



รายงานการประเมินตนเองของคณะกรรมการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

เสนอคณะกรรมการสถาบันฯ ในการประชุมครั้งที่ 9/2564 วันพฤหัสบดีที่ 22 กรกฎาคม 2564

จัดทำโดย งานเลขานุการ สำนักผู้อำนวยการ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน

---

## รายงานการประเมินตนเองของคณะกรรมการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

---

### ความเป็นมาและความสำคัญ

ตามที่ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ได้จัดทำตัวชี้วัดการประเมินองค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 โดยตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการสถาบันฯ (ตัวชี้วัด พอช.- ก.พ.ร.) กำหนดเกณฑ์การวัดผล 2 องค์ประกอบ (จากทั้งหมด 9 องค์ประกอบ) คือ

#### **องค์ประกอบที่ 1 ด้านการบริหารการประชุม**

1. ในการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการ ร้อยละ 90 ของจำนวนการประชุม มีกรรมการเข้าประชุมร้อยละ 80 ขึ้นไป
2. คณะกรรมการมีการประเมินผลคุณภาพของการจัดทำเอกสารประกอบการประชุมที่ฝ่ายเลขานุการเสนอให้คณะกรรมการองค์การมหาชนเห็นชอบ เพื่อให้การดำเนินการประชุมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### **องค์ประกอบที่ 2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการองค์การมหาชน**

*คณะกรรมการมีการประเมินตนเอง ทั้งแบบรายบุคคลและแบบองค์คณะ ตามเงื่อนไขที่กำหนด มีการเปิดเผยการประเมินตนเองของคณะกรรมการในที่ประชุม โดยคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมินและกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่*

เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการให้มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลตนเองที่ดี และสามารถปฏิบัติตามกฎหมายและมติคณะรัฐมนตรีได้อย่างเหมาะสม สถาบันฯ จึงได้จัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2564 สถาบันฯ ได้ประยุกต์แบบประเมินตนเองจากตัวอย่างแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการองค์การมหาชน ซึ่ง อ.กพม. มีมติเห็นชอบแล้ว เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับการดำเนินงานของสถาบันฯ

ทั้งนี้ การประเมินตนเองของคณะกรรมการ ได้กำหนดเกณฑ์ในการวัดผล คือ ให้คณะกรรมการมีการประเมินตนเอง เปิดเผยผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการในที่ประชุม และคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมินและกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเงื่อนไขแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการมีเนื้อหา (อย่างน้อยที่สุด) ดังต่อไปนี้

#### **แบบประเมินตนเองแบบรายบุคคล**

1. ความรู้ความสามารถ
2. ความเป็นอิสระ
3. ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ
4. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร

### แบบประเมินตนเองแบบองค์คณะ

1. โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
2. การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. การประชุมของคณะกรรมการ
4. การทำหน้าที่ของกรรมการ
5. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร
6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการประชุมของฝ่ายเลขานุการในด้านต่าง ๆ

### วิธีดำเนินการ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สถาบันฯ ได้จัดทำแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ด้วยการใช้คำถามปลายปิด (Close-end question) โดยแบบประเมินตนเองแบบรายบุคคล แบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน (ตามเงื่อนไขแบบประเมิน) มีข้อความรวมทั้งสิ้น 24 ข้อ และแบบประเมินตนเองแบบองค์คณะ แบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 ส่วน (ตามเงื่อนไขแบบประเมิน) มีข้อความรวมทั้งสิ้น 36 ข้อ ลักษณะแบบประเมินเป็นแบบประเมินค่า (Likert scale) ที่สร้างขึ้นตามมาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ตามความคิดเห็น และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับ ดังนี้

| ระดับความคิดเห็น   | ระดับคะแนน |
|--------------------|------------|
| เห็นด้วยมากที่สุด  | 5          |
| เห็นด้วยมาก        | 4          |
| เห็นด้วยปานกลาง    | 3          |
| เห็นด้วยน้อย       | 2          |
| เห็นด้วยน้อยที่สุด | 1          |

การแปลค่าคะแนนเฉลี่ยโดยใช้ค่าทางสถิติ คะแนนเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) กำหนดช่วงของการวัดดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายข้อมูลใช้วิธีของ Likert scale (Best & Kahn, 1993) แบบจำแนกแต่ละช่วงย่อยต่างกัน แบ่งระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยทำการกำหนดช่วงของการวัดได้ ดังนี้

|                  |           |         |                            |
|------------------|-----------|---------|----------------------------|
| ช่วงคะแนนตั้งแต่ | 4.21-5.00 | หมายถึง | ระดับที่เห็นด้วยมากที่สุด  |
| ช่วงคะแนนตั้งแต่ | 3.41-4.20 | หมายถึง | ระดับที่เห็นด้วยมาก        |
| ช่วงคะแนนตั้งแต่ | 2.61-3.40 | หมายถึง | ระดับที่เห็นด้วยปานกลาง    |
| ช่วงคะแนนตั้งแต่ | 1.81-2.60 | หมายถึง | ระดับที่เห็นด้วยน้อย       |
| ช่วงคะแนนตั้งแต่ | 1.00-1.80 | หมายถึง | ระดับที่เห็นด้วยน้อยที่สุด |

### วิธีการเก็บข้อมูล

ฝ่ายเลขานุการ ดำเนินการแจกแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ จำนวน 10 ชุด ให้แก่คณะกรรมการ โดยมีคณะกรรมการตอบแบบประเมินจำนวน 10 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100

การประเมินตนเองของคณะกรรมการครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 28 มิถุนายน 2564 ถึงวันที่ 9 กรกฎาคม 2564 รวมระยะเวลา 12 วัน จากนั้นจึงนำแบบประเมินทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบคำถามในแบบประเมินแต่ละชุดแล้วจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ฝ่ายเลขานุการ นำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ จำนวน 10 ชุด มาดำเนินการตรวจสอบรูปแบบซึ่งอยู่ในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด และนำข้อมูลมาลงรหัส (Coding) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ซึ่งเป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน เช่น ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ และค่าความถี่ในส่วนต่าง ๆ ของแบบประเมิน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 แบบ คือ การประเมินตนเองแบบรายบุคคล และ การประเมินตนเองแบบองค์คณะ ดังนี้

