

## การประเมินและการนำไปประยุกต์ใช้ กระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ของหน่วยงาน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น

### Assessment and Application of Official Performance Agreement: A Case Study of Khon Kaen University

สุรีย์รัตน์ ปันโยแก้ว<sup>1\*</sup>  
Sureerat Panyokaew<sup>1\*</sup>

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานด้านแผนและประกันคุณภาพของหน่วยงานจำนวน 35 คน เครื่องมือที่ใช้การวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละและค่าเฉลี่ย

ผลวิจัยจากการสำรวจแนวทางการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานทั้งหมด 7 ด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดกับเรื่องต่างๆ ใน 7 ด้าน ดังนี้ ด้านกรอบการประเมินผลข้อตกลงปฏิบัติราชการ คือเรื่องผลการประเมินคุณภาพภายในคิดเป็น 94.30% ด้านตัวชี้วัดการประเมิน ควรแบ่งตัวชี้วัดเป็นมหาวิทยาลัยกำหนดและหน่วยงานกำหนดเองคิดเป็น 85.70% ด้านค่าน้ำหนักรวมของตัวชี้วัด ควรแบ่งสัดส่วนเป็นร้อยละ 50:50 (มหาวิทยาลัยกำหนดต่อหน่วยงานกำหนด) คิดเป็น 71.40% ด้านการตั้งค่าเป้าหมาย คือการกำหนดระดับคะแนนที่ 5 ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด โดยกำหนดเป้าหมายให้สูงกว่าผลการดำเนินงานปีล่าสุดแบบก้าวกระโดดคิดเป็น 80.00% ด้านกระบวนการเจรจาต่อรองตัวชี้วัด ควรมีการเจรจาต่อรองตัวชี้วัดทุกปีงบประมาณคิดเป็น 91.40% ด้านการรายงานผลข้อตกลงปฏิบัติการตามปีงบประมาณ ควรรายงานผลการปฏิบัติราชการปีละ 2 ครั้งคิดเป็น 54.30% ส่วนด้านรูปแบบการรายงานผลปฏิบัติราชการ ควรรายงานในระบบออนไลน์คิดเป็น 88.60% ขณะที่ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 พบว่าความพึงพอใจภาพรวมในระดับมากที่สุดคิดเป็น 82.25% ปัญหาที่สำคัญในการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน พบว่าบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และสะท้อนให้เห็นบริบท ประสิทธิภาพองค์กรที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงาน รวมทั้งขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการจัดเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงาน

กระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ ระดับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่นจากการวิจัยครั้งนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในส่วนกรอบประเมินข้อตกลงปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 และ 2560 โดยควรเพิ่มเติมในส่วนกระบวนการชี้แจง การสร้างความเข้าใจในการกำหนดตัวชี้วัด และการรายงานผลการปฏิบัติราชการในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์หรือออนไลน์

**คำสำคัญ:** ข้อตกลงปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

#### Abstract

This survey aimed to study the process of official performance agreement, internally in Khon Kaen University. Thirty five of chief executive plan and quality assurance staffs of supporting divisions were sampled. The research instrument was a self-administrative questionnaire. Frequency, percentage and mean were used for data analysis.

<sup>1</sup> สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น, 40002

<sup>1</sup> Office of Quality Management, Khon Kaen University, Khon Kaen, 40002

\*Corresponding author: e-mail: surelo@kku.ac.th

The results from survey research in pattern of official performance agreement were totally 7 parts. It was found that the sample mostly agreed with each part in all 7 parts. Evaluation framework of official performance agreement was the result of internal quality evaluation (94.30%). Evaluation indicators could be divided into two parts: indicators from university and indicators from division (85.70%). Total weight of the indicators divided into 50:50 percent weights (indicators from university to indicators from division) (71.40%). Part of regarded the setting goals. It should be determined to the level 5. That was the performance of excellence by targeting a higher operating result of last year (80.00%). The negotiation process indicators should be debate the fiscal year (91.4%). Reports of result performance agreement following the fiscal year should be report 2 times per year (54.30%). The final part was a form of reporting performance agreement. It should be report the online system (88.60%). Results of satisfaction survey on the performance agreement in fiscal year 2014 showed an overall satisfaction at the highest level (82.25%). The major problem was that staffs had not enough knowledge and understanding in the determination of effective indicators that reflected the culture of divisions. Effective organization responds to the objectives of setting up the agency.

