



การนำผลการประเมิน ITA ไปสู่การพัฒนาองค์กร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569





การนำผลการประเมิน ITA ไปสู่การพัฒนาองค์กร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

คำนำ

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ หรือ Integrity and Transparency Assessment: ITA เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ การประเมิน ITA มิได้เป็นเพียงการวัดระดับผลการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสะท้อนคุณภาพของระบบบริหารจัดการ ระบบข้อมูลสาธารณะ ระบบบริการ และวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม

ผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ได้คะแนนภาพรวม 83.17 คะแนน อยู่ในระดับ “ต้องปรับปรุง” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยยังมีประเด็นที่ควรเร่งพัฒนา โดยเฉพาะด้านการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ การจัดทำหลักฐานให้ครบถ้วนตามเกณฑ์ การควบคุมคุณภาพข้อมูลก่อนเผยแพร่ การจัดทำคู่มือบริการและสถิติการให้บริการ การเปิดเผยข้อมูลด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการประเมินความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนให้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลการประเมิน ITA ไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมการวิเคราะห์ผลการประเมินในภาพรวม รายตัวชี้วัด รายเครื่องมือ ประเด็นปัญหาเชิงระบบ มาตรการและกิจกรรมเพื่อปรับปรุงหรือรักษาระดับ แนวทางการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และข้อเสนอเชิงบริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงระบบบริหารงาน การให้บริการ การเปิดเผยข้อมูล และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนสนับสนุนบทบาทของมหาวิทยาลัยในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนบนฐานของคุณธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเชื่อมั่นของสังคม

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

**การนำผลการประเมิน ITA ไปสู่การพัฒนาองค์กร
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569
วิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568**

1. บทนำ

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ หรือ Integrity and Transparency Assessment: ITA เป็นเครื่องมือสำคัญของประเทศในการยกระดับมาตรฐานการบริหารงาน ภาครัฐให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และการป้องกันการทุจริต โดยมีได้มุ่งเน้นเพียงการวัดผลเชิงคะแนนเท่านั้น แต่เป็นกลไกที่ช่วยสะท้อนคุณภาพของระบบบริหารจัดการภายในองค์กร ความเชื่อมั่นของบุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน ตลอดจนความพร้อมของหน่วยงานในการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะให้สามารถเข้าถึง ตรวจสอบ และนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

สำหรับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนาท้องถิ่น การดำเนินงานตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใสจึงเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณะ มหาวิทยาลัยมิได้เป็นเพียงหน่วยงานที่ผลิตบัณฑิตหรือให้บริการทางวิชาการเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกของรัฐที่ต้องบริหารทรัพยากรสาธารณะ ทั้งงบประมาณ บุคลากร ทรัพย์สินของราชการ ข้อมูลสาธารณะ และบริการต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า เป็นธรรม และตรวจสอบได้ การประเมิน ITA จึงมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ในฐานะเครื่องมือสะท้อนระดับความพร้อมขององค์กรในการเป็นมหาวิทยาลัยที่บริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล และตอบสนองต่อความคาดหวังของนักศึกษา บุคลากร ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนในพื้นที่

จากผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ได้รับคะแนนภาพรวม 83.17 คะแนน อยู่ในระดับ “ต้องปรับปรุง” ซึ่งต่ำกว่าค่าเป้าหมายและลดลงจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ที่ได้รับคะแนน 91.54 คะแนน เมื่อพิจารณาผลย้อนหลังตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 พบว่า ในปี 2564 2565 2566 2567 และ 2568 มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ได้คะแนน 87.21 83.33 87.91 91.54 และ 83.17 คะแนน ตามลำดับ ในปี 2568 นั้น ผลคะแนนสะท้อนให้เห็นว่า แม้มหาวิทยาลัยเคยสามารถยกระดับผลการประเมินจนอยู่ในระดับที่ดีในปี 2567 แต่ในปี 2568 กลับมีคะแนนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ จึงจำเป็นต้องนำผลการประเมินมาวิเคราะห์อย่างจริงจัง เพื่อค้นหาสาเหตุเชิงระบบและกำหนดมาตรการปรับปรุงที่ตรงจุด

เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายเครื่องมือ พบว่า แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน หรือ IIT ได้คะแนน 97.19 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนระดับสูงมาก แสดงให้เห็นว่าบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานภายในองค์กร โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพย์สินของราชการ และการแก้ไขปัญหาการทุจริต ขณะที่แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ส่วนที่ 1 หรือ EIT Public ได้คะแนน 92.05 คะแนน สะท้อนว่าผู้รับบริการภายนอกที่เข้าตอบแบบประเมินด้วยตนเองมีการรับรู้ในเชิงบวกต่อการให้บริการของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียภายนอก ส่วนที่ 2 หรือ EIT Survey ได้คะแนน 80.33 คะแนน ซึ่งต่ำกว่า EIT Public อย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกบางกลุ่มที่ถูกสำรวจโดยผู้ประเมินยังมีการรับรู้ต่อคุณภาพบริการ การสื่อสาร การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และการปรับปรุงระบบงานของมหาวิทยาลัยในระดับที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม

นอกจากนี้ ผลการประเมินแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ หรือ OIT ได้คะแนน 70.38 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับทุกเครื่องมือ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้คะแนนภาพรวมของมหาวิทยาลัยลดลงในปี 2568 โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล ซึ่งได้คะแนน 60.75 คะแนน และตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต ซึ่งได้คะแนน 80.00 คะแนน ผลดังกล่าวสะท้อนว่าประเด็นเร่งด่วนของมหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์ไม่ได้อยู่ที่ความตั้งใจหรือการรับรู้ด้านคุณธรรมภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ความสามารถในการจัดระบบข้อมูล หลักฐาน เอกสาร เว็บไซต์ แบบฟอร์ม และกระบวนการเปิดเผยข้อมูลให้ครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และเป็นไปตามองค์ประกอบที่หลักเกณฑ์ ITA กำหนด

เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดทั้ง 10 ตัวชี้วัด พบว่า มหาวิทยาลัยมีจุดแข็งอย่างชัดเจนในตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ภายใน ได้แก่ การใช้อำนาจ 99.79 คะแนน การแก้ไขปัญหาการทุจริต 97.29 คะแนน การใช้งบประมาณ 97.15 คะแนน การปฏิบัติหน้าที่ 96.39 คะแนน และการใช้ทรัพย์สินของราชการ 95.35 คะแนน คะแนนเหล่านี้สะท้อนถึงระดับความเชื่อมั่นของบุคลากรภายในต่อผู้บริหาร ระบบงาน และมาตรการด้านคุณธรรมของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำ ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล 60.75 คะแนน การป้องกันการทุจริต 80.00 คะแนน การปรับปรุงระบบการทำงาน 83.30 คะแนน และประสิทธิภาพการสื่อสาร 85.32 คะแนน สะท้อนว่ามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารจัดการข้อมูล การสื่อสารสาธารณะ การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วม และการจัดทำมาตรการป้องกันการทุจริตให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

จากรายละเอียดผลการประเมินในระดับ OIT พบว่ามีหลายรายการที่ได้คะแนนต่ำหรือไม่ได้คะแนน ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการวิเคราะห์เชิงลึก ได้แก่ ๐1 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ได้ 0 คะแนน ๐9 คู่มือหรือแนวทางการขอรับบริการสำหรับผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อ ได้ 0 คะแนน ๐11 ข้อมูลสถิติการให้บริการ ได้ 0 คะแนน ๐12 รายการการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุและความก้าวหน้าการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ ประจำปี พ.ศ. 2568 ได้ 0 คะแนน ๐13 รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ ประจำปี พ.ศ. 2567 ได้ 0 คะแนน และ ๐23 การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ประจำปี พ.ศ. 2568 ได้ 0 คะแนน ข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าความท้าทายสำคัญของมหาวิทยาลัยคือการจัดทำและเผยแพร่ข้อมูลให้ครบถ้วนตามองค์ประกอบ ไม่ใช่เพียงการมีการดำเนินงานอยู่จริง แต่ต้องสามารถแสดงหลักฐานได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และตรวจสอบได้ตามหลักเกณฑ์การประเมิน

ประเด็นดังกล่าวมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะเป็นพื้นฐานสำคัญของความโปร่งใส หากข้อมูลสำคัญ เช่น โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ คู่มือบริการ สถิติการให้บริการ ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง และการประเมินความเสี่ยงสินบน ไม่ครบถ้วนหรือไม่เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ย่อมส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้รับบริการและสาธารณะต่อระบบบริหารงานของมหาวิทยาลัยโดยตรง ในทาง

กลับกัน หากมหาวิทยาลัยสามารถจัดระบบข้อมูลให้มีความครบถ้วน เป็นปัจจุบัน ใช้งานง่าย และเปิดเผยต่อสาธารณะอย่างมีมาตรฐาน ก็จะช่วยยกระดับไม่เพียงแต่คะแนน ITA เท่านั้น แต่ยังยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร การให้บริการ และภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือความแตกต่างระหว่างคะแนน EIT Public และ EIT Survey โดย EIT Public ได้คะแนน 92.05 คะแนน ขณะที่ EIT Survey ได้คะแนน 80.33 คะแนน ความแตกต่างดังกล่าวสะท้อนช่องว่างด้านการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก กล่าวคือ กลุ่มผู้รับบริการที่เข้าถึงช่องทางของมหาวิทยาลัยและเข้าตอบแบบประเมินด้วยตนเองมีทัศนคติเชิงบวกต่อมหาวิทยาลัยมากกว่า ขณะที่กลุ่มที่ถูกสำรวจโดยผู้ประเมินอาจยังไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ ไม่เห็นช่องทางการมีส่วนร่วม หรือยังไม่รับรู้ผลการปรับปรุงระบบบริการของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ดังนั้น การพัฒนา ITA ของมหาวิทยาลัยจึงต้องดำเนินควบคู่กันทั้ง “การทำให้ดีขึ้นจริง” และ “การสื่อสารให้ผู้รับบริการรับรู้ เข้าถึง และตรวจสอบได้จริง”

การจัดทำรายงานฉบับนี้จึงมีความสำคัญในฐานะกลไกการนำผลการประเมิน ITA ไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยไม่ใช่เพียงการรายงานผลคะแนนหรือการจัดทำเอกสารประกอบการประเมิน แต่เป็นการใช้ข้อมูลจากผลการประเมินเป็นฐานในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสในการพัฒนา และความเสี่ยงที่ต้องได้รับการแก้ไข จากนั้นนำไปกำหนดมาตรการ โครงการ และกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์รายตัวชี้วัด มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีช่วงระยะเวลา มีผู้รับผิดชอบ และสามารถติดตามผลได้จริง

ในเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ควรใช้ผลการประเมิน ITA ปี 2568 เป็นจุดเริ่มต้นของการยกระดับระบบธรรมาภิบาลข้อมูลและการบริหารองค์กร โดยเฉพาะการจัดทำระบบ OIT Data Governance หรือระบบธรรมาภิบาลข้อมูลเพื่อการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ การกำหนดเจ้าของข้อมูลรายตัวชี้วัด การจัดทำปฏิทินการปรับปรุงข้อมูล การตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารและลิงก์ก่อนเผยแพร่ การอบรมผู้รับผิดชอบข้อมูล OIT การพัฒนาคู่มือบริการกลาง การจัดทำสถิติบริการทั้ง Walk-in และ E-Service การควบคุมคุณภาพข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง และการประเมินความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนให้ตรงตามหลักเกณฑ์

การนำผลการประเมิน ITA ไปสู่การพัฒนาองค์กรของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ควรมุ่งเน้นเป้าหมายที่มากกว่าการเพิ่มคะแนนในปีถัดไป แต่ต้องมุ่งสร้างระบบบริหารงานที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อประชาชนอย่างแท้จริง การดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของบุคลากร นักศึกษา ผู้รับบริการ ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคมต่อมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และพร้อมขับเคลื่อนภารกิจที่เป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนบนฐานของคุณธรรม ความโปร่งใส และธรรมาภิบาล

2. สรุปผลการประเมิน ITA ภาพรวม

ผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ มีคะแนนภาพรวม 83.17 คะแนน อยู่ในระดับ “ต้องปรับปรุง” เมื่อพิจารณาถึงคะแนนดังกล่าวไม่เพียงสะท้อนระดับผลการประเมินที่ลดลงเท่านั้น แต่สะท้อนถึง “ความไม่สมดุลของระบบธรรมาภิบาลองค์กร” ระหว่างมิติที่มหาวิทยาลัยดำเนินการได้ดีมาก คือ การรับรู้ของบุคลากรภายใน กับมิติที่ยังมีข้อจำกัดอย่างมีนัยสำคัญ คือ

การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะและการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกบางกลุ่ม กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผลการประเมินปี 2568 แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีฐานความเชื่อมั่นภายในที่แข็งแกร่ง แต่ยังไม่สามารถแปลงความเข้มแข็งดังกล่าวไปสู่ระบบข้อมูลเปิดเผย ระบบสื่อสารสาธารณะ และระบบบริการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกทุกกลุ่มรับรู้ได้อย่างเท่าเทียมและเป็นรูปธรรม

หากพิจารณาคะแนนย้อนหลัง 5 ปี ได้แก่ ปี 2564 ได้ 87.21 คะแนน ปี 2565 ได้ 83.33 คะแนน ปี 2566 ได้ 87.91 คะแนน ปี 2567 ได้ 91.54 คะแนน และปี 2568 ได้ 83.17 คะแนน จะพบว่าแนวโน้มคะแนนของมหาวิทยาลัยไม่ได้เคลื่อนไหวในลักษณะเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่มีลักษณะ “ขึ้นลงเป็นรอบ” หรือมีความผันผวนค่อนข้างชัดเจน โดยเฉพาะการลดลงจาก 91.54 คะแนน ในปี 2567 เหลือ 83.17 คะแนน ในปี 2568 หรือลดลง 8.37 คะแนน ภายในหนึ่งรอบปีงบประมาณ ภาพดังกล่าวสะท้อนถึงการขับเคลื่อน ITA ของมหาวิทยาลัย ในปีที่มีการกำกับติดตามเข้มข้น คะแนนสามารถยกระดับได้สูง แต่เมื่อระบบติดตามข้อมูล การควบคุมคุณภาพเอกสาร และการประสานงานระหว่างหน่วยงานไม่เข้มแข็งเพียงพอ คะแนนสามารถลดลงได้อย่างรวดเร็ว

การลดลงของคะแนนภาพรวมเป็นการแสดงถึง “สัญญาณเตือนของระบบ” มากกว่าเป็นความล้มเหลวเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะหน่วยงาน เพราะเมื่อแยกคะแนนรายเครื่องมือจะเห็นว่า IIT ได้ 97.19 คะแนน และ EIT ส่วนที่ 1 ได้ 92.05 คะแนน ซึ่งยังอยู่ในระดับดีมากถึงดี ขณะที่ EIT ส่วนที่ 2 ได้ 80.33 คะแนน และ OIT ได้ 70.38 คะแนน ความแตกต่างของคะแนนระหว่างเครื่องมือเหล่านี้ทำให้เห็นว่า ปัญหาหลักของปี 2568 ไม่ได้อยู่ที่พฤติกรรมกรรมการทุจริตที่ปรากฏชัด หรือความไม่เชื่อมั่นของบุคลากรภายใน แต่เป็นปัญหาด้าน “การส่งต่อคุณภาพการบริหารภายในไปสู่การรับรู้ภายนอก” และ “การจัดการหลักฐานเชิงระบบให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน”

คะแนน IIT ที่สูงถึง 97.19 คะแนน เป็นหลักฐานสำคัญว่าบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมีการรับรู้เชิงบวกต่อระบบบริหารภายในอย่างมาก โดยตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ การใช้งบประมาณ การแก้ไขปัญหาการทุจริต การปฏิบัติหน้าที่ และการใช้ทรัพย์สินของราชการล้วนอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม การมีคะแนน IIT สูงไม่ได้หมายความว่ามหาวิทยาลัยสามารถละเลยการพัฒนากระบวนการภายในได้ เพราะคะแนนภายในสะท้อน “ความเชื่อมั่นของคนในองค์กร” แต่ยังไม่สะท้อน “ความพร้อมของระบบหลักฐาน” หรือ “คุณภาพการรับรู้ของผู้รับบริการภายนอก” ทั้งหมด ดังนั้น ความท้าทายสำคัญคือการเปลี่ยนจุดแข็งภายในให้กลายเป็นมาตรฐานเชิงระบบ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือบริการ ระยะเวลาบริการ สถิติบริการ ระบบติดตามข้อร้องเรียน และข้อมูลเปิดเผยที่ประชาชนเข้าถึงได้จริง

เมื่อพิจารณา EIT ส่วนที่ 1 ซึ่งได้ 92.05 คะแนน เทียบกับ EIT ส่วนที่ 2 ซึ่งได้ 80.33 คะแนน จะพบช่องว่างเชิงนโยบายที่สำคัญ คือ กลุ่มผู้รับบริการภายนอกที่เข้าตอบแบบประเมินด้วยตนเองมีการรับรู้ต่อมหาวิทยาลัยในระดับดีกว่ากลุ่มที่ถูกสำรวจโดยผู้ประเมินอย่างชัดเจน ความแตกต่างประมาณ 11.72 คะแนนนี้สะท้อนว่า การสื่อสารและบริการของมหาวิทยาลัยอาจเข้าถึงกลุ่มผู้รับบริการบางกลุ่มได้ดี แต่ยังไม่ครอบคลุมหรือไม่สามารถสร้างการรับรู้ในวงกว้างได้เพียงพอ โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่ได้ติดตามช่องทางประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างใกล้ชิด หรือกลุ่มที่มาติดต่อเฉพาะกิจและไม่ได้มีความคุ้นเคยกับระบบ

บริการของมหาวิทยาลัยมาก่อน

หากพิจารณาเฉพาะคะแนน EIT ส่วนที่ 1 อาจทำให้เข้าใจว่าผู้รับบริการภายนอกมีความพึงพอใจสูงแล้ว แต่เมื่อพิจารณา EIT ส่วนที่ 2 จะเห็นว่ายังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกกลุ่มหนึ่งที่รับรู้ว่าการให้บริการ การสื่อสาร การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และการปรับปรุงระบบงานยังไม่ชัดเจนเพียงพอ ดังนั้น การพัฒนาในปีถัดไปควรเปลี่ยนจากการสื่อสารแบบ “เผยแพร่ข้อมูลให้มีอยู่” ไปสู่การสื่อสารแบบ “ทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้าถึง เข้าใจ ใช้บริการ และสะท้อนกลับได้จริง” โดยต้องมีระบบติดตามว่าผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้รับข้อมูลผ่านช่องทางใด เข้าใจข้อมูลหรือไม่ พบอุปสรรคอะไร และมหาวิทยาลัยนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงอย่างไร

จุดที่ควรวิเคราะห์เป็นพิเศษคือคะแนน OIT ที่ได้ 70.38 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนต่ำที่สุดในทุกเครื่องมือ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ฉุดคะแนนภาพรวมลงอย่างมีนัยสำคัญ หากพิจารณาเชิงโครงสร้าง OIT เป็นเครื่องมือที่ไม่ได้ประเมินจากความคิดเห็น แต่ประเมินจากหลักฐานที่เผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน ดังนั้น คะแนน OIT ที่ต่ำจึงสะท้อนปัญหาเชิงระบบด้านการจัดทำข้อมูล การตรวจสอบความครบถ้วน การใช้แบบฟอร์ม การเผยแพร่เอกสาร และการบริหารลิงก์หรือช่องทางเข้าถึงข้อมูล มากกว่าปัญหาด้านทัศนคติของผู้ตอบแบบประเมิน

เมื่อตรวจสอบรายละเอียด OIT พบว่ามหาวิทยาลัยมีบางหมวดที่ได้คะแนนเต็ม เช่น การส่งเสริมความโปร่งใส และการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส ซึ่งแสดงว่ามหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการจัดทำข้อมูลให้ครบถ้วนตามเกณฑ์ได้ แต่ในขณะเดียวกันกลับมีบางหมวดที่ได้คะแนนต่ำมากหรือไม่ได้คะแนนเลย โดยเฉพาะหมวดการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้ 0.00 คะแนน และหมวดการดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริตในประเด็นสินบนที่ได้ 60.00 คะแนน ความแตกต่างดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ปัญหา OIT ไม่ได้เกิดจากการขาดศักยภาพโดยรวมของมหาวิทยาลัย แต่เกิดจากความไม่สม่ำเสมอของคุณภาพข้อมูลระหว่างหน่วยงานเจ้าของข้อมูลแต่ละชุด

รายการ OIT ที่ได้ 0 คะแนน ได้แก่ ๐1 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ๐9 คู่มือหรือแนวทางการขอรับบริการสำหรับผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อ ๐11 ข้อมูลสถิติการให้บริการ ๐12 รายการการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุและความก้าวหน้าการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ ประจำปี พ.ศ. 2568 ๐13 รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ ประจำปี พ.ศ. 2567 และ ๐23 การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ประจำปี พ.ศ. 2568 รายการเหล่านี้ควรถูกจัดให้เป็น “ประเด็นวิกฤตเชิงระบบ” เพราะเป็นรายการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถของหน่วยงานในการแสดงโครงสร้างอำนาจหน้าที่ มาตรฐานบริการ ความโปร่งใสด้านพัสดุ และการควบคุมความเสี่ยงด้านสินบน

เมื่อวิเคราะห์สาเหตุเชิงลึกของรายการที่ได้ 0 คะแนน จะพบว่าแต่ละรายการสะท้อนปัญหาคนละประเภท ๐1 สะท้อนปัญหาการจัดทำข้อมูลพื้นฐานขององค์กรให้ครบถ้วนและอธิบายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ ๐9 สะท้อนปัญหาการจัดทำคู่มือบริการในมุมมองผู้รับบริการ ไม่ใช่ในมุมมองเจ้าหน้าที่ ๐11 สะท้อนปัญหาการจัดเก็บและรายงานข้อมูลสถิติบริการที่ต้องแยกช่องทาง Walk-in และ E-Service ให้ครบถ้วน ๐12 และ ๐13 สะท้อนปัญหาการควบคุมแบบฟอร์มมาตรฐานด้านจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งผู้ตรวจจะพบว่ามีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงแบบฟอร์ม เช่น การแทรกคอลัมน์เพิ่มเติม และการลบชื่อกำอธิบายออกจากแบบฟอร์ม ส่วน

๐23 สะท้อนปัญหาการตีความความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนที่ยังไม่ตรงกับหลักเกณฑ์ เพราะเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่ระบุยังไม่ใช่ความเสี่ยงด้านสินบนตามนิยามที่ผู้ประเมินต้องการ

จากสาเหตุเหล่านี้สามารถสังเคราะห์ได้ว่า ปัญหา OIT ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์แบ่งออกได้อย่างน้อย 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่หนึ่ง ปัญหาความครบถ้วนขององค์ประกอบข้อมูล เช่น ๐1 ๐9 และ ๐11 กลุ่มที่สอง ปัญหาการใช้แบบฟอร์มและการควบคุมเอกสาร เช่น ๐12 และ ๐13 กลุ่มที่สาม ปัญหาการตีความเกณฑ์ เฉพาะด้าน เช่น ๐23 และกลุ่มที่สี่ ปัญหาการเข้าถึงหรือการตรวจสอบข้อมูลก่อนเผยแพร่ เช่น รายการที่ได้ คะแนน 50 คะแนน ได้แก่ ๐6 แผนและความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการใช้งบประมาณ และ ๐15 รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประเด็นนี้ทำให้เห็นว่า แนวทางแก้ไขไม่ควรใช้วิธีเดียวกันทุก ข้อ แต่ต้องออกแบบมาตรการตามประเภทของปัญหา

คะแนน ITA ปี 2568 ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิด “Internal Trust – External Evidence Gap” หรือช่องว่างระหว่างความเชื่อมั่นภายในกับหลักฐานภายนอก กล่าวคือ ภายในองค์กรมีความเชื่อมั่นต่อระบบบริหารสูงมาก แต่เมื่อแปลงออกมาเป็นข้อมูลเปิดเผย เอกสาร หลักฐาน เว็บไซต์ และบริการที่ผู้รับบริการภายนอกใช้ตรวจสอบได้ กลับยังมีช่องว่างหลายประการ ช่องว่างนี้เป็นประเด็นสำคัญที่สุดที่มหาวิทยาลัยควรใช้เป็นฐานในการพัฒนา เพราะการมีวัฒนธรรมสุจริตภายในที่ดีจะมีพลังมากขึ้นก็ ต่อเมื่อสามารถสื่อสารและพิสูจน์ต่อสาธารณะได้ผ่านข้อมูลที่ครบถ้วน โปร่งใส และตรวจสอบได้

อีกด้านยังสามารถสะท้อน “ความเสี่ยงด้านการพึ่งพาบุคคลมากกว่าระบบ” กล่าวคือ หากการจัดทำ ข้อมูล ITA ขึ้นอยู่กับความเข้าใจ ความละเอียด หรือความเอาใจใส่ของผู้รับผิดชอบบางคน โดยไม่มีระบบกลาง รองรับ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ เปลี่ยนรอบการทำงาน หรือมีข้อกำหนดใหม่จากผู้ประเมิน คะแนน อาจลดลงได้ง่าย ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเปลี่ยนจากการทำ ITA แบบกิจกรรมรายปี ไปสู่การทำ ITA แบบระบบงานประจำ โดยมีฐานข้อมูลกลาง ปฏิทินการอัปเดตข้อมูล คู่มือภายใน Checklist รายข้อ ระบบ ตรวจสอบก่อนเผยแพร่ และการรายงานความก้าวหน้าต่อผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