#### 1. การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล

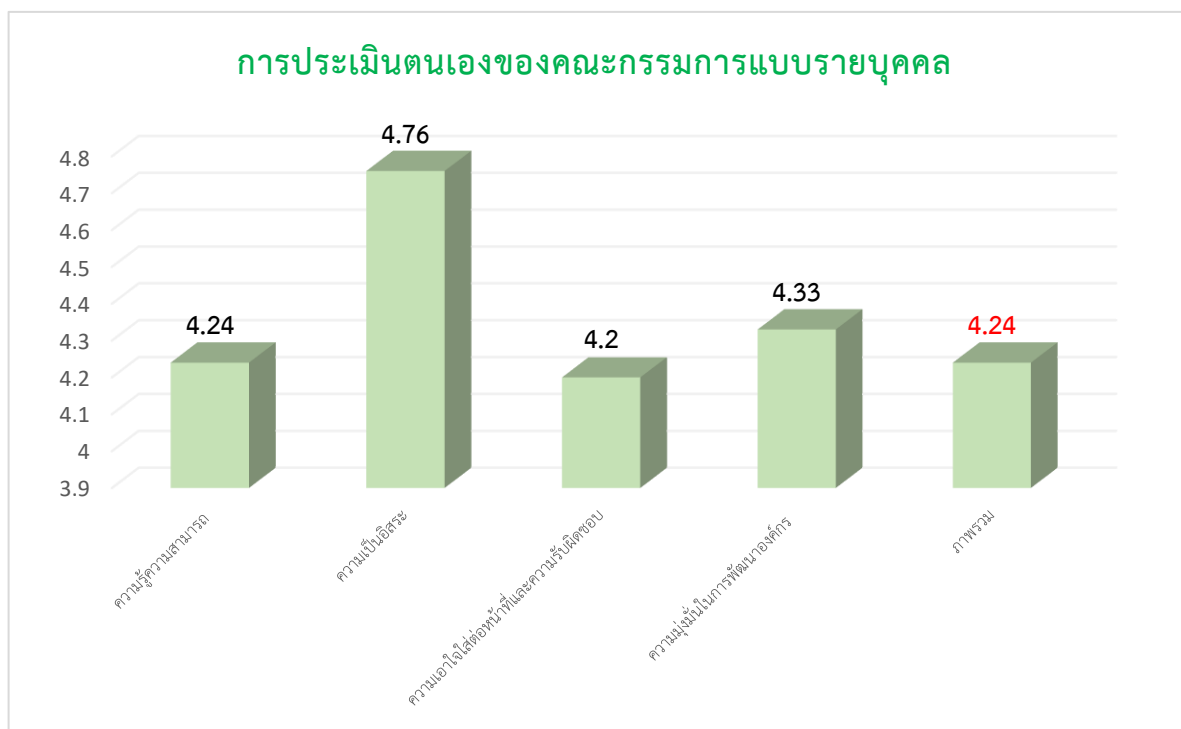
การประเมินตนเองแบบรายบุคคล ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระ ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร สามารถวิเคราะห์ผลได้ตามตาราง 1

## ตาราง 1

## ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล (n=10)

| การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล   | ค่าเฉลี่ย   | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น         |
|---|-------------|----------------------|--------------------------|
| 1. ความรู้ความสามารถ                      | 4.24        | 0.57                 | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 2. ความเป็นอิสระ                          | 4.76        | 0.26                 | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 3. ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ | 4.20        | 0.20                 | เห็นด้วยมาก              |
| 4. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร           | 4.33        | 0.60                 | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| <b>ภาพรวม</b>                             | <b>4.24</b> | <b>0.41</b>          | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล พบว่า การประเมินตนเองของคณะกรรมการในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ความเป็นอิสระ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 รองลงมาคือ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ถัดมาคือ ความรู้ความสามารถ และความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และ 4.20 ตามลำดับ สามารถแสดงผลได้ดังแผนภูมิแสดงผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล ดังนี้



แผนภูมิ 1 แสดงผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล

การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล สามารถวิเคราะห์ผลรายด้านได้ดังต่อไปนี้

## ตาราง 2

### ความรู้ความสามารถ (n=10)

| ความรู้ความสามารถ   | ค่าเฉลี่ย   | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ระดับ<br>ความคิดเห็น     |
|---|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. ท่านมีคุณสมบัติ ความรู้ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับ<br>กิจการของสถาบัน  | 4.20        | 0.63                     | เห็นด้วยมาก              |
| 2. ท่านมีส่วนในการกำหนดแผนการดำเนินงานของสถาบัน<br>ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงติดตามกำกับดูแลการ<br>ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างสม่ำเสมอ | 4.30        | 0.67                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 3. ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้<br>เฉพาะทางของตนเองและเป็นประโยชน์ต่อการ<br>ดำเนินการ                                 | 4.30        | 0.67                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 4. ท่านได้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาและ/หรือ<br>ผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจ<br>ทางสังคมได้เป็นอย่างดี            | 4.20        | 0.42                     | เห็นด้วยมาก              |
| 5. ท่านได้ควบคุม กำกับ นโยบายการปฏิบัติงานขององค์กร<br>โดยคำนึงถึงระบบการบริหารความเสี่ยงและระบบการ<br>ควบคุมภายในที่ดีตามมาตรฐานที่กำหนด | 4.20        | 0.92                     | เห็นด้วยมาก              |
| <b>ภาพรวม</b>   | <b>4.24</b> | <b>0.57</b>              | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถ พบว่า การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 โดยกรรมการเห็นด้วยมากที่สุดว่า ตนเองมีส่วนในการกำหนดแผนการดำเนินงานของสถาบันทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างสม่ำเสมอ และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของสถาบันฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.30

นอกจากนี้ ยังมีความคิดเห็นว่าตนเองมีคุณสมบัติ ความรู้ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับกิจการของสถาบัน , ได้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาและ/หรือ ผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคมได้เป็นอย่างดี และได้ควบคุม กำกับ นโยบายการปฏิบัติงานขององค์กร โดยคำนึงถึงระบบการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในที่ดีตามมาตรฐานที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.20

## ตาราง 3

## ความเป็นอิสระ (n=10)

| ความเป็นอิสระ   | ค่าเฉลี่ย   | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ระดับ<br>ความคิดเห็น     |
|---|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. ท่านมีความเป็นกลางในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของคณะกรรมการ  | 4.80        | 0.42                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 2. ท่านมีการแสดงความคิดเห็นที่ต่างจากความคิดเห็นของท่านอื่น ๆ ในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์  | 4.40        | 0.52                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 3. ท่านมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการคัดค้านและเสนอแนวทางที่ถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน | 4.60        | 0.70                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 4. ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจลงมติ ไม่ถูกโน้มน้าวจากคณะกรรมการท่านอื่น ๆ โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร                   | 5.00        | 0.00                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 5. ท่านมีอิสระในการแสดงความเห็น และการตัดสินใจ ภายใต้ขอบเขตของบทบาท หน้าที่ และอำนาจความรับผิดชอบของตน                            | 5.00        | 0.00                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| <b>ภาพรวม</b>   | <b>4.76</b> | <b>0.26</b>              | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นอิสระ พบว่า การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคลอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 และเห็นด้วยมากที่สุดทุกข้อ โดยกรรมการทุกท่านเห็นด้วยมากที่สุดว่า ตนเองมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจลงมติ ไม่ถูกโน้มน้าวจากคณะกรรมการท่านอื่น ๆ โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร และ มีอิสระในการแสดงความเห็นและการตัดสินใจ ภายใต้ขอบเขตของบทบาทหน้าที่และอำนาจความรับผิดชอบของตน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.00 รองลงมาคือ มีความเป็นกลางในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของคณะกรรมการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 และยังพบว่า กรรมการเห็นด้วยน้อยที่สุดว่า ตนเองมีการแสดงความคิดเห็นที่ต่างจากความคิดเห็นของท่านอื่น ๆ ในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40

## ตาราง 4

## ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (n=10)

| ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ  | ค่าเฉลี่ย   | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|-------------|--------------------------|----------------------|
| 1. ท่านมีการเตรียมตัวที่ดีและศึกษาข้อมูลสำหรับเรื่องที่จะพิจารณาก่อนการประชุม   | 4.50        | 0.53                     | เห็นด้วยมากที่สุด    |
| 2. ท่านได้ใช้เวลาอย่างเพียงพอในการเข้าร่วมประชุม และเข้าประชุมอย่างสม่ำเสมอ   | 4.50        | 0.71                     | เห็นด้วยมากที่สุด    |
| 3. ท่านเข้าประชุมด้วยตนเองทุกครั้ง หรือแจ้งที่ประชุมล่วงหน้า หรือมอบหมายผู้เข้าร่วมประชุมแทน<br>(กรณีกรรมการโดยตำแหน่ง) (n=5) | 4.20        | 0.45                     | เห็นด้วยมาก          |
| 4. ท่านได้รายงานผู้บังคับบัญชาให้ทราบผลการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้แทนที่ได้รับมอบหมาย<br>(กรณีกรรมการโดยตำแหน่ง) (n=5)         | 4.20        | 0.45                     | เห็นด้วยมาก          |
| 5. ท่านมีส่วนร่วมในการซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุม เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดสำหรับประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ           | 4.10        | 0.57                     | เห็นด้วยมาก          |
| 6. ท่านได้ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรแม้แต่ในยามวิฤตติได้เป็นอย่างดี   | 4.10        | 0.57                     | เห็นด้วยมาก          |
| 7. ท่านได้งดเว้นการเข้าร่วมประชุมและงดออกเสียงในรายการที่ตนเองมีส่วนได้เสีย   | 4.80        | 0.42                     | เห็นด้วยมากที่สุด    |
| 8. ท่านไม่แทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหาร  | 4.90        | 0.32                     | เห็นด้วยมากที่สุด    |
| <b>ภาพรวม</b>   | <b>4.20</b> | <b>0.19</b>              | <b>เห็นด้วยมาก</b>   |