Obtained result has been applied in the performance agreement of the supporting divisions in Khon Kaen University in fiscal year of 2016 and 2017. It should be added in the process of clarifying the understanding of setting indicators to be used as an evaluation framework. Electronic document form or reporting of results in online is also recommended.

**Keywords:** internal performance agreement, Khon Kaen university

## บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยกำหนดแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติราชการออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล มิติที่ 2 ด้านคุณภาพ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาสถาบัน แนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการโดยกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละมิติ ให้รายงานผลการปฏิบัติราชการ และประเมินผลปฏิบัติราชการในแต่ละปีงบประมาณ โดยส่งผลประเมินมายังมหาวิทยาลัยเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติราชการและการปรับปรุงพัฒนาองค์กร (สำนักงาน ก.พ.ร., 2551-2552)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับคณะและหน่วยงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ไปยังระดับคณะและหน่วยงาน โดยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับคณะจำนวน 25 คณะ และระดับหน่วยงานจำนวน 40 หน่วยงาน โดยมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้ปรับปรุงแนวทางในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการมาโดยตลอดตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ได้ปรับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นข้อตกลงปฏิบัติราชการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555-2558)

ในการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการในระดับหน่วยงาน มหาวิทยาลัยได้จัดกลุ่มหน่วยงานออกเป็นหน่วยงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน (หน่วยงานเทียบเท่าคณะ) หน่วยงานสนับสนุนภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัย หน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี และองค์กรในกำกับ ด้วยความแตกต่างของบริบทและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานที่ต่างหากัน ทำให้การจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานมักจะมีปัญหาในการดำเนินงานมาโดยตลอด เช่น รูปแบบ วิธีการ แนวทางการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัด

และเกณฑ์การประเมินคุณภาพ ไม่เป็นธรรมกับหลายหน่วยงาน ไม่สามารถวัดได้กับหลายหน่วยงาน นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติราชการพบว่ามีความแตกต่างตั้งแต่ระดับดีมากและระดับปรับปรุง

จากการศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีหน่วยงานที่พบประเด็นปัญหาในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยจัดทำโครงการศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางการปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อ.ย.) โดยมีการสรุปถึงปัญหาอุปสรรคในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในประเด็นสำคัญๆ ได้แก่ 1) ความไม่เข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 2) มีตัวชี้วัดบางตัวที่ไม่ได้จัดเก็บข้อมูลมาก่อน 3) ความไม่แน่นอนในนโยบายและแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงในประเด็นสำคัญๆ ได้แก่ 1) การจัดทำตัวชี้วัดของ อ.ย. ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และควรมีการถ่ายทอดเป้าหมาย (cascade) ลงสู่ระดับต่างๆ อย่างเป็นระบบ 2) อ.ย. ต้องมีการสื่อสาร และทำความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับผู้ดูแลตัวชี้วัด 3) อ.ย. ควรมีการนำปัญหา และอุปสรรคที่รวบรวมได้จากผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาดำเนินการปรับปรุงหรือแก้ไข และหาแนวทางดำเนินการที่เหมาะสมต่อไป (เพียงฤทัย, 2551)

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งที่จะศึกษากระบวนการในการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในระดับหน่วยงาน ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งความรู้ ความเข้าใจ ต่อกระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และหาแนวทางในการพัฒนากระบวนการในการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อไป

### วัตถุประสงค์

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive study) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการของระดับหน่วยงาน มหาวิทยาลัยขอนแก่น และศึกษาความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการของระดับหน่วยงาน ของหัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานด้านแผนและประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