หากพิจารณาในมิติของผลกระทบต่อองค์กร คะแนน OIT ที่ต่ำไม่ได้กระทบเพียงคะแนน ITA แต่ยัง เชื่อมโยงกับความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานรัฐที่ใช้ทรัพยากรสาธารณะ โดยเฉพาะข้อมูล จัดซื้อจัดจ้างที่ได้ 0 คะแนนทั้ง ๐12 และ ๐13 เป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะการจัดซื้อจัด จ้างเป็นพื้นที่ที่สาธารณะให้ความสนใจสูงและเกี่ยวข้องโดยตรงกับความโปร่งใส ความคุ้มค่า และความสามารถ ในการตรวจสอบ หากมหาวิทยาลัยสามารถแก้ไขหมวดนี้ได้อย่างเป็นระบบ จะช่วยยกระดับทั้งคะแนน OIT และภาพลักษณ์ด้าน ธรรมาภิบาลขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต ซึ่งได้ 80.00 คะแนน แม้ไม่ได้ต่ำเท่าตัวชี้วัดที่ 9 แต่เป็น ตัวชี้วัดที่ต้องวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพราะมีรายการ ๐23 ได้ 0 คะแนนจากการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิด การให้หรือรับสินบนไม่ตรงหลักเกณฑ์ ประเด็นนี้แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยอาจมีการบริหารความเสี่ยงหรือ มาตรการป้องกันการทุจริตอยู่แล้ว แต่ยังคงต้องปรับความเข้าใจจาก “ความเสี่ยงการทุจริตทั่วไป” ไปสู่ “ความ เสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบน” ที่ต้องระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงให้ตรงกับภารกิจ เช่น การอนุมัติ อนุญาต การ จัดซื้อจัดจ้าง การบริหารบุคคล การให้บริการ การคัดเลือก การพิจารณาสิทธิประโยชน์ หรือการใช้อำนาจ

ดุลพินิจที่อาจถูกแลกเปลี่ยนด้วยประโยชน์ที่ไม่ชอบ

ในมิติของการปรับปรุงระบบการทำงาน ตัวชี้วัดที่ 8 ได้ 83.30 คะแนน ซึ่งควรวิเคราะห์ร่วมกับ EIT Survey ที่มีข้อ e7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม ได้ 73.62 คะแนน และข้อ e8 การปรับปรุงการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อประชาชน ได้ 74.89 คะแนน ตัวเลขเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้รับบริการภายนอกบางกลุ่มอาจยังไม่เห็นกลไกการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน หรือไม่รับรู้ว่ามีวิทยาลัยนำความคิดเห็นของผู้รับบริการไปปรับปรุงงานอย่างไร ดังนั้น การยกระดับตัวชี้วัดนี้ควรเน้นการสร้างวงจรการมีส่วนร่วมครบกระบวนการ ตั้งแต่รับฟังความคิดเห็น วิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการปรับปรุง และสื่อสารผลลัพธ์กลับไปยังผู้รับบริการ

สำหรับตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร ได้ 85.32 คะแนน ถือว่าไม่ต่ำมาก แต่เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับ EIT Survey จะเห็นว่ายังมีข้อจำกัดด้านความชัดเจนและการเข้าถึงข้อมูลของผู้รับบริการบางกลุ่ม การสื่อสารของมหาวิทยาลัยจึงควรเปลี่ยนจากการประชาสัมพันธ์แบบกระจายทั่วไปสู่การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยแยกกลุ่มเป้าหมาย แยกประเภทข้อมูล กำหนดช่องทางที่เหมาะสม และมีตัวชี้วัดว่าข้อมูลที่เผยแพร่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้จริงหรือไม่ เช่น ข้อมูลบริการนักศึกษา ข้อมูลสำหรับผู้ปกครอง ข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการ ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง ข้อมูลร้องเรียน และข้อมูลความโปร่งใสควรถูกจัดวางให้ค้นหาได้ง่าย ไม่กระจัดกระจาย และใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย

จากการวิเคราะห์ทั้งหมด สามารถสังเคราะห์สถานการณ์ ITA ปี 2568 ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ได้เป็น 5 ข้อ ได้แก่ (1) มหาวิทยาลัยมีทุนทางวัฒนธรรมองค์กรด้านความสุจริตและความเชื่อมั่นภายในสูง ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการฟื้นคะแนนในปีถัดไป (2) ปัญหาหลักของปี 2568 อยู่ที่ระบบข้อมูลเปิดเผยและหลักฐาน OIT มากกว่าการรับรู้ด้านคุณธรรมภายใน (3) ความแตกต่างระหว่าง EIT Public และ EIT Survey ชี้ว่าการสื่อสารและบริการยังไม่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกทุกกลุ่ม (4) รายการ OIT ที่ได้ 0 คะแนนสะท้อนปัญหาเชิงกระบวนการ ได้แก่ ความครบถ้วนของข้อมูล แบบฟอร์ม การตีความเกณฑ์ และการตรวจทานก่อนเผยแพร่ และ (5) การยกระดับ ITA ต้องเปลี่ยนจากการเตรียมเอกสารรายปีไปสู่การบริหาร ITA แบบระบบถาวรที่เชื่อมกับระบบงบประมาณ พัสดุ บุคคล บริการ สารสนเทศ ความเสี่ยง และสื่อสารองค์กร

ดังนั้นทิศทางการพัฒนาในปีงบประมาณถัดไปควรจัดลำดับความสำคัญเป็น 3 ระยะ ระยะแรก คือ การแก้ไขรายการ OIT ที่ได้ 0 คะแนนและ 50 คะแนนให้ครบถ้วนโดยเร่งด่วน โดยเฉพาะ ๐1 ๐6 ๐9 ๐11 ๐12 ๐13 ๐15 และ ๐23 ระยะที่สอง คือ การสร้างระบบกำกับข้อมูล ITA กลางของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดเจ้าของข้อมูลรายข้อ ผู้ตรวจทาน ผู้อนุมัติ และปฏิทินการเผยแพร่ข้อมูล ระยะที่สาม คือ การยกระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกผ่านการสื่อสารเชิงรุก การรับฟังความคิดเห็น และการเผยแพร่ผลการปรับปรุงงานอย่างเป็นรูปธรรม

ผลการประเมิน ITA ปี 2568 ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ไม่ได้บ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยขาดฐานคุณธรรมภายในองค์กร แต่บ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยต้องเร่งพัฒนาระบบที่ทำให้คุณธรรม ความโปร่งใส และการบริหารที่ดี “มองเห็นได้ ตรวจสอบได้ และเข้าถึงได้” โดยสาธารณะ การแก้ไขจุดอ่อน OIT การลดช่องว่างการรับรู้ของผู้รับบริการภายนอก และการจัดทำระบบ ITA Data Governance จะเป็นกุญแจสำคัญในการยกระดับคะแนนปีถัดไป พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรภาครัฐที่บริหารงานด้วยธรรมาภิบาล

โปร่งใส และรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง

3. ผลการประเมินรายตัวชี้วัดทั้ง 10 ตัวชี้วัด

การพิจารณาผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในระดับรายตัวชี้วัด มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาองค์กร เนื่องจากคะแนนภาพรวม 83.17 คะแนน เป็นเพียงภาพรวมสุดท้ายของผลการประเมิน แต่การจะทราบว่ามหาวิทยาลัยมีจุดแข็ง จุดอ่อน และประเด็นที่ต้องพัฒนาในเชิงระบบอยู่ที่ใด จำเป็นต้องแยกวิเคราะห์ตามตัวชี้วัดทั้ง 10 ตัวชี้วัด ซึ่งครอบคลุมมิติสำคัญของการบริหารงานภาครัฐ ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพย์สินของราชการ การแก้ไขปัญหาการทุจริต คุณภาพการดำเนินงาน ประสิทธิภาพการสื่อสาร การปรับปรุงระบบการทำงาน การเปิดเผยข้อมูล และการป้องกันการทุจริต

จากผลการประเมินรายตัวชี้วัด พบว่า มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีคะแนนสูงมากในกลุ่มตัวชี้วัดที่สะท้อนการรับรู้ของบุคลากรภายใน ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1-5 ซึ่งมีคะแนนอยู่ระหว่าง 95.35-99.79 คะแนน ขณะที่ตัวชี้วัดที่สะท้อนการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 6-10 มีคะแนนลดลงอย่างชัดเจน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล ซึ่งได้เพียง 60.75 คะแนน และเป็นตัวชี้วัดที่ต่ำที่สุดของมหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า จุดแข็งของมหาวิทยาลัยอยู่ที่ความเชื่อมั่นภายในองค์กร แต่จุดเปราะบางอยู่ที่การทำให้ความโปร่งใส “มองเห็นได้จากภายนอก” ผ่านข้อมูล เอกสาร เว็บไซต์ การสื่อสาร และการเปิดเผยหลักฐานอย่างครบถ้วน

ตารางที่ 1 ผลการประเมินรายตัวชี้วัด ITA ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

| ลำดับ | ตัวชี้วัด | คะแนน | ระดับความเข้มแข็งเชิงวิเคราะห์ | ประเด็นสังเคราะห์สำคัญ |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------------|---|
| 1 | การปฏิบัติหน้าที่ | 96.39 | จุดแข็งสูง | บุคลากรรับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน มีความเป็นธรรม และไม่มีการเรียกรับสินบน |
| 2 | การใช้งบประมาณ | 97.15 | จุดแข็งสูง | การรับรู้ภายในต่อการใช้จ่ายงบประมาณอยู่ในระดับดีมาก แต่ควรเพิ่มการสื่อสารงบประมาณต่อสาธารณะ |
| 3 | การใช้อำนาจ | 99.79 | จุดแข็งสูงมาก | เป็นคะแนนสูงสุด สะท้อนความเชื่อมั่นต่อการใช้อำนาจและการบริหารงานบุคคล |
| 4 | การใช้ทรัพย์สินของราชการ | 95.35 | จุดแข็งที่ต้องรักษาระดับ | คะแนนสูง แต่ยังมีจุดอ่อนย่อยเรื่องการรับรู้ขั้นตอนการยืม/ใช้ทรัพย์สิน |
| 5 | การแก้ไขปัญหาการทุจริต | 97.29 | จุดแข็งสูง | บุคลากรเชื่อมั่นต่อผู้บริหารและกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน |

| ลำดับ | ตัวชี้วัด | คะแนน | ระดับความเข้มแข็ง เชิงวิเคราะห์ | ประเด็นสังเคราะห์สำคัญ |
|-------|-------------------------|-------|------------------------------------|--|
| 6 | คุณภาพการดำเนินงาน | 89.94 | ดี แต่ต้องพัฒนาเชิงบริการ | ผู้รับบริการรับรู้คุณภาพบริการในระดับดี แต่ยังมีช่องว่างด้านมาตรฐานบริการและความสม่ำเสมอ |
| 7 | ประสิทธิภาพการสื่อสาร | 85.32 | ต้องพัฒนาเชิงรุก | การสื่อสารยังไม่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่ได้ติดตามช่องทางหลักของมหาวิทยาลัย |
| 8 | การปรับปรุงระบบการทำงาน | 83.30 | ต้องเร่งพัฒนา | การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและการปรับปรุงบริการยังไม่เป็นที่รับรู้ชัดเจนในกลุ่มภายนอกบางกลุ่ม |
| 9 | การเปิดเผยข้อมูล | 60.75 | จุดอ่อนวิกฤต | เป็นตัวชี้วัดต่ำสุด สะท้อนปัญหาระบบข้อมูล OIT เว็บไซต์ เอกสาร แบบฟอร์ม และหลักฐาน |
| 10 | การป้องกันการทุจริต | 80.00 | ต้องพัฒนาเชิงระบบ | ต้องปรับปรุงการประเมินความเสี่ยงสินบนให้ตรงหลักเกณฑ์และเชื่อมกับภารกิจหลัก |

3.1 ตัวชี้วัดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ 96.39 คะแนน

ตัวชี้วัดการปฏิบัติหน้าที่ได้คะแนน 96.39 คะแนน อยู่ในระดับสูงมาก สะท้อนว่าบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมีการรับรู้เชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ทั้งในด้านการปฏิบัติงานตามขั้นตอนและระยะเวลา การให้บริการโดยไม่เลือกปฏิบัติ และการไม่เรียกรับสินบนจากผู้มาติดต่อหรือผู้รับบริการ รายละเอียดรายข้อสะท้อนภาพที่ค่อนข้างชัดเจน โดยข้อ i3 เกี่ยวกับการไม่มีการเรียกรับสินบนเพื่อแลกกับการปฏิบัติงานหรือการให้บริการได้ 100 คะแนน ขณะที่ข้อ i1 การปฏิบัติงานหรือให้บริการตามขั้นตอนและระยะเวลาได้ 95.00 คะแนน และข้อ i2 การไม่มีการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมได้ 94.17 คะแนน