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ พบว่า การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคลอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 โดยกรรมการเห็นด้วยมากที่สุดว่า ตนเองไม่แทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.90 รองลงมาคือ ตนเองได้งดเว้นการเข้าร่วมประชุมและงดออกเสียงในรายการที่ตนเองมีส่วนได้เสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80

นอกจากนั้น ยังพบว่า กรรมการเห็นด้วยน้อยที่สุดว่า ตนเองมีส่วนร่วมในการซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดสำหรับประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ และได้ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรแม้แต่ในยามวิฤตติได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ คือ 4.10

## ตาราง 5

## ความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร (n=10)

| ความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร   | ค่าเฉลี่ย   | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ระดับ<br>ความคิดเห็น     |
|--|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. ท่านได้แสวงหาการสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ จากภายนอกองค์กร อาทิ การประสานหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและควมมีประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น โดยไม่ก่อให้เกิดการขัดแย้งในผลประโยชน์                                      | 4.20        | 0.63                     | เห็นด้วยมาก              |
| 2. ท่านมุ่งศึกษาความเป็นไปได้ ข้อบกพร่อง และจุดอ่อนของสถาบันเพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น  | 4.30        | 0.67                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 3. ท่านได้มีการเสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องเพื่อเปลี่ยนแปลงให้องค์กรมีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น  | 4.30        | 0.67                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 4. ท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของตนเองทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานร่วมกับคณะกรรมการท่านอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การเข้ารับการอบรม การเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ เป็นต้น | 4.20        | 0.63                     | เห็นด้วยมาก              |
| 5. ท่านได้ผลักดันให้สถาบันฯ มีการพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ภายในองค์กรเพื่อการบริหารงานและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น  | 4.20        | 0.79                     | เห็นด้วยมาก              |
| 6. ท่านมีความตื่นตัวในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นพื้นฐานในการแสดงความเห็นและตัดสินใจในกิจการใด ๆ ของสถาบันฯ   | 4.80        | 0.63                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>4.33</b> | <b>0.60</b>              | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร พบว่า การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคลอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 กรรมการเห็นด้วยมากที่สุดว่า ตนเองมีความตื่นตัวในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นพื้นฐานในการแสดงความเห็นและตัดสินใจในกิจการของสถาบันฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 รองลงมาคือ ตนเองมุ่งศึกษาความเป็นไปได้ ข้อบกพร่อง และจุดอ่อนของสถาบันเพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น

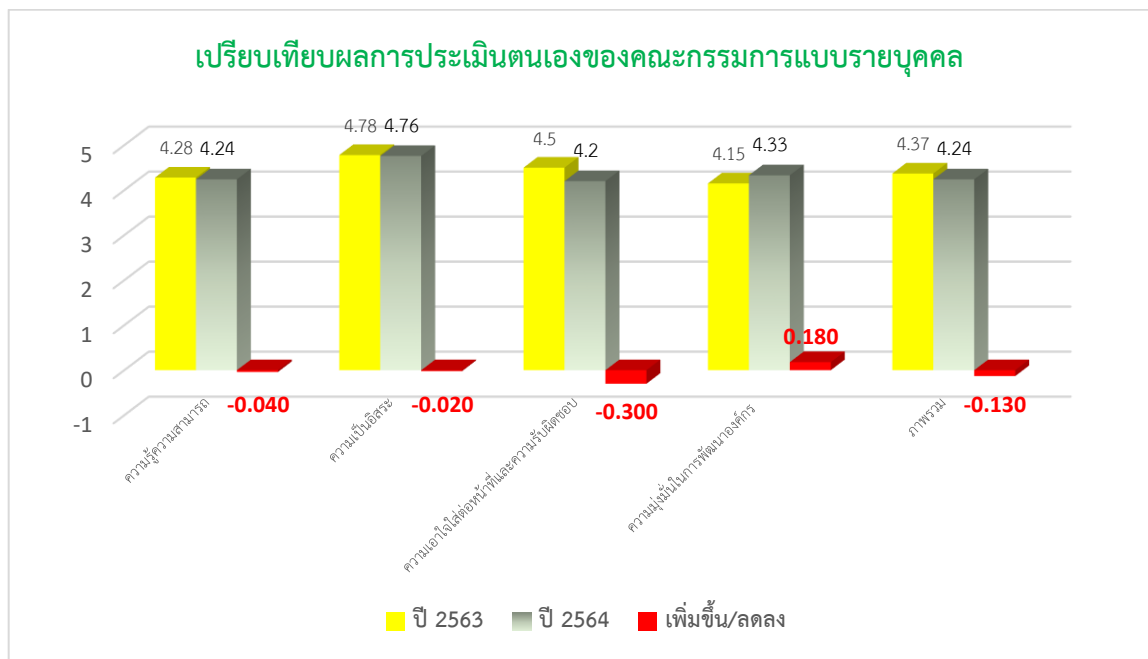
และตนได้มีการเสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องเพื่อเปลี่ยนแปลงให้องค์กรมีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับคือ 4.30 ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับคือ 4.20

## ตาราง 6

### เปรียบเทียบผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล ระหว่างปี 2563 และ 2564

| การประเมินตนเองของคณะกรรมการ              | ปี 2563     |                          | ปี 2564     |                          |
|---|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
|   | ค่าเฉลี่ย   | ระดับความคิดเห็น         | ค่าเฉลี่ย   | ระดับความคิดเห็น         |
| 1. ความรู้ความสามารถ                      | 4.28        | เห็นด้วยมากที่สุด        | 4.24        | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 2. ความเป็นอิสระ                          | 4.78        | เห็นด้วยมากที่สุด        | 4.76        | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 3. ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ | 4.50        | เห็นด้วยมากที่สุด        | 4.20        | เห็นด้วยมาก              |
| 4. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร           | 4.15        | เห็นด้วยมาก              | 4.33        | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| <b>ภาพรวม</b>                             | <b>4.37</b> | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> | <b>4.24</b> | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 6 เปรียบเทียบผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล ระหว่างปี พ.ศ. 2563 และ 2564 พบว่า ภาพรวมผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยลดลงเท่ากับ 0.13 โดยมีค่าเฉลี่ยลดลงเกือบทุกด้าน ด้านที่มีผลการประเมินลดลงมากที่สุดคือ ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบค่าเฉลี่ยลดลงเท่ากับ 0.30 ถัดมาคือ ความรู้ความสามารถค่าเฉลี่ยลดลงเท่ากับ 0.04 ความเป็นอิสระค่าเฉลี่ยลดลงเท่ากับ 0.02 อย่างไรก็ตาม พบว่า ความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.18 ทั้งนี้ สามารถแสดงได้ดังแผนภูมิเปรียบเทียบผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล ระหว่างปี 2563 และ ปี 2564



แผนภูมิ 2 เปรียบเทียบผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล ระหว่างปี พ.ศ. 2563 และ ปี 2564