### ระเบียบวิธีวิจัย

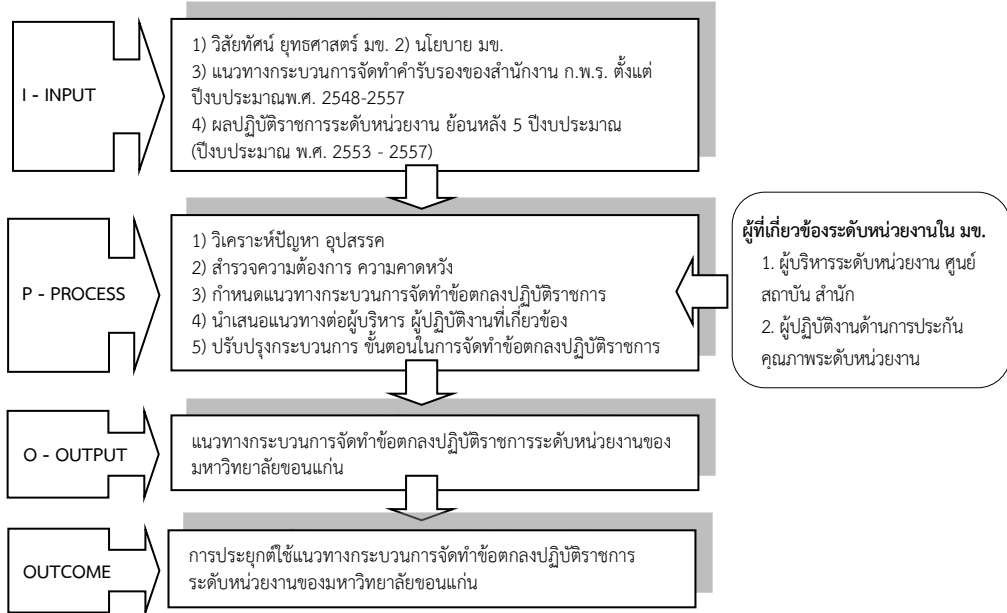
1. การศึกษาย้อนหลัง (retrospective study) วิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2557 เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับหน่วยงาน

2. การศึกษาเชิงสำรวจ (survey study) เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ระดับหน่วยงาน ข้อเสนอแนะในด้านต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับหน่วยงาน รวมทั้งสำรวจความพึงพอใจ ปัญหา อุปสรรคต่อกระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับหน่วยงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพของแต่ละหน่วยงาน จำนวน 35 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มสำรวจจากทุกหน่วยงาน จำนวน 35 หน่วยงาน

3. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดยการคำนวณค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรม SPSS เป็นค่าเฉลี่ย ความถี่ และร้อยละ รวมทั้งรวบรวมข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรคที่ได้จากการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับหน่วยงาน ระดับคะแนนในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น กำหนดเกณฑ์การแปลผลตามสำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้ 4.51-5.00 หมายถึง ดีมาก 3.51-4.50 หมายถึง ดี 2.51-3.50 หมายถึง ปานกลาง 1.51-2.50 หมายถึง น้อย 1.00-1.50 หมายถึง น้อยที่สุด

ร้อยละระดับคุณภาพกำหนดเกณฑ์การแปลตามสำนักงาน ก.พ.ร. ดังนี้ ร้อยละ 76 – 100 หมายถึง ระดับมากที่สุด ร้อยละ 51 – 75 หมายถึง ระดับมาก ร้อยละ 26 – 50 หมายถึง ระดับน้อย ร้อยละ 0 – 25 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

