริมสร้างศักยภาพชุมชนในพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน</li> <li>4. โครงการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมเพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน</li> </ol>	มีความเชื่อมโยงในบางส่วน	กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นภารกิจของ อพท. และการดำเนินการของ พช. เน้นที่การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน จึงเน้นไปที่การสร้างรายได้ แต่อาจไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อการสร้างระบบการจัดการท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน</li> <li>2. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่ได้ส่งเสริมครอบคลุม และการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยวไม่ใช่ภารกิจโดยตรง ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบาย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแนวทางและขยายการผลิตสินค้า CBT โดยบูรณาการความร่วมมือกับ พช. เพื่อให้สามารถขยายผลการพัฒนาไปในพื้นที่ที่ไม่ได้อยู่ใน การดูแลของ อพท. ได้มากขึ้น</li> <li>2. การผลักดันการขยายผลต้นแบบไปสู่การนำไปใช้ในพื้นที่อื่นๆ ให้มากขึ้น โดยบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานท้องถิ่นและหน่วยงานด้านการท่องเที่ยว</li> </ol>



แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม	ผลผลิต	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	หมายเหตุ
1. การประชุมเพื่อหารือเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การมหาชนในช่วงระยะเวลา 66-68 เพื่อร่วมหารือการกำหนดเป้าหมาย Goal ของหน่วยงาน	การได้เป้าหมายขององค์การมหาชน (ES) การได้ผลกระทบขององค์การมหาชน (RC)	■				องค์การมหาชนนำเสนอเป้าหมายของแผนประเทศที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร / ที่ปรึกษาร่วมซักถามให้ความเห็นในการกำหนด Goal
2. การประชุมเพื่อร่วมหารือกลไก Mechanism ที่เกี่ยวข้อง และบทบาทขององค์การมหาชนในกลไก	Mechanism และบทบาทขององค์การมหาชนใน ES		■			องค์การมหาชนให้ข้อมูล อธิบายถึงลักษณะกลไกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
3. การประชุมร่วมพิจารณาบทบาทของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และการทบทวนบทบาทขององค์การมหาชน	ระบบนิเวศและบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งระบบ		■			องค์การมหาชนสนับสนุนข้อมูล ที่ปรึกษาร่วมซักถามตั้งข้อสังเกต

แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม	ผลผลิต	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	หมายเหตุ
4. การวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับการกิจและ Goal รวมทั้งบทบาทขององค์การมหาชนที่วิเคราะห์ไว้	Result chain		■			องค์การมหาชนให้ข้อมูลแผนงาน โครงการและภารกิจที่จะขับเคลื่อนที่ปรึกษาให้ความเห็นการออกแบบตัวชี้วัดที่เหมาะสมในมิติผลลัพธ์ ผลกระทบ
5. การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Evaluation Matrix)	Evaluation Matrix		■			องค์การมหาชนเตรียมข้อมูลพื้นฐานที่ปรึกษาจัดทำรายละเอียด
6. จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้เสีย				■		ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาคัดเลือกผู้มีส่วนได้เสีย องค์การมหาชนเชิญและจัดประชุมที่ปรึกษากำหน้าที่ Moderator



## แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม	ผลผลิต	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	หมายเหตุ
7. การนำเสนอคณะกรรมการ						ที่ปรึกษาร่วมชี้แจง
8. นำส่งร่างบันทึกข้อตกลงฯ ต่อสำนักงาน ก.พ.ร.						

## ข้อเสนอเพิ่มเติมต่อ สำนักงาน ก.พ.ร.

- ❖ ข้อเสนอแนะการกำหนดตัวชี้วัดประจำปีงบประมาณ
- ❖ ข้อเสนอแนะการปรับบทบาทภารกิจตามกฎหมายขององค์การมหาชน
- ❖ ข้อเสนอแนะบทบาทภารกิจของหน่วยงานอื่นๆ
- ❖ ข้อเสนอแนะต่อการปรับกลไกด้านทรัพยากร

# ขอขอบคุณ



TRIS  
CORP







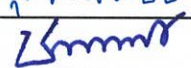
โดย บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด



ประชุมชี้แจงแนวทางการจัดทำห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result chain)  
และการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (ecosystem)

วันพุธที่ 15 มีนาคม 2566 เวลา 9.30 - 12.00 น.

ณ ห้องประชุมเออร์ซา เมเจอร์ อุทยานดาราศาสตร์สิรินธร จ.เชียงใหม่  
และประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ระบบ zoom)