คะแนนของตัวชี้วัดนี้แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยมีการให้บริการภายในที่ดี บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้ว่าเป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานตามระเบียบ มีขั้นตอน และไม่มีพฤติกรรมเรียกรับผลประโยชน์ อย่างไรก็ตาม คะแนนข้อ i1 และ i2 ที่ต่ำกว่าข้อ i3 เล็กน้อยสะท้อนว่า แม้ไม่มีปัญหาเรื่องสินบนอย่างเด่นชัด แต่ยังมีพื้นที่ให้พัฒนาในด้าน “ความสม่ำเสมอของมาตรฐานบริการ” เช่น ความชัดเจนของขั้นตอน ระยะเวลาการให้บริการ การสื่อสารกับผู้รับบริการ และการลดความรู้สึกรู้สึกว่าการปฏิบัติแตกต่างกันระหว่างกลุ่มผู้รับบริการหรือระหว่างหน่วยงาน

ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรรักษาจุดแข็งด้านความซื่อสัตย์และการไม่เรียกรับสินบน พร้อมยกระดับจาก “การปฏิบัติที่ดีตามความรู้ของบุคลากร” ไปสู่ “มาตรฐานบริการที่เป็นลายลักษณ์อักษรและตรวจสอบได้” โดยควรจัดทำหรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือการให้บริการ ระยะเวลามาตรฐานของงานบริการ และช่องทางติดตามสถานะการให้บริการ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของทุกหน่วยงานมีมาตรฐานเดียวกัน ลดการ

ใช้ดุลพินิจที่ไม่จำเป็น และทำให้ผู้รับบริการภายนอกรับรู้ถึงมาตรฐานดังกล่าวได้ชัดเจนขึ้น

3.2 ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้งบประมาณ 97.15 คะแนน

ตัวชี้วัดการใช้งบประมาณได้คะแนน 97.15 คะแนน อยู่ในระดับสูงมาก สะท้อนว่าบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยรับรู้ว่าการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และไม่มีการใช้งบประมาณหรือการจัดซื้อจัดจ้างที่เอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างเด่นชัด รายข้อที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้อ i4 การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ได้ 97.71 คะแนน ข้อ i5 การไม่มีการเบิกจ่ายเงินเป็นเท็จ ได้ 96.04 คะแนน และข้อ i6 การไม่มีการใช้งบประมาณหรือการจัดซื้อจัดจ้างที่เอื้อประโยชน์ ได้ 97.71 คะแนน

คะแนนที่สูงในตัวชี้วัดนี้แสดงถึงความเชื่อมั่นของบุคลากรภายในต่อระบบงบประมาณและการใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย แต่เมื่อเชื่อมโยงกับผล OIT พบว่าในมุมมองภายใน บุคลากรรับรู้ว่าการใช้งบประมาณมีความเหมาะสมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ แต่ในมิติของการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ กลับพบว่าหมวดการบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณใน OIT ได้ 62.50 คะแนน และข้อมูลบางรายการ เช่น ๐6 แผนและความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการใช้งบประมาณ ได้เพียง 50 คะแนน ขณะที่ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง ๐12 และ ๐13 ได้ 0 คะแนน ดังนั้น ตัวชี้วัดที่ 2 จึงแสดงถึง “ความเชื่อมั่นภายในที่สูง” แต่ยังไม่เพียงพอหากไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลด้านงบประมาณและจัดซื้อจัดจ้างให้สาธารณะตรวจสอบได้อย่างครบถ้วน ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรเปลี่ยนแนวทางจากการบริหารงบประมาณที่ถูกต้องภายใน ไปสู่การบริหารงบประมาณที่ “โปร่งใสและอธิบายได้ภายนอก” โดยควรจัดทำข้อมูลแผนงบประมาณ ผลการเบิกจ่าย ความก้าวหน้าของโครงการ และผลการจัดซื้อจัดจ้างในรูปแบบที่เข้าใจง่าย ตรงตามแบบฟอร์มมาตรฐาน และเผยแพร่ตามรอบเวลาอย่างต่อเนื่อง

3.3 ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้อำนาจ 99.79 คะแนน

ตัวชี้วัดการใช้อำนาจได้คะแนน 99.79 คะแนน เป็นตัวชี้วัดที่ได้คะแนนสูงที่สุดของมหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์ในงบประมาณ พ.ศ. 2568 ผลดังกล่าวสะท้อนว่าบุคลากรภายในมีความเชื่อมั่นอย่างมากต่อการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาและระบบบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะข้อ i7 การไม่ถูกผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำธุรกรรมส่วนตัว ได้ 99.79 คะแนน ข้อ i8 การไม่ถูกสั่งให้ทำในสิ่งที่เป็นการทุจริตหรือประพฤติมิชอบ ได้ 99.58 คะแนน และข้อ i9 การไม่มีการให้หรือรับสินบนในการบริหารงานบุคคล ได้ 100 คะแนน

คะแนนดังกล่าวเป็นจุดแข็งสำคัญของมหาวิทยาลัย เพราะการใช้อำนาจเป็นมิติที่มีผลโดยตรงต่อความเป็นธรรมภายในองค์กร ความเชื่อมั่นของบุคลากร และบรรยากาศการทำงาน หากบุคลากรเห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างถูกต้อง ไม่สั่งการในเรื่องส่วนตัว ไม่สั่งการให้กระทำการทุจริต และไม่มีการซื้อขายตำแหน่งหรือผลประโยชน์ในระบบบริหารบุคคล ย่อมเป็นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม

อย่างไรก็ตาม คะแนนที่สูงมากในตัวชี้วัดนี้ควรถูกนำมาใช้เป็น “ทุนทางธรรมาภิบาล” เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเรื่องอื่น ๆ โดยเฉพาะ OIT และ EIT เพราะหากผู้นำและผู้บริหารทุกระดับได้รับความเชื่อมั่นสูง ย่อมมีศักยภาพในการกำกับ ติดตาม และผลักดันการแก้ไขปัญหาข้ามหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจึงควรใช้จุดแข็งด้านภาวะผู้นำและการใช้อำนาจที่เป็นธรรม เป็นกลไกในการสร้างวินัยข้อมูล วินัยเอกสาร และวินัยการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ โดยกำหนดให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน

รับผิดชอบข้อมูล ITA ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของตนอย่างชัดเจน

3.4 ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ 95.35 คะแนน

ตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการได้คะแนน 95.35 คะแนน อยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีประเด็นย่อยที่ควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะข้อ i10 เจ้าหน้าที่ที่มีการขอยืมหรือขอใช้ทรัพย์สินของหน่วยงานอย่างถูกต้องตามขั้นตอนหรือแนวปฏิบัติ ได้ 89.58 คะแนน ซึ่งต่ำกว่าข้ออื่นในกลุ่มเดียวกัน ขณะที่ข้อ i11 การไม่นำทรัพย์สินของหน่วยงานไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว ได้ 98.75 คะแนน และข้อ i12 การกำกับดูแลและตรวจสอบทรัพย์สินสามารถป้องกันการนำไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวได้ ได้ 97.71 คะแนน

ตัวชี้วัดนี้แสดงให้เห็นว่า บุคลากรส่วนใหญ่เชื่อว่า มหาวิทยาลัยมีการควบคุมและตรวจสอบทรัพย์สินได้ดี และไม่พบปัญหาการนำทรัพย์สินไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวอย่างมีนัยสำคัญ แต่คะแนนข้อ i10 ที่ต่ำกว่า 90 คะแนนเล็กน้อยสะท้อนว่า ขั้นตอนการขอยืม การขอใช้ หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพย์สินของราชการอาจยังไม่เป็นที่รับรู้ทั่วถึงหรือยังไม่สะดวกเพียงพอในทางปฏิบัติ

จากข้อมูลพบว่า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่การใช้ทรัพย์สินผิดวัตถุประสงค์เป็นหลัก แต่อยู่ที่ “ความชัดเจนและการสื่อสารขั้นตอน” มหาวิทยาลัยควรจัดทำแนวปฏิบัติกลางเกี่ยวกับการขอยืม ใช้ ส่งคืน และตรวจสอบทรัพย์สินราชการ ครอบคลุมครุภัณฑ์ อุปกรณ์สำนักงาน ยานพาหนะ อาคารสถานที่ และอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยควรมีแบบฟอร์มมาตรฐาน ระบบทะเบียนที่เป็นปัจจุบัน ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และช่องทางให้บุคลากรตรวจสอบขั้นตอนการขอใช้ทรัพย์สินได้ง่าย เพื่อลดความคลุมเครือและเพิ่มความโปร่งใสในการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

3.5 ตัวชี้วัดที่ 5 การแก้ไขปัญหาการทุจริต 97.29 คะแนน

ตัวชี้วัดการแก้ไขปัญหาการทุจริตได้คะแนน 97.29 คะแนน อยู่ในระดับสูงมาก รายข้อที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้อ i13 ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการทุจริต ได้ 97.50 คะแนน ข้อ i14 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริตของหน่วยงานสามารถป้องกันได้ ได้ 97.29 คะแนน และข้อ i15 ความเชื่อมั่นในกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ ได้ 97.08 คะแนน

คะแนนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นต่อบทบาทของผู้บริหารและระบบการจัดการเรื่องร้องเรียนในระดับสูง โดยเฉพาะการรับรู้ว่าคุณบริหารให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการทุจริต และมีมาตรการป้องกันที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาร่วมกับตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต ซึ่งได้ 80 คะแนน และรายการ o23 ที่ได้ 0 คะแนน จะพบช่องว่างระหว่าง “ความเชื่อมั่นภายในต่อการแก้ไขปัญหาการทุจริต” กับ “ความครบถ้วนของเอกสารและมาตรการเชิงระบบด้านการป้องกันความเสี่ยงสินบน”

จากคะแนนที่สูงในตัวชี้วัดนี้ถือเป็นฐานความเชื่อมั่นที่ต้องต่อยอดไปสู่ระบบป้องกันเชิงรุก มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบร้องเรียนให้มีความปลอดภัย เป็นความลับ ติดตามผลได้ และสื่อสารให้ทั้งบุคลากรและผู้รับบริการภายนอกรับรู้ รวมทั้งต้องเชื่อมโยงข้อมูลร้องเรียนเข้ากับระบบบริหารความเสี่ยงระบบควบคุมภายใน และการประเมินความเสี่ยงสินบน เพื่อให้การแก้ไขปัญหาการทุจริตไม่ใช่เพียงการจัดการหลังเกิดเหตุ แต่เป็นการป้องกันก่อนเกิดเหตุอย่างเป็นระบบ

3.6 ตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดำเนินงาน 89.94 คะแนน

ตัวชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานได้คะแนน 89.94 คะแนน อยู่ในระดับดี แต่ยังต่ำกว่ากลุ่มตัวชี้วัดภายในอย่างชัดเจน ตัวชี้วัดนี้สะท้อนการรับรู้ของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกต่อคุณภาพการให้บริการของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการให้บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา ความเท่าเทียม และการไม่เรียกรับสินบน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า EIT Public ให้คะแนนค่อนข้างสูง เช่น e1 การให้บริการเป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลา 90.42 คะแนน e2 การให้บริการอย่างเท่าเทียม 91.66 คะแนน และ e3 การไม่ถูกเรียกรับสินบน 98.00 คะแนน ขณะที่ EIT Survey ให้คะแนนต่ำกว่าอย่างชัดเจน เช่น e1 ได้ 78.72 คะแนน e2 ได้ 80.85 คะแนน และ e3 ได้ 100 คะแนน

ความแตกต่างระหว่าง EIT Public และ EIT Survey บ่งชี้ว่า คุณภาพบริการของมหาวิทยาลัยอาจไม่ได้เป็นปัญหาในมิติความซื่อสัตย์หรือการเรียกรับสินบน เพราะข้อ e3 ได้คะแนนสูงมากทั้งสองกลุ่ม แต่ปัญหาอยู่ที่ประสบการณ์บริการในด้านขั้นตอน ระยะเวลา และความสม่ำเสมอของการให้บริการ กลุ่มผู้รับบริการบางกลุ่มอาจเห็นว่าขั้นตอนยังซับซ้อน ระยะเวลายังไม่ชัดเจน หรือการบริการยังแตกต่างกันตามหน่วยงานหรือประเภทบริการ

มหาวิทยาลัยควรพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานในลักษณะ “Service Standardization” หรือการทำให้บริการมีมาตรฐานกลาง โดยเฉพาะบริการที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา ผู้ปกครอง บุคลากรภายนอก ชุมชน และเครือข่ายความร่วมมือ ควรมีการกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ช่องทางบริการ เอกสารประกอบ และช่องทางติดตามผลให้ชัดเจน พร้อมทั้งประเมินความพึงพอใจหลังรับบริการและนำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3.7 ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร 85.32 คะแนน