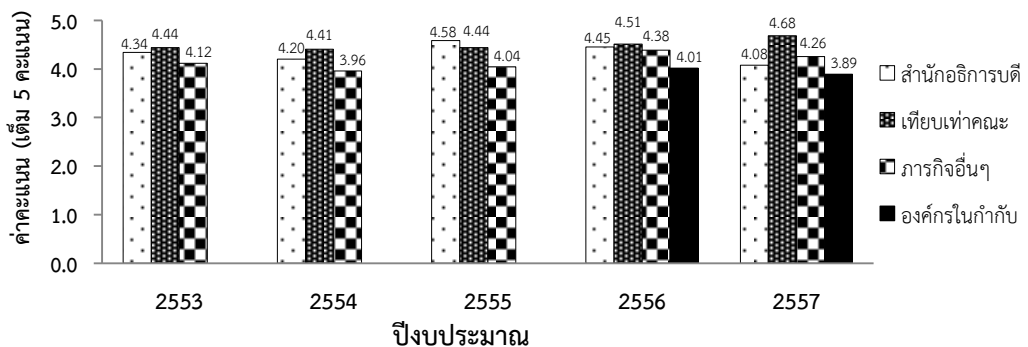
**กรอบแนวคิดการวิจัย**



**ผลการวิจัย**

**1. ผลการปฏิบัติราชการเฉลี่ยในภาพรวมตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2557 (5 ปี) ของทุกหน่วยงาน**

คะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน แบ่งกลุ่มหน่วยงานออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1. หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี 23 หน่วยงาน 2. หน่วยงานที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน (หน่วยงานเทียบเท่าคณะ) 5 หน่วยงาน 3. หน่วยงานสนับสนุนภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัย 3 หน่วยงาน และ 4. องค์กรในกำกับ 5 หน่วยงาน (ภาพที่ 2) พบว่าคะแนนผลการปฏิบัติราชการเฉลี่ยในภาพรวมตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2557 ในกลุ่มหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดีอยู่ระหว่าง 4.08-4.58 คะแนน มีแนวโน้มลดลงในช่วง 3 ปีหลัง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557) กลุ่มหน่วยงานเทียบเท่าคณะอยู่ระหว่าง 4.41-4.68 คะแนน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในช่วง 3 ปีหลัง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2557) กลุ่มหน่วยงานสนับสนุนภารกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่าง 3.96-4.38 คะแนน มีแนวโน้มลดลงในช่วง 2 ปีหลัง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2557) และกลุ่มองค์กรในกำกับอยู่ระหว่าง 3.89-4.01 คะแนน มีแนวโน้มลดลงในช่วง 2 ปีหลัง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2557) จากผลปฏิบัติราชการแต่ละกลุ่มหน่วยงาน พบว่าอยู่ในระดับดีถึงดีมาก



**ภาพที่ 2** ค่าเฉลี่ยของคะแนนข้อตกลงปฏิบัติราชการของ 4 กลุ่มหน่วยงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2557

## 2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับหน่วยงาน

ผลการสำรวจความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ 7 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านกรอบการประเมินผลข้อตกลงปฏิบัติราชการ 2. ด้านตัวชี้วัดการประเมิน 3. ด้านค่าน้ำหนักรวมของตัวชี้วัด 4. ด้านการตั้งค่าเป้าหมาย 5. ด้านกระบวนการเจรจาต่อรองตัวชี้วัด 6. ด้านการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามปีงบประมาณ และ 7. ด้านรูปแบบการรายงานผลปฏิบัติราชการ โดยสำรวจจากผู้บริหารระดับหัวหน้า และผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพระดับหน่วยงานจำนวน 35 คน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ

แนวทางการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ	ร้อยละ	
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
<b>1. กรอบการประเมินผลข้อตกลงปฏิบัติราชการ</b>		
1.1 ส่วนที่ 1 ผลการประเมินคุณภาพภายใน (IOA)	94.3	5.7
1.2 ส่วนที่ 2 ความท้าทายตามแผน (กำหนดตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานที่สะท้อนผลการดำเนินงานที่สำคัญ)	91.4	8.6
1.3 ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (งบประมาณ/การเบิกจ่าย/ การประหยัดพลังงาน/ การลดขั้นตอน)	82.9	17.1
<b>2. ตัวชี้วัดการประเมิน</b>		
2.1 ให้หน่วยงานกำหนดเอง	77.1	22.9
2.2 มหาวิทยาลัยควรกำหนดตัวชี้วัดกลางเพื่อประเมินทุกหน่วยงาน	60.0	40.0
2.3 ควรแบ่งตัวชี้วัด 2 ส่วน คือ หน่วยงานกำหนดเอง และมหาวิทยาลัยกำหนด	85.7	14.3
<b>3. ค่าน้ำหนักรวมของตัวชี้วัด</b>		
3.1 ค่าน้ำหนักภาพรวมควรกำหนดเป็น ร้อยละ 50 (เนื่องจากไม่ได้มีการกิจกรรมทุกด้าน)	45.7	54.3
3.2 ค่าน้ำหนักภาพรวมควรกำหนดเป็น ร้อยละ 100	62.9	37.1
3.3 ควรแบ่งสัดส่วน ค่าน้ำหนัก ร้อยละ 50 : 50 (ตัวชี้วัดที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นกำหนด: ตัวชี้วัดที่หน่วยงานกำหนด)	71.4	28.6
<b>4. การตั้งค่าเป้าหมาย</b>		
4.1 ใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานพื้นฐาน (Baseline) ตั้งเป็นค่าเป้าหมายไว้ที่ระดับ 3 คะแนน	71.4	28.6
4.2 ใช้ข้อมูลเฉลี่ยผลการดำเนินงาน 3 ปี ตั้งเป็นค่าเป้าหมายไว้ที่ระดับ 3 คะแนน	74.3	25.7
4.3 ระดับคะแนน 4 คือผลการดำเนินงานความท้าทาย (Challenge) โดยกำหนดเป้าหมายให้สูงกว่าผลการดำเนินงานปีล่าสุด	74.3	25.7
4.4 ระดับคะแนน 5 คือผลการดำเนินงานที่เลิศ (Excellence) โดยกำหนดเป้าหมายให้สูงกว่าผลการดำเนินงานปีล่าสุดแบบก้าวกระโดด	80.0	20.0
<b>5. กระบวนการเจรจาต่อรองตัวชี้วัด</b>		
5.1 ควรมีการเจรจาต่อรองตัวชี้วัดทุกปีงบประมาณ	91.4	8.6
5.2 จัดคลินิกให้คำปรึกษาให้กับทุกหน่วยงาน	88.6	11.4
<b>6. การรายงานผลข้อตกลงปฏิบัติราชการตามปีงบประมาณ</b>		
6.1 ปีละ 1 ครั้ง (รอบ 12 เดือน)	40.0	60.0
6.2 ปีละ 2 ครั้ง (รอบ 6 และ 12 เดือน)	54.3	45.7
6.3 ปีละ 3 ครั้ง (รอบ 6, 9 และ 12 เดือน)	17.1	82.9
<b>7. รูปแบบการรายงานผลปฏิบัติราชการ</b>		
7.1 ส่งเอกสาร หลักฐาน ตามระบบหนังสือ	68.6	31.4
7.2 ส่งรูปแบบไฟล์ ระบบออนไลน์	88.6	11.4
7.3 การตรวจประเมิน ณ หน่วยงาน (Site Visit)	45.7	54.3