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
<b>ผู้บริหาร</b>			
1	ดร.ศรัณย์ โปษยะจินดา	ผู้อำนวยการ	
2	นายธนา ธนาเจริญพร	รองผู้อำนวยการ	
3	ดร.วิภู รุโจปการ	รองผู้อำนวยการ	ประชุมผ่านระบบ ZOOM
4	นางสาวจุลลดา ขาวสะอาด	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	
<b>กลุ่มวิจัย</b>			
5	ดร.อุเทน แสงวิทย์	นักวิจัยชำนาญการ	ประชุมผ่านระบบ ZOOM
6	ดร.ศุภชัย อวิพันธุ์	นักวิจัย	ศุภชัย อวิพันธุ์
7	ดร.กัณฑ์ธนากร น้อยเสนา	นักวิจัย	
<b>ศูนย์ปฏิบัติการหอดูดาวแห่งชาติและวิศวกรรม</b>			
8	นายอภิชาติ เหล็กงาม	ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการหอดูดาวและวิศวกรรม	
9	นายवासู เก่งเกรียงไกร	หัวหน้างานปฏิบัติการหอดูดาวแห่งชาติ	
10	นายภควัต ประสิทธิ์	รักษาการหัวหน้างานพัฒนาเทคโนโลยีและวิศวกรรม	ภควัต ประสิทธิ์
11	นายสมรรถชัย ธีรัตน์	รักษาการหัวหน้างานปฏิบัติการเทคนิคและซ่อมบำรุง	
<b>ศูนย์พัฒนาเทคโนโลยีทัศนศาสตร์และโฟโตนิกส์</b>			
12	ดร.ชนิสรา กาญจนสกุล	วิศวกร	ประชุมผ่านระบบ ZOOM
<b>ศูนย์บริการวิชาการและสื่อสารทางดาราศาสตร์</b>			
13	นายศุภฤกษ์ คฤหานนท์	ผู้อำนวยการศูนย์บริการวิชาการและสื่อสารทางดาราศาสตร์	ประชุมผ่านระบบ ZOOM
14	นายธนกฤต สันติคุณารต์	รักษาการหัวหน้างานบริการวิชาการทางดาราศาสตร์	
15	นายคมสันต์ ฐรี	รักษาการหัวหน้างานบริการวิชาการทางดาราศาสตร์	
<b>ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>			
16	นายภาสิต ลาดเลา	รักษาการผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	ประชุมผ่านระบบ ZOOM
<b>หอดูดาวเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบพระชนมพรรษา นครราชสีมา</b>			
17	นายสมานชาญ จันทร์เอี่ยม	เจ้าหน้าที่สารสนเทศดาราศาสตร์ชำนาญการ	
18	นายอนันต์พล สุดทรัพย์	เจ้าหน้าที่สารสนเทศดาราศาสตร์ชำนาญการ	
<b>หอดูดาวเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบพระชนมพรรษา ฉะเชิงเทรา</b>			
19	นางสาวณัฐยา ศิริวินสกุล	เจ้าหน้าที่สารสนเทศดาราศาสตร์ชำนาญการ	ประชุมผ่านระบบ ZOOM



ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
หอดูดาวเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบพระชนมพรรษา สงขลา			
20	นายเฉลิมชนม์ วรรณทอง	ผอ.หอดูดาวภูมิภาค หอดูดาวฯ สงขลา	ประชุมผ่านระบบ ZOOM
21	นายธีรยุทธ์ ลอยลิบ	รักษาการหัวหน้าหอดูดาวภูมิภาคฯ สงขลา	ประชุมผ่านระบบ ZOOM
หอดูดาวเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบพระชนมพรรษา ขอนแก่น			
22	นายสิทธิพร เตือนตะคุ	รักษาการหัวหน้าหอดูดาวภูมิภาคฯ ขอนแก่น	
สำนักผู้อำนวยการ			
23	ดร.ศุภฤกษ์ อัครวิทยาพันธุ์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานสนับสนุนบัณฑิตศึกษาอาวุโส	
24	นางพัชรินทร์ เหล็กงาม	ผู้อำนวยการกลุ่มงานยุทธศาสตร์อาวุโส	
25	นายวิชาญ อินศิริ	ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์	
26	นางสาวพัชราภรณ์ พงศ์อนันต์ปัญญา	ผู้อำนวยการกลุ่มงานการเงินและบัญชี	พัชราภรณ์ พงศ์อนันต์ปัญญา
27	นางสาวภัทรานิษฐ์ อุดมพรสุขสันต์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานกฎหมาย	ภัทรานิษฐ์ อุดมพรสุขสันต์
28	นางสาวศรัณยา วิบูลวัชร	หัวหน้างานอำนวยการ	
29	นางสาวปริยาภรณ์ สรรพศรี	หัวหน้างานประชาสัมพันธ์	
30	นางสาวปริสญาภรณ์ หัวเวียง	หัวหน้างานพัสดุ	ปริสญาภรณ์ หัวเวียง
31	เรือเอก ธีรศักดิ์ ปัญญาภิรวัฒน์	รักษาการหัวหน้างานบริหารการวิจัย	
32	นางสาวกัญญ์ณลิน พงศ์จักรธรณ์	รักษาการหัวหน้างานการเงินและบัญชี	
33	นายกานต์ โพธิ์ชื่น	รักษาการหัวหน้างานอาคารสถานที่	
34	นายวรพล พัฒนารังษี	วิศวกร	
35	นางฐิติรัตน์ วัชรราชบุรี	หัวหน้างานยุทธศาสตร์และงบประมาณ	
36	นางสาวพิชญา นະติกา	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ	พิชญา นະติกา
37	นางสาวกลอยใจ ไชยมหาวัน	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	
38	นางจอมภักดิ์ วงศ์ประสิทธิ์	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	
39	นายอัมราณ หะยีแวณาแฉะ	เจ้าหน้าที่จัดการงานทั่วไป	
40	นางสาววันทนี รุ่งเรืองวัฒนกุล	เจ้าหน้าที่จัดการงานทั่วไป	ประชุมผ่านระบบ ZOOM
41	นางวศุภิณี พิกักชากุลเกษม	หัวหน้าหน่วยทรงกลมภายใน	
42	นายชัชวาลย์ อุดมวงศ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล	ช.
43	นางสาวสุนันทา ศาส์สุภาคม	เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล	
44	นางสาวสุวิภาดา นุ้ยเนียม	ค.ศ.ก.	สุวิภาดา นุ้ยเนียม
45	นายณัฐกร เกษตรธรรม	เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล	ณัฐกร เกษตรธรรม