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการสื่อสารได้คะแนน 85.32 คะแนน อยู่ในระดับที่ต้องพัฒนาเชิงรุก ตัวชี้วัดนี้สะท้อนความสามารถของมหาวิทยาลัยในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การจัดช่องทางสื่อสารที่เข้าถึงง่าย การประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เป็น และ การตอบข้อซักถามของเจ้าหน้าที่ เมื่อพิจารณาคะแนนรายข้อ พบว่า EIT Public มีคะแนนสูง เช่น e4 ช่องทางเผยแพร่ข้อมูลเข้าถึงง่าย 91.31 คะแนน e5 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลชัดเจน 92.06 คะแนน และ e6 เจ้าหน้าที่สามารถสื่อสารและตอบข้อซักถามได้ชัดเจน 91.97 คะแนน ขณะที่ EIT Survey ให้คะแนนต่ำกว่า ได้แก่ e4 ได้ 79.15 คะแนน e5 ได้ 78.72 คะแนน และ e6 ได้ 78.72 คะแนน

ช่องว่างระหว่างกลุ่มผู้ตอบทั้งสองกลุ่มสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยมีช่องทางสื่อสารอยู่แล้ว แต่ยังไม่สามารถสร้างการรับรู้ได้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม กลุ่มที่ติดตามช่องทางของมหาวิทยาลัยอย่างใกล้ชิดอาจรับรู้ข้อมูลได้ดี ขณะที่กลุ่มที่มาติดต่อเฉพาะกิจหรือไม่ได้อยู่ในเครือข่ายการสื่อสารหลักอาจยังเข้าถึงข้อมูลได้ยาก หรือไม่ทราบว่าควรค้นหาข้อมูลจากช่องทางใด

ปัญหาไม่ใช่เพียง “มีหรือไม่มีช่องทางสื่อสาร” แต่เป็นปัญหาเรื่อง “ประสิทธิผลของการสื่อสาร” มหาวิทยาลัยควรปรับการสื่อสารจากลักษณะการประกาศข่าวทั่วไปสู่ระบบสื่อสารตามกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักศึกษาใหม่ นักศึกษาปัจจุบัน ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ประกอบการ หน่วยงานภายนอก และผู้รับบริการด้านพัสดุ

หรือบริการวิชาการ โดยข้อมูลควรถูกจัดหมวดหมู่ คั่นทาง่าย ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และมีช่องทางตอบกลับที่ชัดเจน นอกจากนี้ควรมีการวัดผลการสื่อสาร เช่น จำนวนการเข้าถึง การสอบถามซ้ำ ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับข้อมูล และความเข้าใจของผู้รับบริการต่อข้อมูลที่เผยแพร่

3.8 ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงระบบการทำงาน 83.30 คะแนน

ตัวชี้วัดการปรับปรุงระบบการทำงานได้คะแนน 83.30 คะแนน เป็นตัวชี้วัดที่ต่ำเป็นอันดับสามรองจากการเปิดเผยข้อมูลและการป้องกันการทุจริต ตัวชี้วัดนี้สะท้อนการรับรู้ของผู้รับบริการภายนอกต่อการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม การปรับปรุงงานให้ตอบสนองต่อประชาชน และการพัฒนาบริการออนไลน์ เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า EIT Public ให้คะแนนค่อนข้างดี ได้แก่ e7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม 89.58 คะแนน e8 การปรับปรุงการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อประชาชน 90.91 คะแนน และ e9 การพัฒนาบริการออนไลน์ 92.51 คะแนน แต่ EIT Survey ให้คะแนนต่ำอย่างชัดเจน ได้แก่ e7 ได้ 73.62 คะแนน e8 ได้ 74.89 คะแนน และ e9 ได้ 78.30 คะแนน

ตัวชี้วัดนี้แสดงถึงช่องว่างสำคัญที่สุดด้านประสบการณ์ของผู้รับบริการภายนอก โดยเฉพาะข้อ e7 และ e8 ที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมและการตอบสนองต่อประชาชน คะแนนที่ต่ำใน EIT Survey แสดงว่า ผู้รับบริการบางกลุ่มอาจยังไม่เห็นช่องทางการมีส่วนร่วม ไม่ทราบว่ามหาวิทยาลัยรับฟังความคิดเห็นอย่างไร หรือไม่เห็นหลักฐานว่าข้อเสนอแนะของผู้รับบริการถูกนำไปปรับปรุงงานจริง ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรสร้าง “วงจรการปรับปรุงบริการจากเสียงผู้รับบริการ” อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 1) การรับฟังความคิดเห็นผ่านหลายช่องทาง 2) การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียน 3) การกำหนดมาตรการปรับปรุง 4) การดำเนินการแก้ไข 5) การสื่อสารกลับไปยังผู้รับบริการว่าได้ปรับปรุงอะไรแล้ว และ 6) การติดตามผลหลังปรับปรุง หากมหาวิทยาลัยสามารถทำให้ผู้รับบริการเห็นวงจรนี้อย่างชัดเจน จะช่วยยกระดับทั้งตัวชี้วัดที่ 8 และความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

3.9 ตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล 60.75 คะแนน

ตัวชี้วัดการเปิดเผยข้อมูลได้คะแนน 60.75 คะแนน เป็นตัวชี้วัดที่ต่ำที่สุดของมหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์ในปิงปวงประมาณ พ.ศ. 2568 และเป็นจุดอ่อนหลักที่ส่งผลต่อคะแนนภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ ตัวชี้วัดนี้ประเมินจากการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน ครอบคลุมข้อมูลพื้นฐาน การบริหารงาน การใช้จ่ายงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทรัพยากรบุคคล การให้บริการ และข้อมูลอื่นที่ประชาชนควรเข้าถึงได้

เมื่อพิจารณารายละเอียด OIT พบว่ามีหลายรายการที่ได้ 0 คะแนน ได้แก่ ๐1 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ๐9 คู่มือหรือแนวทางการขอรับบริการสำหรับผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อ ๐11 ข้อมูลสถิติการให้บริการ ๐12 รายการการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุและความก้าวหน้าการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ ประจำปี พ.ศ. 2568 และ ๐13 รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ ประจำปี พ.ศ. 2567 นอกจากนี้ยังมีบางรายการที่ได้ 50 คะแนน เช่น ๐6 แผนและความก้าวหน้าในการดำเนินงานและการใช้งบประมาณ และ ๐15 รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คะแนนตัวชี้วัดนี้ไม่เพียงแต่แสดงถึงการขาดข้อมูลบางรายการ แต่สะท้อนปัญหาเชิงระบบด้าน

การบริหารจัดการข้อมูลเปิดเผยสาธารณะ กล่าวคือ ข้อมูลบางส่วนอาจมีการดำเนินงานจริง แต่ไม่ถูกจัดทำให้ครบองค์ประกอบ ไม่ตรงแบบฟอร์ม ไม่แสดงช่วงเวลาตามเกณฑ์ หรือไม่สามารเข้าถึงได้อย่างถูกต้องผ่านเว็บไซต์ ผลจากผู้ประเมินชี้ให้เห็นว่า ๐9 ขาดองค์ประกอบสำคัญของคู่มือบริการ เช่น ระยะเวลา ช่องทางให้บริการ ค่าธรรมเนียม และรายการเอกสารหลักฐาน ๐11 ไม่แสดงสถิติบริการครบทั้ง Walk-in และ E-Service ส่วน ๐12 และ ๐13 ได้ 0 คะแนนเพราะมีการแก้ไขแบบฟอร์มมาตรฐาน เช่น เพิ่มคอลัมน์และลบชื่อคำอธิบายออกจากแบบฟอร์ม

ตัวชี้วัดที่ 9 เป็น “จุดเปลี่ยนเชิงยุทธศาสตร์” ของมหาวิทยาลัย หากแก้ไขได้จะช่วยยกระดับคะแนนภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ เพราะรายการที่ได้ 0 คะแนนหลายรายการเป็นรายการที่สามารถปรับปรุงได้ด้วยการบริหารข้อมูล เอกสาร และเว็บไซต์อย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งระบบ OIT Data Governance โดยกำหนดเจ้าของข้อมูลรายข้อ ผู้จัดทำข้อมูล ผู้ตรวจทาน ผู้อนุมัติการเผยแพร่ ปฏิทินปรับปรุงข้อมูล และ Checklist ตรวจสอบองค์ประกอบตามเกณฑ์ก่อนเผยแพร่ทุกครั้ง เพื่อเปลี่ยนการทำ OIT จากงานเฉพาะกิจเป็นระบบงานประจำของมหาวิทยาลัย

3.10 ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต 80.00 คะแนน

ตัวชี้วัดการป้องกันการทุจริตได้คะแนน 80.00 คะแนน อยู่ในระดับที่ต้องพัฒนา โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่ 5 การแก้ไขปัญหาการทุจริต ซึ่งได้ 97.29 คะแนน จะเห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่าง “ความเชื่อมั่นภายในต่อการแก้ไขปัญหาการทุจริต” กับ “ความครบถ้วนของระบบป้องกันการทุจริตตามหลักฐาน OIT” รายการที่ส่งผลสำคัญต่อคะแนนตัวชี้วัดนี้คือ ๐23 การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ประจำปี พ.ศ. 2568 ซึ่งได้ 0 คะแนน ขณะที่รายการอื่น เช่น ๐21 No Gift Policy ๐22 รายงานการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยา และ ๐24 รายงานผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปี พ.ศ. 2567 ได้ 100 คะแนน

ตัวชี้วัดนี้แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานด้านการส่งเสริมนโยบายสุจริตและการรายงานผลบางส่วนได้ดี แต่ยังมีข้อจำกัดในการตีความและจัดการประเมินความเสี่ยงด้าน “การให้หรือรับสินบน” ให้ตรงตามหลักเกณฑ์ ผู้ประเมินระบุว่าความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่น่าเสนาไม่มีความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนตามหลักเกณฑ์ แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยอาจยังใช้กรอบคิดเรื่องความเสี่ยงการทุจริตทั่วไป แทนที่จะระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการให้หรือรับสินบนโดยตรง ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรยกระดับการป้องกันการทุจริตจากการมีนโยบายหรือรายงานผล ไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงภารกิจอย่างแท้จริง โดยต้องระบุภารกิจหรือกระบวนการที่มีโอกาสเกิดการให้หรือรับสินบน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติหรืออนุญาต การบริหารงานบุคคล การพิจารณาทุนหรือสิทธิประโยชน์ การออกเอกสารรับรอง การรับนักศึกษา การจัดสรรทรัพยากร หรือการให้บริการที่ใช้ดุลพินิจ จากนั้นต้องวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงโอกาส ผลกระทบ มาตรการควบคุม ผู้รับผิดชอบ และวิธีติดตามผลให้ชัดเจน หากดำเนินการได้ครบถ้วน จะช่วยยกระดับตัวชี้วัดที่ 10 และทำให้ระบบป้องกันการทุจริตของมหาวิทยาลัยมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

3.11 การสังเคราะห์ภาพรวมจากผลรายตัวชี้วัดทั้ง 10 ตัวชี้วัด

เมื่อนำผลรายตัวชี้วัดทั้ง 10 ตัวชี้วัดวิเคราะห์ร่วมกัน จะเห็นรูปแบบที่ชัดเจนว่า ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับ “การรับรู้ภายในองค์กร” มีคะแนนสูงมาก ขณะที่ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับ “การรับรู้ภายนอกและหลักฐานเปิดเผยสาธารณะ” มีคะแนนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแสดงถึงช่องว่างที่สำคัญของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ คือ ช่องว่างระหว่างคุณภาพการบริหารภายในกับความสามารถในการสื่อสารและพิสูจน์ความโปร่งใสต่อสาธารณะ

กลุ่มตัวชี้วัดที่ 1-5 สะท้อนว่ามหาวิทยาลัยมีฐานความเชื่อมั่นภายในที่แข็งแกร่ง บุคลากรรู้ว่าการปฏิบัติงาน การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพย์สิน และการแก้ไขปัญหาการทุจริตอยู่ในระดับดีมาก ส่วนกลุ่มตัวชี้วัดที่ 6-8 สะท้อนว่าคุณภาพบริการ การสื่อสาร และการปรับปรุงระบบงานยังต้องพัฒนาให้ผู้รับบริการภายนอกรับรู้และสัมผัสได้จริง ขณะที่ตัวชี้วัดที่ 9-10 สะท้อนปัญหาเชิงระบบด้านข้อมูลเปิดเผย และการป้องกันการทุจริตตามหลักฐาน ซึ่งเป็นจุดที่ต้องเร่งแก้ไขเป็นลำดับแรก