จากตารางที่ 1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่าเห็นด้วยกับแนวทางการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการในทุกประเด็นย่อย 4 ด้าน คือ ด้านกรอบการประเมินผลข้อตกลงปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดการประเมิน การตั้งค่าเป้าหมาย และกระบวนการเจรจาต่อรองตัวชี้วัด โดยในด้านที่ 1 กรอบการประเมินผลข้อตกลงปฏิบัติราชการ ประเด็นด้านการประเมินคุณภาพภายในเป็นประเด็นที่เห็นด้วยมากที่สุด (ร้อยละ 94.3) ด้านที่ 2 ตัวชี้วัดการประเมิน ประเด็นที่เห็นด้วยมากที่สุด คือการแบ่งตัวชี้วัด 2 ส่วน คือ มหาวิทยาลัยกำหนด และหน่วยงานกำหนดเอง (ร้อยละ 71.4) ด้านที่ 4 การตั้งค่าเป้าหมาย ประเด็นที่เห็นด้วยมากที่สุด คือระดับคะแนน 5 คือผลการดำเนินงานที่ดีเลิศ (Excellence) โดยกำหนดเป้าหมายให้สูงกว่าผลการดำเนินงานปีล่าสุดแบบก้าวกระโดด (ร้อยละ 80) ในขณะที่มี 3 ด้านที่ยังมีบางประเด็นที่ยังไม่เห็นด้วย มากกว่าเห็นด้วย ประเด็นที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ การรายงานผลข้อตกลงปฏิบัติราชการตามปีงบประมาณปีละ 3 ครั้ง (ร้อยละ 82.9) รองลงมา รูปแบบการรายงานผลการปฏิบัติราชการ โดยการตรวจประเมิน ณ หน่วยงาน (ร้อยละ 54.3) และการให้ค่าน้ำหนักรวมตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นร้อยละ 50 (ร้อยละ 54.3)

### 3. ความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 จากผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพระดับหน่วยงานจำนวน 35 คน (ตารางที่ 2) พบว่าระดับความพึงพอใจมากที่สุดในทุกด้าน โดยความพึงพอใจมากที่สุดในด้านการจัดคลินิกให้คำปรึกษาระดับหน่วยงาน (ร้อยละ 81.50) รองลงมา คือ การติดตามรายงานผลปฏิบัติราชการ ปีละ 2 ครั้ง ความพึงพอใจมากที่สุด (ร้อยละ 80.75) ส่วนด้านอื่นๆ ได้แก่ กรอบแนวทางการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ ความเหมาะสมของตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน แบบฟอร์มการรายงาน การแจ้งผลการปฏิบัติราชการ ความพึงพอใจอยู่ที่ร้อยละ 79.50, 78.75, 77.75, 77.25 ตามลำดับ โดยส่วนรูปแบบการเจรจาต่อรองตัวชี้วัด เกณฑ์ ค่าน้ำหนัก เป้าหมาย นั้นความพึงพอใจน้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 75.75