## 2. การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ

การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ ประกอบด้วย โครงสร้างและคุณสมบัติของ คณะกรรมการ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การประชุมของคณะกรรมการ การทำ หน้าที่ของกรรมการ ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร และ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการประชุมของ ฝ่ายเลขานุการในด้านต่าง ๆ สามารถวิเคราะห์ผลได้ตามตาราง 7

### ตาราง 7

#### ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ (n=10)

| การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ                                       | ค่าเฉลี่ย   | ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน | ระดับ ความคิดเห็น        |
|--|-------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ  | 4.42        | 0.63                  | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 2. การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ                                 | 4.56        | 0.48                  | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 3. การประชุมของคณะกรรมการ  | 4.32        | 0.56                  | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 4. การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ   | 4.67        | 4.78                  | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 5. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร   | 4.42        | 0.58                  | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการจัดการประชุมของฝ่าย เลขานุการในด้านต่าง ๆ | 4.62        | 0.50                  | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>4.50</b> | <b>0.49</b>           | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินตนเองของ คณะกรรมการ พบว่า การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การทำหน้าที่ของ คณะกรรมการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 ใกล้เคียงกับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการจัดการประชุมของฝ่าย เลขานุการในด้านต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62

รองลงมาคือ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 ถัดมาคือ โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ และ ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.42 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การประชุมของคณะกรรมการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 สามารถแสดงผล ได้ดังแผนภูมิแสดงผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ



แผนภูมิ 3 แสดงผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ

การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ สามารถวิเคราะห์ผลรายด้านได้ดังต่อไปนี้

#### ตาราง 8

##### โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ (n=10)

| โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ  | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น  |
|---|-----------|----------------------|-------------------|
| 1. จำนวนและองค์ประกอบของคณะกรรมการมีความเหมาะสมต่อการบริหารและการดำเนินกิจการของสถาบันให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.30      | 0.82                 | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 2. คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์หลากหลายเพียงพอที่จะช่วยให้การทำหน้าที่โดยรวมของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ        | 4.30      | 0.82                 | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 3. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับกิจการของสถาบัน                         | 4.20      | 0.79                 | เห็นด้วยมาก       |
| 4. คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในกิจการของสถาบัน  | 4.70      | 0.67                 | เห็นด้วยมากที่สุด |

| โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ   | ค่าเฉลี่ย   | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ระดับ<br>ความคิดเห็น     |
|--|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. คณะกรรมการมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ   | 4.50        | 0.70                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 6. คณะกรรมการได้ส่งเสริมและเสนอแนะมาตรการแก่คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการคณะต่างๆ ในการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน | 4.50        | 0.70                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>4.42</b> | <b>0.63</b>              | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ พบว่า การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 คณะกรรมการเห็นด้วยมากที่สุดว่า คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในกิจการของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 รองลงมาคือ คณะกรรมการมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ และ คณะกรรมการได้ส่งเสริมและเสนอแนะมาตรการแก่คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการคณะต่าง ๆ ในการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.50

ขณะเดียวกัน คณะกรรมการเห็นด้วยน้อยที่สุดว่า กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับกิจการของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

## ตาราง 9

### การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ (n=10)

| การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ   | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|-----------|--------------------------|----------------------|
| 1. คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาเรื่องสำคัญเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี   | 4.70      | 0.48                     | เห็นด้วยมากที่สุด    |
| 2. คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการติดตามผลการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน อาทิ การกิจหลัก การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ | 4.60      | 0.52                     | เห็นด้วยมากที่สุด    |

| การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ  | ค่าเฉลี่ย   | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ระดับ<br>ความคิดเห็น     |
|--|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 3. คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการผลักดันและติดตามการดำเนินการตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ   | 4.50        | 0.53                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 4. คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้สถาบันเปิดเผยข้อมูลสำคัญตามกฎหมายที่กำหนด  | 4.60        | 0.52                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 5. คณะกรรมการกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารนำเสนอแผนงานเพื่อแก้ไขสถานการณ์ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และร่วมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการแก้ไขสถานการณ์นั้น ๆ | 4.60        | 0.52                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 6. การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการทุกเรื่องเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย   | 4.60        | 0.52                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 7. คณะกรรมการให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน  | 4.30        | 0.95                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>4.56</b> | <b>0.48</b>              | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ พบว่า การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 โดยคณะกรรมการเห็นด้วยมากที่สุดว่า คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาเรื่องสำคัญเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง ยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70

รองลงมาคือ คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการติดตามผลการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน อาทิ ภารกิจหลัก การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ , คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้สถาบันเปิดเผยข้อมูลสำคัญตามกฎหมายที่กำหนด , คณะกรรมการกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารนำเสนอแผนงานเพื่อแก้ไขสถานการณ์ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และร่วมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการแก้ไขสถานการณ์นั้น ๆ และ การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการทุกเรื่องเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.60

คณะกรรมการเห็นด้วยน้อยที่สุดว่า คณะกรรมการให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

## ตาราง 10

## การประชุมของคณะกรรมการ (n=10)

| การประชุมของคณะกรรมการ  | ค่าเฉลี่ย   | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ระดับ<br>ความคิดเห็น     |
|---|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. คณะกรรมการได้รับทราบกำหนดการประชุม<br>คณะกรรมการในแต่ละปีล่วงหน้า ช่วยให้คณะกรรมการ<br>สามารถจัดสรรเวลาประชุมได้ทุกครั้ง   | 4.60        | 0.70                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 2. คณะกรรมการสามารถกำหนดหรือเสนอวาระการประชุม<br>ที่เห็นว่าสำคัญเข้าพิจารณาในที่ประชุมได้   | 4.40        | 0.70                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 3. บรรยากาศในการประชุมคณะกรรมการเอื้ออำนวยให้<br>กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์<br>สามารถอภิปรายปัญหาสำคัญอย่างเต็มที่และไม่ถูก<br>ครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง | 4.00        | 0.82                     | เห็นด้วยมาก              |
| 4. เริ่มการประชุมตรงเวลา มีการจัดสรร ควบคุมเวลาอย่าง<br>เหมาะสม และสามารถพิจารณาวาระการประชุมได้อย่าง<br>ครบถ้วนตามที่กำหนดในแต่ละครั้ง                                   | 4.50        | 0.71                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 5. ฝ่ายบริหารสามารถนำเสนอข้อมูลทั้งเอกสารประกอบการ<br>ประชุม และการนำเสนอวาระต่อที่ประชุมได้ชัดเจน<br>ครบถ้วน ถูกต้องและเพียงพอต่อการพิจารณาและ<br>ตัดสินใจของคณะกรรมการ  | 4.30        | 0.82                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 6. คณะกรรมการได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหาร<br>อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือมติของ<br>คณะกรรมการ   | 4.10        | 0.87                     | เห็นด้วยมาก              |
| <b>ภาพรวม</b>   | <b>4.32</b> | <b>0.56</b>              | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์การประชุมของคณะกรรมการ พบว่า การประเมินตนเองของ  
คณะกรรมการแบบองค์คณะอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 คณะกรรมการเห็นด้วยมาก  
ที่สุดว่า คณะกรรมการได้รับทราบกำหนดการประชุมคณะกรรมการในแต่ละปีล่วงหน้า ช่วยให้คณะกรรมการ  
สามารถจัดสรรเวลาประชุมได้ทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 รองลงมาคือ คณะกรรมการเริ่มการประชุม  
ตรงเวลา มีการจัดสรร ควบคุมเวลาอย่างเหมาะสม และสามารถพิจารณาวาระการประชุมได้อย่างครบถ้วน  
ตามที่กำหนดในแต่ละครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50