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถจัดกลุ่มตัวชี้วัดเพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่หนึ่ง “ตัวชี้วัดที่ต้องรักษาระดับและใช้เป็นทุนขับเคลื่อน” ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1-5 กลุ่มนี้ควรรักษาความเข้มแข็งและนำมาเป็นฐานในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมสุจริตทั้งองค์กร กลุ่มที่สอง “ตัวชี้วัดที่ต้องพัฒนาเชิงประสบการณ์ผู้รับบริการ” ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 6-8 กลุ่มนี้ควรเน้นการปรับปรุงบริการ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม และบริการออนไลน์ กลุ่มที่สาม “ตัวชี้วัดที่ต้องแก้ไขเชิงระบบโดยเร่งด่วน” ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 9-10 กลุ่มนี้ต้องปรับระบบ OIT การเปิดเผยข้อมูล การจัดซื้อจัดจ้าง คู่มือบริการ สถิติบริการ และการประเมินความเสี่ยงสินบนให้ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์

ผลรายตัวชี้วัดทั้ง 10 ตัวชี้วัดชี้ให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ได้เริ่มต้นจากจุดอ่อนทั้งหมด แต่มีทุนเดิมที่สำคัญคือความเชื่อมั่นภายในองค์กรและวัฒนธรรมสุจริตที่อยู่ในระดับดีมาก ความท้าทายสำคัญจึงอยู่ที่การแปลงทุนภายในดังกล่าวให้กลายเป็นระบบเปิดเผยข้อมูลและระบบบริการที่ผู้รับบริการภายนอกสามารถมองเห็น เข้าถึง ตรวจสอบ และเชื่อมั่นได้จริง หากมหาวิทยาลัยสามารถยกระดับตัวชี้วัดที่ 9 และ 10 พร้อมกับปรับปรุงตัวชี้วัดที่ 6-8 ให้ดีขึ้น คะแนนภาพรวม ITA ในปีถัดไปย่อมมีโอกาสเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และที่สำคัญกว่านั้น คือ จะช่วยยกระดับธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่รับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างแท้จริง

4. การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายเครื่องมือ

การวิเคราะห์ผลการประเมิน ITA ในระดับ “รายเครื่องมือ” มีความสำคัญแตกต่างจากการวิเคราะห์รายตัวชี้วัด เนื่องจากเครื่องมือแต่ละประเภทแสดงถึงแหล่งข้อมูลและมุมมองที่แตกต่างกันต่อมหาวิทยาลัย กล่าวคือ IIT สะท้อนมุมมองของบุคลากรภายใน EIT Public สะท้อนมุมมองของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่เข้าตอบแบบประเมินด้วยตนเอง EIT Survey สะท้อนมุมมองของผู้รับบริการภายนอกที่ถูกสำรวจโดยผู้ประเมิน และ OIT สะท้อนคุณภาพของข้อมูล หลักฐาน และการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะของมหาวิทยาลัยผ่านเว็บไซต์หลัก ดังนั้น การวิเคราะห์รายเครื่องมือจึงช่วยให้เห็นว่า “ปัญหาอยู่ที่การรับรู้ของใคร” “ปัญหาเกิดในระบบงานใด” และ “ควรแก้ด้วยวิธีการสื่อสาร การบริการ หรือการจัดระบบข้อมูล”

มากกว่าการดูคะแนนเชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว

ผลการประเมินรายเครื่องมือของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ประกอบด้วย IIT 97.19 คะแนน EIT Public 92.05 คะแนน EIT Survey 80.33 คะแนน และ OIT 70.38 คะแนน ความแตกต่างของคะแนนทั้งสี่เครื่องมือสะท้อนโครงสร้างปัญหาอย่างชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยมี “ความเข้มแข็งด้านการรับรู้ภายใน” แต่ยังมีข้อจำกัดใน “การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกบางกลุ่ม” และ “การจัดทำข้อมูลเปิดเผยสาธารณะให้ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์” หากตีความในเชิงระบบ คะแนนดังกล่าวไม่ได้บอกเพียงว่าเครื่องมือใดสูงหรือต่ำ แต่บอกความมหาวิทยาลัยกำลังเผชิญช่องว่างระหว่าง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับการปฏิบัติงานจริงภายใน ระดับประสบการณ์ของผู้รับบริการภายนอก และระดับหลักฐานที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ

4.1 การวิเคราะห์เครื่องมือ IIT

เครื่องมือ IIT ได้คะแนน 97.19 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนสูงที่สุดในบรรดาเครื่องมือทั้งหมด สะท้อนว่าบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นสูงต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ผู้บริหาร และระบบภายในองค์กร รายข้อที่น่าสนใจ คือ ข้อ i3 เกี่ยวกับการไม่เรียกรับสินบนในการปฏิบัติงานหรือให้บริการได้ 100 คะแนน ข้อ i9 การไม่มีการให้หรือรับสินบนในการบริหารงานบุคคลได้ 100 คะแนน ข้อ i7 การไม่ถูกผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำธุระส่วนตัวได้ 99.79 คะแนน และข้อ i8 การไม่ถูกสั่งให้ทำสิ่งที่เป็นการทุจริตหรือประพฤติมิชอบได้ 99.58 คะแนน ข้อมูลเหล่านี้สะท้อนว่า บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้ถึงความเหมาะสมของพฤติกรรมผู้บริหารและระบบปฏิบัติงานภายในอย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตามไม่ควรสรุปว่า “บุคลากรเชื่อมั่นสูง” เท่านั้น เพราะเมื่อพิจารณารายข้อที่ได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม IIT จะพบจุดสังเกตที่มีนัยต่อการพัฒนาองค์กร เช่น ข้อ i10 การขอยืมหรือขอใช้ทรัพย์สินของหน่วยงานอย่างถูกต้องตามขั้นตอน/แนวปฏิบัติ ได้ 89.58 คะแนน ข้อ i2 การไม่มีการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ได้ 94.17 คะแนน และข้อ i1 การปฏิบัติงานหรือให้บริการเป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลา ได้ 95.00 คะแนน แม้คะแนนเหล่านี้ยังอยู่ในระดับสูง แต่เมื่อเทียบกับข้อที่ได้เกือบเต็มหรือเต็ม 100 คะแนน จะเห็นว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ “ขั้นตอนบริการ” “ความเป็นมาตรฐาน” และ “แนวปฏิบัติการใช้ทรัพย์สิน” ยังเป็นจุดที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม

เมื่อพิจารณาข้อมูลผู้ตอบแบบ IIT พบว่ากลุ่มผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี และส่วนใหญ่ระบุว่ามีความสุขในการทำงานมากที่สุด ข้อมูลนี้มีนัยสำคัญต่อการตีความผล IIT เพราะแสดงว่าผู้ตอบจำนวนมากเป็นกลุ่มที่มีความคุ้นเคยกับองค์กร เข้าใจกระบวนการทำงาน และมีความผูกพันกับมหาวิทยาลัยในระดับสูง จึงอาจสะท้อนภาพความเชื่อมั่นจากกลุ่มบุคลากรที่มีความเข้าใจระบบภายในเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยควรใช้ผลนี้เป็นฐานในการขยายความเข้าใจไปยังบุคลากรใหม่ บุคลากรสายสนับสนุน ลูกจ้าง และผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการที่อาจมีความเข้าใจต่อขั้นตอนบางเรื่องไม่เท่ากัน

นอกจากนี้ IIT แสดงถึง “ทุนภายในของมหาวิทยาลัยยังแข็งแรง” แต่ทุนดังกล่าวต้องถูกแปลงให้เป็นระบบถาวร ไม่ใช่อาศัยความคุ้นเคยหรือวัฒนธรรมปฏิบัติเดิมเพียงอย่างเดียว มหาวิทยาลัยต้องต่อยอดคะแนน IIT ด้วยการจัดทำมาตรฐานกลางของงานภายใน เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน ระบบมอบหมายงานที่

ตรวจสอบได้ แนวปฏิบัติการใช้ทรัพย์สินราชการ มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ และระบบสื่อสารภายในที่ทำให้บุคลากรทุกกลุ่มเข้าใจตรงกัน เพราะหากระบบภายในชัดเจน ความเชื่อมั่นที่มีอยู่แล้วจะสามารถส่งต่อไปสู่คุณภาพบริการและข้อมูลเปิดเผยภายนอกได้ดียิ่งขึ้น

4.2 การวิเคราะห์เครื่องมือ EIT Public

เครื่องมือ EIT Public ได้คะแนน 92.05 คะแนน อยู่ในระดับดีมากเมื่อเทียบกับคะแนนภาพรวม แสดงให้ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่เข้าตอบแบบประเมินด้วยตนเองมีทัศนคติเชิงบวกต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รายข้อที่ได้คะแนนสูง ได้แก่ e3 การไม่เคยถูกเจ้าหน้าที่เรียกรับสินบนเพื่อแลกกับการปฏิบัติงานหรือให้บริการ ได้ 98.00 คะแนน e9 การพัฒนาการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ให้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ได้ 92.51 คะแนน e5 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่ควรได้รับทราบอย่างชัดเจน ได้ 92.06 คะแนน และ e6 เจ้าหน้าที่สามารถสื่อสาร ตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบายได้อย่างชัดเจน ได้ 91.97 คะแนน

คะแนนดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า กลุ่มผู้รับบริการที่เข้าถึงช่องทางของมหาวิทยาลัยและเลือกเข้าตอบแบบประเมินด้วยตนเอง มีประสบการณ์เชิงบวกต่อมหาวิทยาลัยในหลายมิติ โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ของเจ้าหน้าที่ การให้ข้อมูลข่าวสาร และบริการออนไลน์ อย่างไรก็ตาม ต้องระมัดระวังในส่วนที่ EIT Public อาจสะท้อนเสียงของกลุ่มที่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยกับมหาวิทยาลัยมากกว่ากลุ่มผู้รับบริการทั่วไป เนื่องจากผู้ตอบต้องเข้าถึงช่องทางตอบแบบประเมินด้วยตนเอง ผู้ที่ตอบจึงอาจเป็นกลุ่มที่ติดตามข่าวสารของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว เช่น นักศึกษา บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับบริการภายนอก ผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในเครือข่ายของมหาวิทยาลัย

ข้อมูลผู้ตอบแบบ EIT Public ยังสะท้อนว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอายุ 20-30 ปี และส่วนใหญ่มีสถานะเป็นบุคคลทั่วไป ขณะที่ประเภทเรื่องที่ติดต่อมีทั้งงานหลักของหน่วยงาน งานสนับสนุน และงานอื่น ๆ ข้อมูลนี้ทำให้เห็นว่า EIT Public มีน้ำหนักของกลุ่มผู้รับบริการวัยเรียนหรือวัยเริ่มทำงานสูง ซึ่งอาจสัมพันธ์กับนักศึกษา ผู้ใช้บริการด้านการศึกษา หรือผู้ที่มีความคุ้นเคยกับระบบออนไลน์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้น คะแนนที่ดีใน EIT Public จึงเป็นสัญญาณเชิงบวก แต่ยังไม่ควรถูกตีความว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกทุกกลุ่มรับรู้ดีเท่ากัน”

ข้อที่ควรพิจารณาเป็นพิเศษ คือ e7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงาน ได้ 89.58 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนต่ำกว่าหลายข้อในกลุ่มนี้ แม้ยังอยู่ในระดับดี แต่สะท้อนว่าการมีส่วนร่วมอาจยังไม่โดดเด่นเท่าการให้บริการหรือการสื่อสารทั่วไป กล่าวคือผู้รับบริการอาจรู้ว่ามหาวิทยาลัยมีช่องทางข้อมูลและบริการ แต่ยังไม่ชัดเจนว่าตนเองสามารถเสนอความคิดเห็น มีส่วนร่วม หรือเห็นผลของข้อเสนอแนะที่ถูกนำไปปรับปรุงงานได้อย่างไร

จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยมี “ฐานผู้รับบริการที่ไว้วางใจและเข้าถึงระบบได้ดี” ซึ่งควรนำมาใช้เป็นจุดตั้งต้นในการขยายผล โดยมหาวิทยาลัยควรนำกลุ่มผู้รับบริการที่มีประสบการณ์ดีมาเป็นฐานข้อมูลสำหรับการพัฒนาบริการ เช่น วิเคราะห์ว่ากลุ่มนี้เข้าถึงข้อมูลผ่านช่องทางใด ใช้บริการออนไลน์ประเภทใด เห็นจุดแข็งของบริการอย่างไร และนำรูปแบบดังกล่าวไปขยายสู่กลุ่มที่ยังไม่เข้าถึงหรือยังรับรู้ไม่

เพียงพอ การพัฒนาในระยะต่อไปจึงควรมุ่งจาก “ผู้รับบริการที่เข้าถึงได้ดี” ไปสู่ “ผู้รับบริการทุกกลุ่มเข้าถึงได้เท่าเทียม”