### ตารางที่ 2 ความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

กระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557	ความพึงพอใจ		
	ค่าเฉลี่ย (เต็ม 4)	ร้อยละ	แปลผล
กรอบแนวทางการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557)	3.18	79.50	มากที่สุด
ความเหมาะสมของตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมิน	3.15	78.75	มากที่สุด
รูปแบบการเจรจาต่อรองตัวชี้วัด เกณฑ์ ค่าน้ำหนัก เป้าหมาย	3.03	75.75	มาก
การจัดคลินิกให้คำปรึกษาระดับหน่วยงาน	3.26	81.50	มากที่สุด
การติดตามรายงานผลปฏิบัติราชการ ปีละ 2 ครั้ง (รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน)	3.23	80.75	มากที่สุด
แบบฟอร์มการรายงาน ผลการปฏิบัติราชการ	3.11	77.75	มากที่สุด
การแจ้งผลการปฏิบัติราชการ	3.09	77.25	มากที่สุด
ความพึงพอใจภาพรวม	3.29	82.25	มากที่สุด

### 4. ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

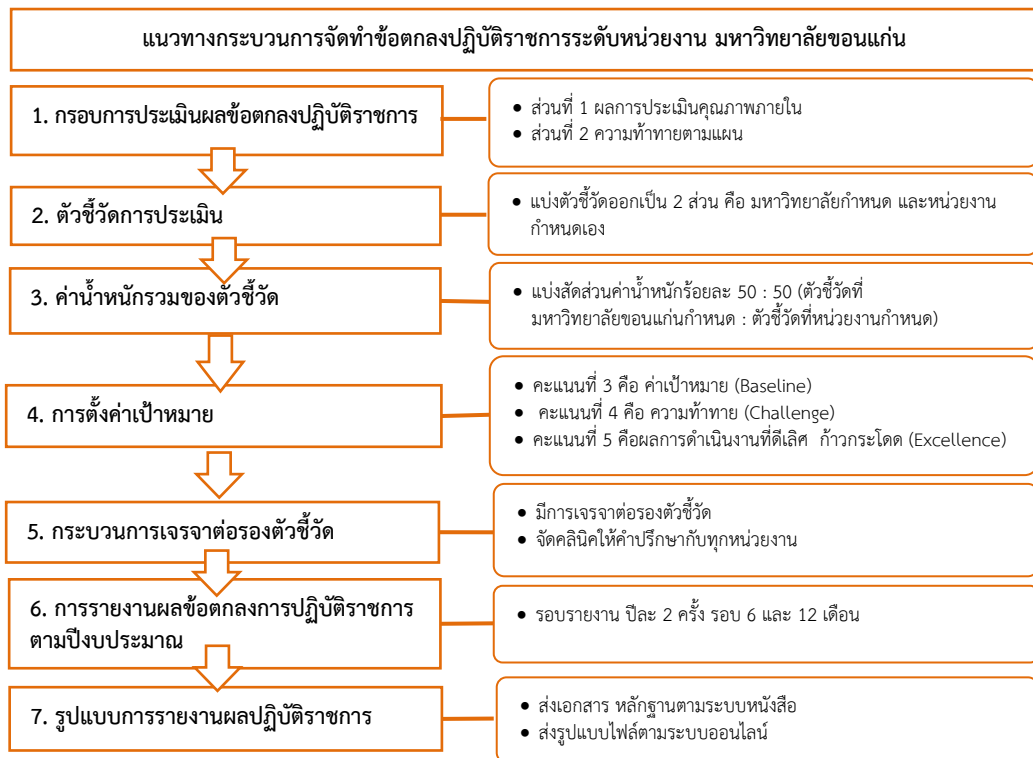
ผลการสำรวจปัญหาและอุปสรรค ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดข้อตกลงปฏิบัติราชการ พบว่า ตัวชี้วัดบางตัวยังไม่สะท้อน พันธกิจหลักเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน หน่วยงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการกำหนดตัวชี้วัด กรอบการประเมิน 2) เกณฑ์การประเมิน พบว่า เกณฑ์การประเมิน บางตัวกำหนดที่ความท้าทายสูงมากเกินผลการดำเนินงานที่เป็นจริง ควรมีการประเมินโดยอาศัยเกณฑ์ที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด ในลักษณะของการพัฒนาองค์กร 3) การรายงานผลปฏิบัติราชการ พบว่า ข้อมูลสนับสนุนการรายงานยังไม่เพียงพอ เนื่องจากมีการกำหนดตัวชี้วัดใหม่ทุกปี 4) การติดตาม จัดเก็บข้อมูล