อย่างไรก็ตามพบว่า คณะกรรมการเห็นด้วยน้อยที่สุดว่า บรรยากาศในการประชุมคณะกรรมการ  
เอื้ออำนวยให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ สามารถอภิปรายปัญหาสำคัญอย่างเต็มที่  
และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

## ตาราง 11

## การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ (n=10)

| การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ  | ค่าเฉลี่ย   | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ระดับ<br>ความคิดเห็น     |
|--|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. คณะกรรมการทำหน้าที่กำหนดทิศทาง นโยบาย และ กลยุทธ์การดำเนินงานของสถาบัน  | 4.70        | 0.48                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 2. คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับและติดตามการดำเนินการ และกิจการทั่วไปของสถาบัน ให้เป็นไปตามแผน ยุทธศาสตร์และงบประมาณประจำปี วัตถุประสงค์และ นโยบายของคณะกรรมการ               | 4.70        | 0.48                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 3. คณะกรรมการมีความเป็นกลางในการพิจารณาเรื่อง ต่าง ๆ และมีอิสระในการตัดสินใจลงมติ ไม่ถูกโน้มน้าว โดยไม่มีเหตุผลสมควร   | 4.60        | 0.84                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 4. คณะกรรมการให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินงานของสถาบัน และความคิดเห็นของกรรมการ ได้รับการให้ความสำคัญและพิจารณาอย่างเหมาะสม                                    | 4.80        | 0.42                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 5. คณะกรรมการยอมรับความเห็นที่แตกต่างระหว่างกันโดย ไม่เกิดความขัดแย้ง  | 4.70        | 0.48                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 6. คณะกรรมการทุกคนได้รับผิดชอบร่วมกันต่อมติ คณะกรรมการ เว้นแต่ได้แสดงการคัดค้านในที่ประชุม โดยปรากฏในรายงานการประชุมหรือได้ทำหนังสือถึง ประธานภายใน 3 วันนับแต่วันประชุม | 4.50        | 0.71                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| <b>ภาพรวม</b>  | <b>4.67</b> | <b>0.48</b>              | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ พบว่า การประเมินตนเองของ คณะกรรมการแบบองค์คณะอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 คณะกรรมการเห็นด้วยมาก ที่สุดว่า คณะกรรมการให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบันและความคิดเห็นของ กรรมการได้รับการให้ความสำคัญและพิจารณาอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80

รองลงมาคือ คณะกรรมการทำหน้าที่กำหนดทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์การดำเนินงานของ สถาบัน , คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับและติดตามการดำเนินการและกิจการทั่วไปของสถาบัน ให้เป็นไป ตามแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณประจำปี วัตถุประสงค์และนโยบายของคณะกรรมการ และ คณะกรรมการยอมรับความเห็นที่แตกต่างระหว่างกันโดยไม่เกิดความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.70

และคณะกรรมการเห็นด้วยน้อยที่สุดว่า คณะกรรมการทุกคนได้รับผิดชอบร่วมกันต่อมติ คณะกรรมการ เว้นแต่ได้แสดงการคัดค้านในที่ประชุม โดยปรากฏในรายงานการประชุมหรือได้ทำหนังสือถึง ประธานภายใน 3 วันนับแต่วันประชุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50

## ตาราง 12

### ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร (n=10)

| ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร   | ค่าเฉลี่ย   | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ระดับ<br>ความคิดเห็น     |
|---|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. คณะกรรมการสามารถหารือกับผู้อำนวยการได้อย่าง<br>ตรงไปตรงมา  | 4.20        | 0.79                     | เห็นด้วยมาก              |
| 2. คณะกรรมการมีการประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารในการ<br>พิจารณา วิเคราะห์ อภิปรายโต้แย้งอย่างมีเหตุผลภายใต้<br>ข้อมูลที่ครบถ้วนในประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของ<br>สถาบัน | 4.20        | 0.92                     | เห็นด้วยมาก              |
| 3. คณะกรรมการไม่ได้เข้าไปแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ของ<br>ฝ่ายบริหาร  | 4.40        | 0.84                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 4. ฝ่ายบริหารสามารถขอคำแนะนำจากกรรมการได้เมื่อ<br>จำเป็น  | 4.70        | 0.48                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 5. คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหาร   | 4.60        | 0.52                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| <b>ภาพรวม</b>   | <b>4.42</b> | <b>0.58</b>              | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร พบว่า การประเมินตนเองของ คณะกรรมการแบบองค์คณะอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 คณะกรรมการเห็นด้วยมากที่สุดว่า ฝ่ายบริหารสามารถขอคำแนะนำจากกรรมการได้เมื่อจำเป็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 รองลงมาคือ คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหาร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60

นอกจากนี้ยังพบว่า คณะกรรมการเห็นด้วยน้อยที่สุดว่า คณะกรรมการมีการประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารในการพิจารณา วิเคราะห์ อภิปรายโต้แย้งอย่างมีเหตุผลภายใต้ข้อมูลที่ครบถ้วนในประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

## ตาราง 13

## ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการประชุมของฝ่ายเลขานุการในด้านต่าง ๆ (n=10)

| ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการประชุมของฝ่าย<br>เลขานุการในด้านต่าง ๆ   | ค่าเฉลี่ย   | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ระดับ<br>ความคิดเห็น     |
|---|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. คณะกรรมการได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า<br>อย่างน้อย 7 วันก่อนการประชุม  | 4.60        | 0.52                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 2. ความถูกต้องของเอกสารประกอบการประชุมและรายงาน<br>การประชุม  | 4.60        | 0.52                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 3. ฝ่ายเลขานุการสามารถนำเสนอข้อมูลทั้งเอกสาร<br>ประกอบการประชุม และการนำเสนอวาระต่อที่ประชุม<br>ได้ชัดเจน ครบถ้วน ถูกต้องและเพียงพอต่อการพิจารณา<br>และตัดสินใจของคณะกรรมการ                              | 4.60        | 0.52                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 4. ฝ่ายเลขานุการสามารถสรุปรายงานการประชุมได้<br>ครบถ้วน ถูกต้อง และมีรายละเอียดพอสมควร  | 4.60        | 0.52                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 5. ฝ่ายเลขานุการสามารถติดต่อประสานงาน ให้ความ<br>ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกเรียบร้อยแก่คณะกรรมการ<br>ได้อย่างทันท่วงที  | 4.60        | 0.52                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 6. ฝ่ายเลขานุการสามารถเตรียมสถานที่ประชุมทั้งในและ<br>นอกสถานที่ ตลอดจนการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์<br>รวมถึงมีการจัดเตรียมสื่อโสตทัศน เช่น โปรเจคเตอร์<br>คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก และไมค์ตั้งโต๊ะ เป็นต้น | 4.70        | 0.48                     | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| <b>รวม</b>  | <b>4.62</b> | <b>0.50</b>              | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการประชุมของฝ่ายเลขานุการในด้านต่าง ๆ พบว่า การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมากที่สุดทุกข้อ โดยคณะกรรมการเห็นด้วยมากที่สุดว่า ฝ่ายเลขานุการสามารถเตรียมสถานที่ประชุมทั้งในและนอกสถานที่ ตลอดจนการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงมีการจัดเตรียมสื่อโสตทัศน เช่น โปรเจคเตอร์ คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก และไมค์ตั้งโต๊ะ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70

ส่วนความเห็นเรื่องอื่น ๆ คือ คณะกรรมการได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วันก่อนการประชุม , ความถูกต้องของเอกสารประกอบการประชุมและรายงานการประชุม , ฝ่ายเลขานุการสามารถนำเสนอข้อมูลทั้งเอกสารประกอบการประชุม และการนำเสนอวาระต่อที่ประชุมได้ชัดเจน ครบถ้วน ถูกต้องและเพียงพอต่อการพิจารณาและตัดสินใจของคณะกรรมการ , สามารถสรุปรายงานการประชุมได้