4.3 การวิเคราะห์เครื่องมือ EIT Survey

เครื่องมือ EIT Survey ได้คะแนน 80.33 คะแนน ซึ่งต่ำกว่า EIT Public อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นเครื่องมือที่ควรถูกใช้เป็นข้อมูลเตือนเชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการเข้าถึงบริการและการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก คะแนนรายชื่อใน EIT Survey แสดงให้เห็นว่าหลายประเด็นอยู่ในช่วงประมาณ 73–80 คะแนน เช่น e7 การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน ได้ 73.62 คะแนน e8 การปรับปรุงการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อประชาชน ได้ 74.89 คะแนน e9 การพัฒนาบริการผ่านช่องทางออนไลน์ ได้ 78.30 คะแนน e1 การปฏิบัติงานหรือให้บริการตามขั้นตอนและระยะเวลา ได้ 78.72 คะแนน e5 การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน ได้ 78.72 คะแนน และ e6 การสื่อสารตอบข้อซักถามได้ชัดเจน ได้ 78.72 คะแนน

ความแตกต่างระหว่าง EIT Survey กับ EIT Public มีนัยสำคัญ เพราะเป็นการสะท้อนว่าผู้รับบริการบางกลุ่มที่ไม่ได้อยู่ในวงสื่อสารหลัก หรือไม่ได้มีความคุ้นเคยกับช่องทางของมหาวิทยาลัย อาจมีประสบการณ์หรือการรับรู้ต่อมหาวิทยาลัยต่ำกว่า กลุ่มนี้อาจไม่ทราบว่ามหาวิทยาลัยมีบริการออนไลน์ใด ไม่ทราบช่องทางให้ข้อเสนอแนะ ไม่มั่นใจว่าข้อเสนอแนะจะถูกนำไปใช้ หรือยังรู้สึกว่าการใช้เวลานาน และต้องพึ่งพาการสอบถามเจ้าหน้าที่มากกว่าการเข้าถึงข้อมูลด้วยตนเอง

ข้อมูลผู้ตอบ EIT Survey แสดงว่าผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอายุ 20–30 ปี และติดต่อเรื่องงานหลักของหน่วยงานเป็นหลัก ข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่า กลุ่มที่ให้คะแนนต่ำกว่าอาจไม่ใช่กลุ่มประชาชนทั่วไปที่อยู่ห่างไกลจากมหาวิทยาลัยเสมอไป แต่อาจเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการหลัก เช่น นักศึกษา ผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือผู้รับบริการตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ดังนั้น คะแนน EIT Survey ที่ต่ำจึงควรถูกให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะสะท้อนถึงบริการหลักบางส่วนของมหาวิทยาลัยอาจยังมีจุดติดขัดในมุมมองของผู้ใช้บริการจริง

จุดอ่อนของ EIT Survey ไม่ได้อยู่ที่ประเด็นความซื่อสัตย์ของเจ้าหน้าที่ เพราะ e3 การไม่ถูกเรียกรับสินบน ได้ 100 คะแนน แต่จุดอ่อนอยู่ที่ “ประสบการณ์บริการ” และ “การรับรู้ต่อการปรับปรุงงาน” ได้แก่ ขั้นตอน ระยะเวลา ความชัดเจนของข้อมูล ช่องทางสื่อสาร การมีส่วนร่วม และบริการออนไลน์ ดังนั้น การแก้ไข EIT Survey ไม่ควรมุ่งไปที่การประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ทั่วไป แต่ต้องปรับปรุงกระบวนการบริการจริง เช่น ลดขั้นตอน จัดทำคู่มือบริการที่เข้าใจง่าย ทำระบบติดตามสถานะบริการ สร้างจุดบริการข้อมูลกลาง และสื่อสารผลการปรับปรุงกลับไปยังผู้รับบริการ

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจึงควรใช้ข้อมูลนี้เพื่อออกแบบการพัฒนาบริการแบบเฉพาะกลุ่ม โดยเฉพาะบริการที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาและผู้รับบริการหลัก ควรจัดทำเส้นทางประสบการณ์ผู้รับบริการ ตั้งแต่ค้นหาข้อมูล เตรียมเอกสาร ติดต่อหน่วยงาน รอรับบริการ ติดตามผล และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อระบุจุดใดทำให้ผู้รับบริการรู้สึกไม่สะดวก ไม่เข้าใจ หรือไม่เห็นว่ามหาวิทยาลัยตอบสนองต่อความต้องการของตนอย่างเพียงพอ

4.4 การวิเคราะห์เครื่องมือ OIT

เครื่องมือ OIT ได้คะแนน 70.38 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนต่ำที่สุดในบรรดาเครื่องมือทั้งหมด และเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้คะแนนภาพรวมของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับต้องปรับปรุง OIT แตกต่างจาก IIT และ EIT เพราะไม่ได้วัดจากความคิดเห็นหรือการรับรู้ แต่ประเมินจากข้อมูลและหลักฐานที่มหาวิทยาลัยเผยแพร่ต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ ดังนั้น คะแนน OIT ที่ต่ำจึงสะท้อนข้อจำกัดของระบบข้อมูล เอกสาร แบบฟอร์ม ลิงก์ และองค์ประกอบของหลักฐานที่ต้องตรงตามเกณฑ์อย่างเคร่งครัด

เมื่อพิจารณา OIT รายหมวด พบรูปแบบที่น่าสนใจ คือ มหาวิทยาลัยมีบางหมวดที่ได้ 100 คะแนน เช่น การส่งเสริมความโปร่งใส และการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถจัดทำข้อมูลตามเกณฑ์ได้ครบถ้วนในบางด้าน แต่มีบางหมวดที่ได้คะแนนต่ำมาก เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ได้ 0 คะแนน การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริตในประเด็นสินบนได้ 60 คะแนน การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณได้ 62.50 คะแนน และข้อมูลพื้นฐานได้ 75 คะแนน รูปแบบนี้สะท้อนว่า ปัญหา OIT ไม่ใช่ปัญหาศักยภาพโดยรวมขององค์กร แต่เป็นปัญหาความไม่สม่ำเสมอของคุณภาพข้อมูลระหว่างหมวดและระหว่างหน่วยงานเจ้าของข้อมูล

การวิเคราะห์รายข้อพบรายการที่ได้ 0 คะแนนหลายรายการ ได้แก่ ๐1 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ๐9 คู่มือหรือแนวทางการขอรับบริการสำหรับผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อ ๐11 ข้อมูลสถิติการให้บริการ ๐12 รายการการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุและความก้าวหน้าการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ ประจำปี พ.ศ. 2568 ๐13 รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ ประจำปี พ.ศ. 2567 และ ๐23 การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ประจำปี พ.ศ. 2568 รายการเหล่านี้มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นข้อมูลที่ต้องมี “องค์ประกอบครบถ้วนและรูปแบบถูกต้อง” ไม่ใช่เพียงการเผยแพร่เอกสารใดเอกสารหนึ่งเท่านั้น

คำอธิบายประกอบการให้คะแนนในไฟล์ผลการประเมินช่วยให้เห็นสาเหตุเชิงลึกของปัญหา OIT อย่างชัดเจน เช่น ๐9 คู่มือบริการ ได้ 0 คะแนน เนื่องจากข้อมูลที่เผยแพร่มีลักษณะเป็นคู่มือระบบบริการ การศึกษาและมีหลายกระบวนการ แต่ขาดองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ระยะเวลาที่ใช้ในการขอรับบริการ ช่องทางให้บริการ ค่าธรรมเนียม และรายการเอกสารหลักฐาน ส่วน ๐11 ข้อมูลสถิติการให้บริการ ได้ 0 คะแนน เนื่องจากไม่ปรากฏข้อมูลสถิติผู้รับบริการ ณ จุดให้บริการ Walk-in และผ่านช่องทาง E-Service ตามรายละเอียดและช่วงเวลาที่กำหนด ขณะที่ ๐12 และ ๐13 ได้ 0 คะแนน เนื่องจากมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงแบบฟอร์มมาตรฐาน เช่น การแทรกคอลัมน์เพิ่มเติมนอกเหนือจากแบบฟอร์ม และการลบชี้คำอธิบายออกจากแบบฟอร์ม ส่วน ๐23 ได้ 0 คะแนน เนื่องจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ระบุยังไม่ใช้ความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนตามหลักเกณฑ์

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสังเคราะห์ปัญหา OIT ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรก ปัญหาการจัดทำข้อมูลพื้นฐานไม่ครบถ้วน เช่น ๐1 กลุ่มที่สอง ปัญหาการจัดทำข้อมูลบริการในมุมมองผู้รับบริการไม่ครบองค์ประกอบ เช่น ๐9 และ ๐11 กลุ่มที่สาม ปัญหาการควบคุมเอกสารและแบบฟอร์มมาตรฐาน เช่น ๐12 และ ๐13 กลุ่มที่สี่ ปัญหาการตีความเกณฑ์เฉพาะทาง เช่น ๐23 และกลุ่มที่ห้า ปัญหาการเข้าถึงข้อมูลหรือ

หลักฐานที่ยังไม่สมบูรณ์ เช่น รายการที่ได้ 50 คะแนน ได้แก่ ๐6 และ ๐15 การแยกปัญหาเช่นนี้มีความสำคัญ เพราะทำให้มหาวิทยาลัยไม่ใช้วิธีแก้แบบเดียวกับทุกข้อ แต่เลือกมาตรการแก้ไขให้ตรงกับลักษณะปัญหา

ในเชิงสังเคราะห์ OIT กำลังสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนจาก “การรวบรวมข้อมูลเพื่อส่งประเมิน” ไปสู่ “การบริหารข้อมูลเปิดเผยสาธารณะตลอดปี” โดยต้องมีระบบกำกับข้อมูลกลางที่ประกอบด้วย เจ้าของข้อมูลรายข้อ ผู้ตรวจทานข้อมูล ผู้อนุมัติการเผยแพร่ แบบฟอร์มมาตรฐาน ปฏิทินปรับปรุงข้อมูล ระบบตรวจสอบลิงก์ และ Checklist ตามองค์ประกอบ ITA ก่อนเผยแพร่ หากมหาวิทยาลัยยังดำเนินการ OIT แบบแยกส่วนหรือขึ้นกับผู้รับผิดชอบรายบุคคล ย่อมมีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาดซ้ำ แม้จะมีการดำเนินงานจริงอยู่แล้วก็ตาม

4.5 การสังเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างเครื่องมือ

เมื่อนำผลทั้ง 4 เครื่องมือมาวิเคราะห์ร่วมกัน จะเห็นความสัมพันธ์เชิงระบบที่สำคัญ กล่าวคือ IIT ที่สูงมากสะท้อนความเชื่อมั่นภายใน EIT Public ที่สูงสะท้อนว่าผู้รับบริการบางกลุ่มมีประสบการณ์ดี EIT Survey ที่ต่ำกว่าแสดงว่าผู้รับบริการอีกกลุ่มหนึ่งยังรับรู้ไม่เท่ากัน และ OIT ที่ต่ำสุดสะท้อนว่าข้อมูลและหลักฐานสาธารณะยังไม่รองรับความโปร่งใสได้เพียงพอ โครงสร้างคะแนนลักษณะนี้บ่งชี้ว่า มหาวิทยาลัยไม่ได้ขาดฐานคุณธรรม แต่ยังขาดระบบเชื่อมโยงระหว่างการทำงานภายใน การสื่อสารภายนอก และหลักฐานสาธารณะที่ตรวจสอบได้

หากมองในเชิงกระบวนการบริหาร สามารถตีความได้ว่า มหาวิทยาลัยมี “Input และ Internal Culture” ที่ดี คือ บุคลากรมีความเชื่อมั่นและองค์กรมีวัฒนธรรมการไม่รับสินบน แต่ยังมีข้อจำกัดใน “Output ที่ประชาชนมองเห็น” คือ คู่มือบริการ สถิติบริการ ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง ข้อมูลโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และการประเมินความเสี่ยงสินบนยังไม่ครบถ้วนตามเกณฑ์ ขณะเดียวกัน “Outcome ด้านการรับรู้ภายนอก” ยังไม่สม่าเสมอ เพราะผู้รับบริการบางกลุ่มให้คะแนนดี ขณะที่อีกกลุ่มให้คะแนนต่ำกว่า

การสังเคราะห์รายเครื่องมือจึงนำไปสู่ข้อค้นพบสำคัญ 4 ประการ ประการแรก มหาวิทยาลัยมีฐานความเชื่อมั่นภายในสูง แต่ต้องแปลงความเชื่อมั่นเป็นระบบมาตรฐานที่มองเห็นได้ ประการที่สอง กลุ่มผู้รับบริการที่เข้าถึงช่องทางของมหาวิทยาลัยให้คะแนนดี แต่ยังต้องขยายการสื่อสารไปยังกลุ่มที่อยู่นอกวงสื่อสารหลัก ประการที่สาม ผู้รับบริการกลุ่ม EIT Survey เป็นกลุ่มที่ควรนำมาใช้เป็นฐานในการปรับปรุงบริการ เพราะสะท้อนจุดติดขัดที่อาจไม่ปรากฏในมุมมองภายใน ประการที่สี่ OIT เป็นประเด็นเร่งด่วนที่สุด เพราะเป็นเครื่องมือที่สามารถปรับปรุงได้โดยการสร้างระบบข้อมูลและควบคุมคุณภาพหลักฐานให้ชัดเจน