ข้อตกลงปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย พบว่า ระบบติดตามผลปฏิบัติราชการ ควรมีรูปแบบการรายงานที่ชัดเจน รวมทั้งการจัดเก็บข้อมูลข้อตกลงปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยให้เป็นระบบ และข้อเสนอแนะอื่นๆ ควรใช้ระบบการติดตามและรายงานผลแบบ Online ควรการจัดอบรมก่อนทำข้อตกลงปฏิบัติราชการประจำปี

### 5. การนำผลจากการวิจัยที่ได้ มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการในระดับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2560

จากการศึกษากระบวนการข้อตกลงปฏิบัติราชการ ผลปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน สำนวณความ คิดเห็นต่อแนวทางและความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ ระดับหน่วยงานของ หัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพระดับหน่วยงานจำนวน 35 คน สรุปเป็นแนวทางในการ พัฒนาการกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แนวทางกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากแผนภาพแนวทางกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้มีการนำแนวทางนี้เสนอต่อผู้บริหาร และได้ประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 และ 2560 (ตารางที่ 3) พบว่า กรอบประเมินข้อตกลงปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 และ 2560 จะพบว่าเป็นกรอบการประเมินที่นำแนวทางจากการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ ระดับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่

1) แนวทางข้อที่ 2 ด้านตัวชี้วัดการประเมินแบ่งเป็น ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยกำหนดและตัวชี้วัดที่ หน่วยงานกำหนด ซึ่งได้ประยุกต์ใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดในรอบข้อตกลงปฏิบัติราชการ ในส่วนที่ 1 คือ ตัวชี้วัด ภาพรวมทุกหน่วยงานซึ่งเป็นตัวชี้วัดกลางของมหาวิทยาลัย และส่วนที่ 2 ตัวชี้วัดที่หน่วยงานนำเสนอต่อ มหาวิทยาลัย

2) แนวทางข้อที่ 3 คำนวณน้ำหนักของตัวชี้วัดแบ่งเป็น 50:50 (ตัวชี้วัดที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นกำหนดต่อตัวชี้วัดที่หน่วยงานกำหนด) ซึ่งนำมาใช้ในกรอบข้อตกลงปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยใน ส่วนปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ได้มีการปรับค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดแบ่งเป็น 70:30

3) แนวทางข้อที่ 4 การตั้งค่าเป้าหมาย คะแนนที่ 3 คือ ค่าเป้าหมาย (Baseline) คะแนนที่ 4 คือ ความท้าทาย (Challenge) คะแนนที่ 5 คือ ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด ก้าวกระโดด (Excellence) ซึ่งได้มีการประยุกต์ใช้โดยปรับเป็น คะแนนที่ 3 คือ ผลการดำเนินงานปีก่อน (Baseline) คะแนนที่ 4 คือ ค่าเป้าหมาย คะแนนที่ 5 คือ ความท้าทาย (Challenge)

4) แนวทางข้อที่ 5 กระบวนการเจรจาต่อรอง ซึ่งมีทั้งกระบวนการเจรจาตัวชี้วัดโดยมีการให้หน่วยงานจัดทำรอบตัวชี้วัดข้อตกลงปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินของหน่วยงาน ส่งเอกสารมาเจรจาต่อรองตัวชี้วัดหรือเกณฑ์การประเมินกับผู้บริหารได้ รวมทั้งมีการจัดคลินิกให้คำปรึกษาให้กับหน่วยงานต่างๆ ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับข้อตกลงปฏิบัติราชการ เช่น การคิดตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การกำหนดค่าเกณฑ์การประเมินต่างๆ รายละเอียดตัวชี้วัดกลางของมหาวิทยาลัย แบบฟอร์มรายงานการประเมิน การคิดค่าคะแนน โดยการให้คำปรึกษานั้นเป็นการนัดประชุมปรึกษาหารือกันอย่างเป็นทางการและการโทรศัพท์ หรือ E-mail เพื่อคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการ

5) แนวทางข้อที่ 6 การรายงานผลข้อตกลงปฏิบัติราชการ โดยให้รายงาน 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 รายงานผลรอบ 9 เดือนภายในเดือนกรกฎาคม และรอบที่ 2 รายงานผล 12 เดือน ภายในเดือนตุลาคม