ครบถ้วน ถูกต้อง และมีรายละเอียดพอสมควร และสามารถติดต่อประสานงาน ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกเรียบร้อยแก่คณะกรรมการได้อย่างทันท่วงที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับทุกข้อคือ 4.60

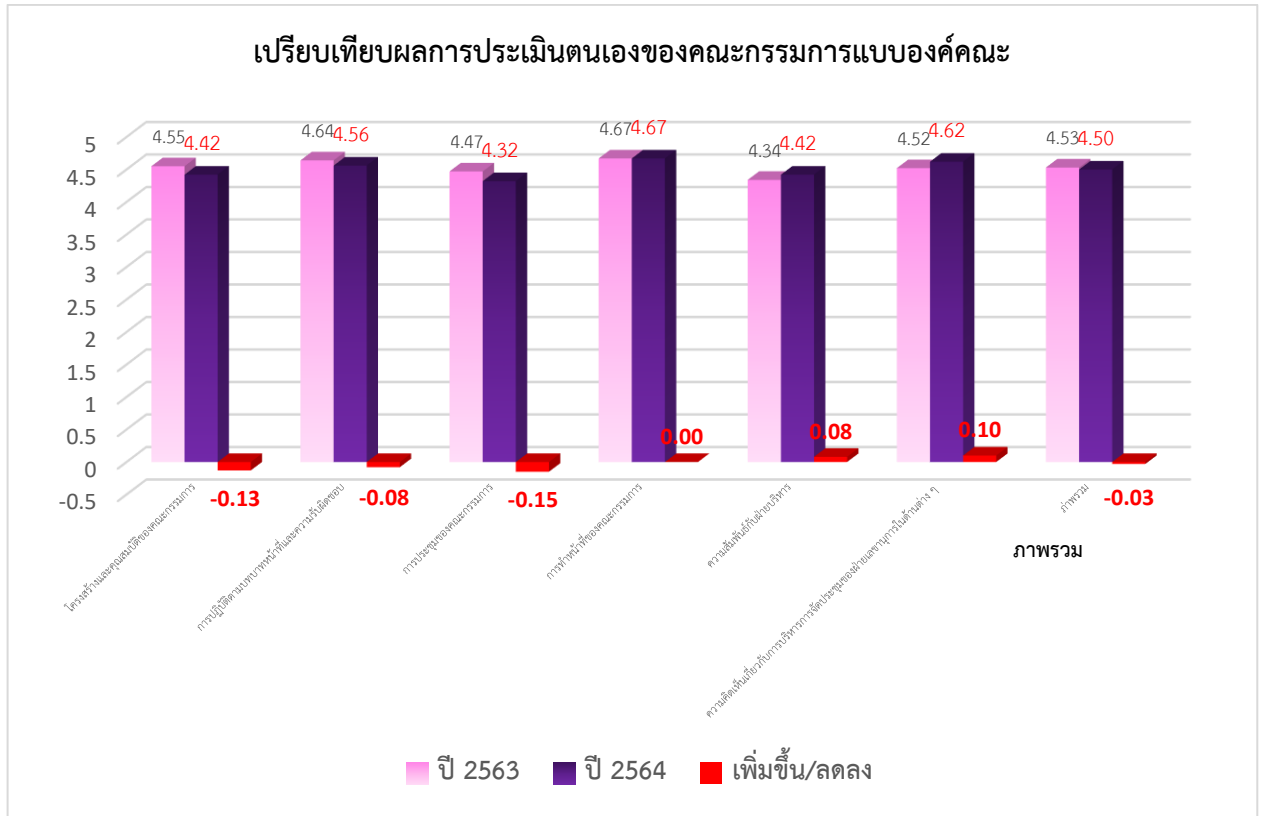
#### ตาราง 14

#### เปรียบเทียบผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ ระหว่างปี 2563 และ 2564

| การประเมินตนเองของคณะกรรมการ   | ปี 2563     |                          | ปี 2564     |                          |
|--|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
|  | ค่าเฉลี่ย   | ระดับ<br>ความคิดเห็น     | ค่าเฉลี่ย   | ระดับ<br>ความคิดเห็น     |
| 1. โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ  | 4.55        | เห็นด้วยมากที่สุด        | 4.42        | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 2. การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ                                 | 4.64        | เห็นด้วยมากที่สุด        | 4.56        | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 3. การประชุมของคณะกรรมการ  | 4.47        | เห็นด้วยมากที่สุด        | 4.32        | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 4. การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ   | 4.67        | เห็นด้วยมากที่สุด        | 4.67        | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 5. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร   | 4.34        | เห็นด้วยมากที่สุด        | 4.42        | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| 6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการจัดประชุม<br>ของฝ่ายเลขานุการในด้านต่าง ๆ | 4.52        | เห็นด้วยมากที่สุด        | 4.62        | เห็นด้วยมากที่สุด        |
| <b>รวม</b>   | <b>4.53</b> | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> | <b>4.50</b> | <b>เห็นด้วยมากที่สุด</b> |

จากตาราง 14 เปรียบเทียบผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ ระหว่างปี พ.ศ. 2563 และ 2564 พบว่า ภาพผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ มีค่าเฉลี่ย**ลดขึ้นเท่ากับ 0.03** โดยมีค่าเฉลี่ย**ลดลงเกือบทุกด้าน** ด้านที่มีผลการประเมินลดลงมากที่สุดคือ การประชุมของคณะกรรมการ มีค่าเฉลี่ยลดลง 0.15 รองลงมาคือ โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ มีค่าเฉลี่ยลดลง 0.13 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยคงที่ (เท่าเดิม) คือ การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นคือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการจัดประชุมของฝ่ายเลขานุการในด้านต่าง ๆ และ ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.10 และ 0.08 ตามลำดับ

ทั้งนี้ สามารถแสดงผลเปรียบเทียบได้ดังแผนภูมิเปรียบเทียบผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ ระหว่างปี 2563 และ ปี 2564 ดังนี้



แผนภูมิ 4 เปรียบเทียบผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ ระหว่างปี พ.ศ. 2563 และ ปี 2564

### ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นจากการประเมิน

คณะกรรมการได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์กร ดังนี้

1. คณะกรรมการมีระบบการกำกับดูแลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายของคณะกรรมการไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร จึงเป็นข้อท้าทายที่ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น เพื่อให้สถาบันฯ บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกับภาคประชาชนมากที่สุด

2. การดำเนินการประชุมควรเปิดโอกาสให้กรรมการได้แลกเปลี่ยนกันอย่างเปิดกว้างโดยใช้เวลาอภิปรายอย่างเท่าเทียม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพและร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

## การอภิปรายผล

การประเมินตนเองของคณะกรรมการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ การประเมินตนเองแบบรายบุคคล และ การประเมินตนเองแบบองค์คณะ สามารถ อภิปรายผลได้ดังนี้

**1. การประเมินตนเองแบบรายบุคคล** ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ความเป็นอิสระ (ค่าเฉลี่ย 4.76) รองลงมา คือ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.33) ถัดมาคือ ความรู้ความสามารถ (ค่าเฉลี่ย 4.24) และ ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.20) ตามลำดับ