**ตารางที่ 3** กรอบประเมินข้อตกลงปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 และ 2560

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ (ปีงบประมาณ)	ค่าน้ำหนัก		เกณฑ์การให้คะแนน				
		2559	2560	1	2	3	4	5
				(baseline)	(เป้าหมาย)	(ท้าทาย)		
<b>ส่วนที่ 1 ตัวชี้วัดภาพรวมทุกหน่วยงาน</b>		<b>50</b>	<b>70</b>					
<b>ตัวอย่างตัวชี้วัด</b>								
- ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559/2560	ร้อยละ			60	70	80	90	100
- ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559/2560	ร้อยละ			75	80	85	90	95
- ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการของหน่วยงาน	ร้อยละ			75	80	85	90	95
- ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ			75	80	85	90	95
- ระดับความผูกพันของบุคลากร	ระดับ			50	60	70	80	90
- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น	ร้อยละ			80	85	90	95	100
<b>ส่วนที่ 2 ตัวชี้วัดที่หน่วยงานนำเสนอ</b>		<b>25</b>	<b>10</b>					
<b>ส่วนที่ 3 ตัวชี้วัดที่หน่วยงานรับผิดชอบตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีงบประมาณ พ.ศ.2559/2560</b>		<b>25</b>	<b>20</b>					
<b>รวม</b>		<b>100</b>	<b>100</b>					



## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษากระบวนการข้อตกลงปฏิบัติราชการ ผลปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน สำนวความ คิดเห็นต่อแนวทางและความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ ระดับหน่วยงานของหัวหน้า หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานด้านประกันคุณภาพระดับหน่วยงานจำนวน 35 คน ผลการศึกษาย้อนหลัง วิเคราะห์ ข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2557 เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับหน่วยงาน พบว่า แนวโน้มของผลการปฏิบัติราชการลดลงในช่วง 2-3 ปีหลัง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555- 2557) เนื่องจากตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินมีการปรับเปลี่ยนในแต่ละปีงบประมาณ โดยมีความแตกต่างกันในแต่ละ หน่วยงาน ขึ้นกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน นโยบายของมหาวิทยาลัย ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยที่ ถ่ายทอดลงสู่ระดับหน่วยงานเพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร รวมทั้ง ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมิน การเก็บข้อมูล และรายงานผลการปฏิบัติราชการ

จากผลการสำรวจความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ สรุปเป็นแนวทางในการ พัฒนากระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีการนำ แนวทางจากการวิจัยนี้มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 และ 2560 ซึ่งทำให้กระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติ ราชการระดับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่นชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถรวบรวมตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลรายงานแผนปฏิบัติราชการระดับ มหาวิทยาลัยได้

แนวทางเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดทำข้อตกลงปฏิบัติราชการ ระดับหน่วยงานของ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งได้จากผลการสำรวจความพึงพอใจ และข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ในส่วนของรูปแบบการรายงานผลการปฏิบัติราชการนั้น ควรมีการรายงานในรูปแบบเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ หรือไฟล์ หรือระบบออนไลน์ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลดการใช้ทรัพยากร รวมทั้งควรมีกระบวนการชี้แจงการสร้างความเข้าใจในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้เป็นกรอบ การประเมินด้วย

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่เล็งเห็นความสำคัญของงานวิจัยนี้พร้อมทั้งพิจารณา จัดสรรงบประมาณสนับสนุนในโครงการวิจัยสถาบัน (R2R) การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้รับความ กรูณาอย่างดียิ่งจากผู้บริหารฝ่ายประกันคุณภาพและสำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการทำวิจัย รวมทั้งผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และ ผู้ปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพระดับหน่วยงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ใน การทำวิจัยในครั้งนี้

## เอกสารอ้างอิง

- เพียงฤทัย เสารัมณี. 2551. โครงการศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางการปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการ ปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการอาหาร และยา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). 2551. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). ๑.พิษณุโลกแขวงรัชดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). 2552. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). ๑.พิษณุโลกแขวงรัชดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ.

- สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2555. คู่มือรายละเอียดตัวชี้วัดตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2556. คู่มือรายละเอียดตัวชี้วัดตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2557. คู่มือรายละเอียดตัวชี้วัดตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2558. คู่มือรายละเอียดตัวชี้วัดตามข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.