**ความเป็นอิสระ** มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดติดต่อกัน 3 ปี (ปี พ.ศ. 2562 – 2564) บ่งชี้คุณลักษณะอันโดดเด่นของกรรมการ โดยกรรมการมีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า ตนเองมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจลงมติ ไม่ถูกโน้มน้าวจากคณะกรรมการท่านอื่น ๆ โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร และ มีความเป็นอิสระภายใต้ขอบเขตของบทบาทหน้าที่และอำนาจความรับผิดชอบ ตลอดจนมีความเป็นกลาง ปราศจากอคติในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความหน้าที่ของสถาบันฯ และยังคงเว้นการเข้าร่วมประชุมและงดออกเสียงในรายการที่ตนเองมีส่วนได้เสียอีกด้วย สะท้อนให้เห็นถึงการยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ของคณะกรรมการองค์การมหาชน สอดคล้องกับความเห็นของคณะกรรมการที่มีต่อการประเมินตนเองด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร ซึ่งพบว่า คณะกรรมการมีความตื่นตัวมากที่สุดในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นพื้นฐานในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในกิจการของสถาบัน

**ความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร** พบว่า กรรมการมุ่งมั่นในการเสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องเพื่อเปลี่ยนแปลงให้องค์กรมีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ โดยมุ่งศึกษาความเป็นไปได้ ข้อบกพร่อง และจุดอ่อนของสถาบันเพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงส่งผลให้ด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรมีผลการประเมินตนเองแบบรายบุคคล ปี 2564 ที่โดดเด่นกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเพียงด้านเดียวจากสี่ด้าน

อย่างไรก็ตาม การประเมินด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร ยังพบข้อสังเกตว่า คณะกรรมการมีความเห็นในระดับต่ำกว่าประเด็นอื่น ๆ ในเรื่องการมีส่วนผลักดันให้สถาบันฯ มีการพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องเป็นอย่างดีกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของคณะกรรมการในการประเมินผลคุณภาพการจัดทำเอกสารประกอบการประชุมฝ่ายเลขานุการที่เสนอให้คณะกรรมการสถาบันฯ เห็นชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (วาระ 4.6) ว่า “ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสารประกอบการประชุมให้มากขึ้น” เพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การประเมินตนเองในด้านความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยกรรมการเคารพสิทธิการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายนโยบาย (คณะกรรมการ) และฝ่ายบริหาร โดยมีความเห็นทิศทางเดียวกันว่า ตนเองไม่แทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหาร และได้งดเว้นการเข้าร่วมประชุมและงดออกเสียงในรายการที่ตนเองมีส่วนได้เสีย ขณะเดียวกัน กรรมการผู้แทนภาครัฐก็ได้มีความเห็นในระดับมาก ว่าได้เข้าประชุมด้วยตนเองทุกครั้ง หรือแจ้งที่ประชุมล่วงหน้า หรือมอบหมายผู้เข้าร่วมประชุมแทน โดยได้รายงานผู้บังคับบัญชาให้ทราบผลการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้แทนที่ได้รับมอบหมาย และยังมีการเตรียมตัวที่ดี ศึกษาข้อมูลสำหรับเรื่องที่จะพิจารณาก่อนการประชุม ความเห็นดังกล่าวนอกจากจะสะท้อนความรับผิดชอบในฐานะกรรมการผู้แทนหน่วยงานแล้ว ยังแสดงถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ส่งผ่านมาจากความทุ่มเทอย่างเต็มกำลังความสามารถนั่นเอง

**ความรู้ความสามารถ** พบว่า กรรมการมีความเห็นร่วมกันว่า ตนเองมีส่วนในการกำหนดแผนการดำเนินงานของสถาบันทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างสม่ำเสมอ และได้เสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของสถาบันฯ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าประเด็นอื่น ๆ อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากฝ่ายบริหารได้นำข้อเสนอแนะจากการประเมินตนเองของคณะกรรมการสถาบันฯ ประจำปี พ.ศ. 2563 ไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโดยได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการประชุมอนุกรรมการนโยบายและแผน หรือการประชุมอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสดงความเห็น แนวทาง และข้อเสนอแนะตามความเชี่ยวชาญของตนเอง ตลอดจนการปรับเพิ่มจำนวนผู้แทนจากคณะกรรมการในคณะอนุกรรมการนโยบายและแผน หรือเชิญเข้าร่วมเป็นครั้ง ๆ จึงทำให้กรรมการเกิดความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมผลักดันนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรและยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนด้วยอีกทางหนึ่ง

ผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคล ปี พ.ศ. 2564 ในภาพรวมลดลงเล็กน้อยจากปี พ.ศ. 2563 จากการวิเคราะห์พบว่า ด้านที่มีผลการประเมินลดลงโดยเรียงลำดับมากไปหาน้อยที่สุดคือความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถ และความเป็นอิสระ ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา กรรมการเห็นว่าตนเองมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำหรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรในยามวิกฤติ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในระดับค่อนข้างต่ำ และอาจจะยังไม่ได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ จึงส่งผลให้ค่าเฉลี่ยลดลงบ้างเล็กน้อย จึงเป็นสาเหตุทำให้ค่าเฉลี่ยลดลง แต่โดยภาพรวมนั้น กรรมการส่วนใหญ่ยังมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับมาก

**2. การประเมินตนเองแบบองค์คณะ** ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุดคือ การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ (ค่าเฉลี่ย 4.67) ใกล้เคียงกับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการประชุมของฝ่ายเลขานุการในด้านต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย 4.62) ถัดมาคือ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.56) โครงสร้างและคุณสมบัติของ

คณะกรรมการ ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 4.42) และ การประชุมของคณะกรรมการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.32)

**การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ** มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และมีความเห็นระดับเห็นด้วยมากทุกข้อ ผลการวิเคราะห์พบว่า คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบัน โดยความคิดเห็นนั้นได้รับการให้ความสำคัญและพิจารณาอย่างเหมาะสม รวมถึงการทำหน้าที่กำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน ตลอดจนบทบาทในการกำกับและติดตามการดำเนินการและกิจกรรมทั่วไปของสถาบัน ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณประจำปี วัตถุประสงค์และนโยบายของคณะกรรมการ สอดคล้องกับผลการประเมินตนเองแบบรายบุคคลด้านความมีอิสระ ซึ่งพบว่า กรรมการมีอิสระในการปฏิบัติภาระหน้าที่ต่าง ๆ ภายใต้ขอบเขตของบทบาทหน้าที่และอำนาจความรับผิดชอบ

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการบางท่านอาจเห็นต่าง ว่าคณะกรรมการทุกคนได้รับผิดชอบร่วมกันต่อมติคณะกรรมการ เว้นแต่ได้แสดงการคัดค้านในที่ประชุม โดยปรากฏในรายงานการประชุมหรือได้ทำหนังสือถึงประธานภายใน 3 วันนับแต่วันประชุม จึงทำให้ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นเล็กน้อย

**ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการจัดประชุมของฝ่ายเลขานุการในด้านต่าง ๆ และ ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร** ในช่วงปี 2563 เป็นต้นมา เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในวงกว้าง ฝ่ายบริหารได้ขอรับข้อชี้แนะ/คำแนะนำจากคณะกรรมการในเรื่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ทั้งมาตรการช่วยเหลือองค์กรชุมชน การดูแลผู้ปฏิบัติงานของสถาบัน และแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ของฝ่ายเลขานุการ โดยในส่วนของ การดำเนินการจัดประชุมได้ปรับรูปแบบการประชุมตามมาตรการลดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้เข้าประชุมและผู้เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ การประชุมมากกว่าร้อยละ 90 จึงเป็นการประชุมด้วยวิธีผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Meeting)

โดยคณะกรรมการเห็นด้วยมากที่สุดว่า ฝ่ายเลขานุการสามารถเตรียมสถานที่ประชุมทั้งในและนอกสถานที่ ตลอดจนการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงมีการจัดเตรียมสื่อทัศนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ คณะกรรมการได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วันก่อนการประชุม , สามารถสรุปรายงานการประชุมได้ครบถ้วนถูกต้องและมีรายละเอียดพอสมควร ประกอบกับ ฝ่ายบริหารสามารถนำเสนอรายละเอียดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ครบถ้วนถูกต้องและเพียงพอต่อการพิจารณาและตัดสินใจของคณะกรรมการ และนอกจากนั้น ฝ่ายบริหารยังสามารถขอคำแนะนำจากคณะกรรมการได้เมื่อจำเป็น โดยคณะกรรมการมิได้กล่าวล่วงหรือแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันด้วยเหตุนี้เอง จึงทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการจัดประชุมของฝ่ายเลขานุการในด้านต่าง ๆ และ ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2563

**การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ** ผลการวิเคราะห์พบว่า คณะกรรมการเห็นด้วยมากที่สุดว่า คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาเรื่องสำคัญเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง ยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี รองลงมาคือ การติดตามผลการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน อาทิ ภารกิจหลัก การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ การดูแลให้สถาบันเปิดเผย

ข้อมูลสำคัญตามกฎหมายที่กำหนด ตลอดจนการกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารนำเสนอแผนงานเพื่อแก้ไขสถานการณ์ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และร่วมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการแก้ไขสถานการณ์นั้น ๆ สะท้อนให้เห็นถึงการจัดลำดับความสำคัญที่มุ่งเน้นการกำกั้นนโยบาย ทิศทาง แผนงานมากกว่าการกำกับดูแลการดำเนินงานซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร สอดรับกับผลการประเมินตนเองแบบรายบุคคลซึ่งพบว่า กรรมการไม่ก้าวล่วงหรือแทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหาร

**โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ** คณะกรรมการเห็นด้วยมากที่สุดว่า คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในกิจการของสถาบัน โดยมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ และ คณะกรรมการได้ส่งเสริมและเสนอแนะมาตรการแก่คณะกรรมการ ตรวจสอบและคณะอนุกรรมการคณะต่าง ๆ ในการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน

อย่างไรก็ดี เป็นที่น่าสังเกตว่า คณะกรรมการมีความเห็นต่อเรื่องกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับกิจการของสถาบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ก่อนข้างมาก แต่โดยภาพรวมแล้วยังอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ความคิดเห็นด้านการประชุมของคณะกรรมการ พบว่า คณะกรรมการได้รับทราบกำหนดการประชุมในแต่ละปีล่วงหน้า ช่วยให้คณะกรรมการสามารถจัดสรรเวลาประชุมได้ทุกครั้ง คณะกรรมการเริ่มการประชุมตรงเวลา มีการจัดสรร ควบคุมเวลาอย่างเหมาะสม และสามารถพิจารณาการประชุมได้อย่างครบถ้วนตามที่กำหนดในแต่ละครั้ง สะท้อนให้เห็นความมีประสิทธิภาพของการประชุม ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากในช่วงต้นปีงบประมาณของแต่ละปี คณะกรรมการได้พิจารณากำหนดการประชุมในแต่ละปีงบประมาณล่วงหน้า โดยจากการบริหารการประชุม พบว่า ในการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการร้อยละ 90 ของจำนวนการประชุม มีกรรมการเข้าประชุมร้อยละ 80 ขึ้นไป

ทั้งนี้ คณะกรรมการเห็นด้วยน้อยที่สุดว่า บรรยากาศในการประชุมคณะกรรมการเอื้ออำนวยให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ สามารถอภิปรายปัญหาสำคัญอย่างเต็มที่และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง สอดคล้องกับความคิดเห็นจากการประเมินของกรรมการ ซึ่งแสดงความคิดเห็นว่า การดำเนินการประชุมควรเปิดโอกาสให้กรรมการได้แลกเปลี่ยนกันอย่างเปิดกว้างโดยใช้เวลาอภิปรายอย่างเท่าเทียม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพและร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

ถึงแม้ว่า การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบองค์คณะ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี พ.ศ. 2563 และ 2564 จะมีค่าเฉลี่ยลดลงบ้าง โดยด้านที่มีผลการประเมินลดลงมากที่สุดคือ การประชุมของคณะกรรมการ รองลงมาคือ โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ แต่อย่างไรก็ดี ผลการประเมินยังพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการจัดประชุมของฝ่ายเลขานุการในด้านต่าง ๆ และความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการสถาบันฯ ประจำปี พ.ศ. 2564 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2563 พบว่า มีผลการประเมินลดลงเกือบทุกด้าน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ยังมีประเด็นที่สามารถปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นรายบุคคลเกี่ยวกับความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร พบว่า กรรมการมีความเห็นในระดับต่ำกว่าประเด็นอื่น ในเรื่องการผลักดันให้สถาบันฯ มีการพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ภายในองค์กร ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องจึงควรส่งเสริมให้คณะกรรมการกำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคมได้ดียิ่งขึ้น เช่น การเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล การยกระดับฐานข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมในการบริหารการประชุม เช่น การใช้แท็บเล็ตคอมพิวเตอร์ในการประชุม เป็นต้น

นอกจากนี้ กรรมการยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของตนเองทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานร่วมกับคณะกรรมการท่านอื่น เพื่อนำมาปรับปรุง การดำเนินงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การเข้ารับการอบรม การเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ เป็นต้น แต่ด้วยเหตุจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ยังทวีความรุนแรงอยู่ในขณะนี้ ฝ่ายเลขานุการจึงควรพิจารณาเรื่องการจัดการความรู้ของคณะกรรมการ เช่น การศึกษากฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่บังคับใช้กับองค์การมหาชนอย่างครบถ้วน มีการติดตามข้อมูลการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างสม่ำเสมอ โดยผ่านช่องทางการจัดประชุม หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เช่น การจัดทำชุดความรู้ในรูปแบบ e-book หรือ Infographic การทำคลิปวิดีโอสั้น ๆ ฯลฯ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำกับดูแลองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นรายบุคคลเกี่ยวกับความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ พบว่า กรรมการมีความเห็นค่อนข้างต่ำว่า ตนเองได้ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรแม้แต่ในยามวิกฤติได้เป็นอย่างดี ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินปี พ.ศ. 2563 พบว่ามีค่าเฉลี่ยลดลงอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ ฝ่ายบริหารจึงควรหาโอกาสในการพูดคุย ปรีกษาหารือ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ไม่เฉพาะในการประชุมคณะกรรมการประจำเดือนเท่านั้น เมื่อเกิดปัญหาวิกฤติหรือสถานการณ์ไม่ปกติเกิดขึ้นกับองค์กร โดยในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นี้ อาจพิจารณาใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม เช่น Line กลุ่ม การหารือโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นรายคณะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ พบว่า คณะกรรมการให้ความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง

ของสถาบันมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ค่อนข้างมาก ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องควรจัดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง โดยกำหนดให้มีการชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง และขอรับข้อชี้แนะเพิ่มเติมจากคณะกรรมการ ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินผลงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

4. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นรายคณะเกี่ยวกับการประชุมคณะกรรมการ พบว่า คณะกรรมการมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศในการประชุมคณะกรรมการยังไม่เอื้ออำนวยให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ไม่สามารถอภิปรายปัญหาสำคัญอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการประเมินว่า “การดำเนินการประชุมควรเปิดโอกาสให้กรรมการได้แลกเปลี่ยนกันอย่างเปิดกว้างโดยใช้เวลาอภิปรายอย่างเท่าเทียม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพและร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่”

ด้วยเหตุนี้ จึงเสนอให้ฝ่ายเลขานุการควบคุมเวลาในการอภิปรายเพื่อให้กรรมการได้ร่วมอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นตามความเชี่ยวชาญของตนเองอย่างเท่าเทียมกัน

.....

จัดทำโดย

นางสาวภาควดี พัฒน์มณี

หัวหน้างานเลขานุการ สำนักผู้อำนวยการ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

กรกฎาคม 2564