4.6 นัยเชิงบริหารจากการวิเคราะห์รายเครื่องมือ

จากการวิเคราะห์รายเครื่องมือ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ควรกำหนดนัยเชิงบริหารสำหรับการพัฒนาองค์กรในปีงบประมาณถัดไปอย่างน้อย 5 ด้าน ด้านแรก คือ การรักษาทุนความเชื่อมั่นภายใน โดยใช้คะแนน IIT เป็นฐานในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมสุจริตและมาตรฐานบริการภายใน ด้านที่สอง คือ การยกระดับการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยนำช่องว่างระหว่าง EIT Public และ EIT Survey มาใช้ในการออกแบบการสื่อสารแบบเจาะกลุ่ม ด้านที่สาม คือ การปรับปรุงประสบการณ์ผู้รับบริการ โดยเฉพาะบริการ

หลักที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาและประชาชน ด้านที่สี่ คือ การปฏิรูประบบ OIT ด้วยธรรมาภิบาลข้อมูล เปิดเผยข้อมูลให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน และด้านที่ห้า คือ การสร้างระบบติดตามผลรายไตรมาส เพื่อให้ ITA เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรต่อเนื่อง ไม่ใช่งานเฉพาะช่วงการประเมิน

การวิเคราะห์รายเครื่องมือทำให้เห็นว่า ผลการประเมิน ITA ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีลักษณะ “เข้มแข็งภายใน แต่ยังต้องพิสูจน์ภายนอกด้วยข้อมูลและบริการที่ชัดเจน” ดังนั้น แนวทางพัฒนาไม่ควรมุ่งเพียงการเพิ่มคะแนน แต่ควรมุ่งสร้างระบบที่ทำให้คุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยสามารถถูกมองเห็นได้จากภายนอก ผ่านการให้บริการที่มีมาตรฐาน การสื่อสารที่เข้าถึงทุกกลุ่ม การมีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรม และข้อมูลสาธารณะที่ครบถ้วน ตรวจสอบได้ และเป็นปัจจุบัน

5. ประเด็นปัญหาเชิงระบบจากผลการประเมิน

จากการวิเคราะห์ผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในภาพรวม รายตัวชี้วัด และรายเครื่องมือ แสดงถึงประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อผลการประเมินไม่ได้เป็นเพียงข้อบกพร่องเชิงเอกสารหรือความคลาดเคลื่อนในการจัดเตรียมข้อมูลรายข้อเท่านั้น หากแต่สะท้อนปัญหาเชิงระบบของการบริหารจัดการองค์กรในหลายมิติ โดยเฉพาะระบบธรรมาภิบาลข้อมูล ระบบการประสานงานข้ามหน่วยงาน ระบบควบคุมคุณภาพหลักฐาน ระบบสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบติดตามผลการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสอย่างต่อเนื่อง

กล่าวในเชิงวิชาการ ผลการประเมิน ITA ปี 2568 สะท้อนความไม่สอดคล้องระหว่าง “ระดับความเชื่อมั่นภายในองค์กร” กับ “ระดับความสามารถในการแสดงหลักฐานต่อสาธารณะ” กล่าวคือ มหาวิทยาลัยมีคะแนนสูงในมิติที่เกิดจากการรับรู้ของบุคลากรภายใน แต่มีคะแนนต่ำในมิติที่ต้องอาศัยข้อมูลเปิดเผย เอกสารหลักฐาน และการจัดระบบข้อมูลตามเกณฑ์การประเมิน ความไม่สอดคล้องดังกล่าวสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยอาจมีการดำเนินงานจริงในหลายด้าน แต่ยังไม่สามารถแปลงการดำเนินงานนั้นให้เป็นข้อมูลสาธารณะที่มีคุณภาพ ครบถ้วน ตรวจสอบได้ และสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1 ปัญหาธรรมาภิบาลข้อมูลสาธารณะยังไม่สมบูรณ์

ประเด็นปัญหาที่สำคัญ คือ การขาดระบบธรรมาภิบาลข้อมูลสาธารณะที่มีความเป็นเอกภาพและต่อเนื่องเพียงพอ ผลการประเมิน OIT ที่อยู่ในระดับต่ำสะท้อนว่า การจัดทำข้อมูลเปิดเผยของมหาวิทยาลัยยังมีลักษณะกระจายอยู่ตามหน่วยงานเจ้าของข้อมูล และยังขาดกลไกกลางในการกำกับมาตรฐาน ความครบถ้วน ความถูกต้อง ความเป็นปัจจุบัน และความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลผ่านเว็บไซต์หลักของมหาวิทยาลัย

ปัญหานี้ไม่ได้หมายความว่ามหาวิทยาลัยไม่มีข้อมูลหรือไม่มีการดำเนินงาน แต่สะท้อนว่า ข้อมูลที่มียังไม่ถูกแปลงให้อยู่ในรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะอย่างเป็นระบบ เช่น บางข้อมูลมีอยู่ในเชิงปฏิบัติแต่ไม่ถูกเผยแพร่ในตำแหน่งที่เข้าถึงง่าย บางข้อมูลเผยแพร่แล้วแต่ขาดองค์ประกอบสำคัญ บางข้อมูลจัดทำไม่ตรงแบบฟอร์ม และบางข้อมูลไม่แสดงช่วงเวลาตามปีงบประมาณที่กำหนด ปัญหาดังกล่าวสะท้อนข้อจำกัดของการบริหารข้อมูลในระดับองค์กร มากกว่าการขาดการดำเนินงานเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องยกระดับจากการ “รวบรวมข้อมูลเพื่อรับการประเมิน”

ไปสู่การ “บริหารข้อมูลเปิดเผยในฐานะทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร” โดยต้องกำหนดให้ข้อมูล ITA เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารงานประจำ มีทีมงานเฉพาะกิจตามรอบการประเมิน การมีระบบธรรมาภิบาล ข้อมูลจะช่วยให้ข้อมูลที่เผยแพร่มีเจ้าของข้อมูลชัดเจน มีผู้ตรวจสอบ มีรอบการปรับปรุง มีรูปแบบมาตรฐาน และมีหลักฐานการตรวจทานก่อนเผยแพร่ ซึ่งจะลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดซ้ำในปีต่อไป

5.2 ปัญหาความไม่ต่อเนื่องของระบบกำกับติดตาม ITA

ผลการประเมินย้อนหลังที่มีลักษณะผันผวน สะท้อนว่าการขับเคลื่อน ITA ของมหาวิทยาลัยอาจยังไม่มีระบบติดตามที่ต่อเนื่องตลอดปีงบประมาณอย่างเพียงพอ แม้มหาวิทยาลัยสามารถยกระดับคะแนนได้ดีในบางปี แต่คะแนนที่ลดลงในปี 2568 แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จด้าน ITA อาจยังขึ้นกับความเข้มข้นของการติดตามเฉพาะช่วงเวลา มากกว่าการฝังระบบ ITA เข้าไปในกลไกบริหารปกติของมหาวิทยาลัย

ข้อมูล ITA กระจายอยู่กับผู้รับผิดชอบหลายฝ่าย หากไม่มีระบบติดตามแบบรายไตรมาสหรือรายเดือน ข้อมูลบางส่วนอาจไม่ถูกปรับปรุงให้ทันเวลา เอกสารบางรายการอาจไม่ผ่านการตรวจทานตามเกณฑ์ และหน่วยงานเจ้าของข้อมูลอาจไม่ทราบว่าข้อมูลของตนมีผลโดยตรงต่อคะแนนภาพรวมของมหาวิทยาลัย

ปัญหานี้สะท้อน “ช่องว่างของระบบกำกับดูแลภายใน” ระหว่างระดับนโยบายกับระดับปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้บริหารอาจให้ความสำคัญกับ ITA แต่กลไกการแปลงนโยบายไปสู่การดำเนินงานรายหน่วยงานยังไม่เข้มแข็งพอ มหาวิทยาลัยจึงควรกำหนดระบบกำกับติดตามแบบวงจรปิด ประกอบด้วย การวางแผน การมอบหมายผู้รับผิดชอบ การดำเนินการ การตรวจทาน การรายงานผล และการแก้ไขข้อบกพร่องก่อนถึงรอบประเมินจริง

5.3 ปัญหาการประสานงานข้ามหน่วยงานและความเป็นเจ้าของข้อมูล

ผลการประเมินสะท้อนว่า ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ITA ไม่ได้อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น แต่กระจายอยู่ในหลายระบบงาน เช่น งานนโยบายและแผน งานคลัง งานพัสดุ งานบริหารงานบุคคล งานนิติการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานประชาสัมพันธ์ งานบริการการศึกษา และหน่วยงานระดับคณะหรือสำนัก ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงมิใช่เพียงการจัดทำข้อมูลรายข้อ แต่เป็นปัญหาการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ต้องใช้มาตรฐานเดียวกัน

เมื่อข้อมูลกระจายอยู่หลายหน่วยงาน หากไม่มีการกำหนดเจ้าของข้อมูลรายข้ออย่างชัดเจน จะทำให้เกิดความเสี่ยงหลายประการ ได้แก่ การเข้าใจเกณฑ์ไม่ตรงกัน การจัดทำข้อมูลซ้ำซ้อน การใช้รูปแบบเอกสารไม่เหมือนกัน การขาดผู้รับผิดชอบตรวจทานขั้นสุดท้าย และการไม่สามารถติดตามสถานะข้อมูลได้ว่ารายการใดเสร็จแล้ว รายการใดยังต้องแก้ไข และรายการใดอยู่ระหว่างการอนุมัติให้เผยแพร่ ดังนั้นปัญหานี้จึงสะท้อนความจำเป็นในการสร้าง “ระบบความเป็นเจ้าของข้อมูล” หรือ Data Ownership ภายในมหาวิทยาลัย โดยต้องระบุให้ชัดเจนว่า ข้อมูลแต่ละข้อมีหน่วยงานใดเป็นเจ้าของข้อมูล หน่วยงานใดเป็นผู้จัดทำ หน่วยงานใดเป็นผู้ตรวจสอบ และหน่วยงานใดเป็นผู้เผยแพร่ การกำหนดบทบาทดังกล่าวจะช่วยลดความคลุมเครือในการทำงาน และทำให้ ITA กลายเป็นภารกิจร่วมของทั้งมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ภาระของคณะกรรมการ ITA หรือหน่วยงานประสานงานกลางเพียงฝ่ายเดียว

5.4 ปัญหาคุณภาพหลักฐานและความเข้าใจเกณฑ์การประเมิน

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ คุณภาพของหลักฐานที่ใช้ประกอบการประเมินยังไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบที่ผู้ประเมินกำหนดในบางรายการ โดยเฉพาะรายการที่ได้คะแนน 0 หรือ 50 คะแนน ซึ่งสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยอาจมีการดำเนินงานจริง แต่เอกสารหรือข้อมูลที่น่าเสนอไม่สามารถตอบโจทย์เกณฑ์ได้ครบถ้วน

กรณีคู่มือบริการที่ขาดองค์ประกอบสำคัญ เช่น ระยะเวลาการให้บริการ ช่องทางการให้บริการ ค่าธรรมเนียม และรายการเอกสารหลักฐาน สะท้อนว่า การจัดทำข้อมูลยังอาศัยมุมมองของเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานมากกว่ามุมมองของผู้รับบริการ ส่วนกรณีข้อมูลสถิติบริการที่ไม่แสดงข้อมูลครบทั้ง Walk-in และ E-Service สะท้อนว่าระบบจัดเก็บสถิติบริการอาจยังไม่เชื่อมโยงกับความต้องการของการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ ขณะที่กรณีข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เป็นไปตามแบบฟอร์มมาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าการควบคุมคุณภาพเอกสารก่อนเผยแพร่ยังไม่รัดกุมเพียงพอ

นอกจากนี้ กรณีการประเมินความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนที่ไม่ได้คะแนน สะท้อนปัญหาเชิงความเข้าใจต่อเกณฑ์เฉพาะทาง กล่าวคือ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตทั่วไปกับการประเมินความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนมีรายละเอียดและมุมมองวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน หากผู้รับผิดชอบยังใช้กรอบคิดเดิมหรือระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงไม่ตรงกับนิยาม ย่อมทำให้หลักฐานไม่สามารถตอบเกณฑ์ได้ แม้หน่วยงานจะมีความตั้งใจในการป้องกันการทุจริตก็ตาม ดังนั้นปัญหาคุณภาพหลักฐานจึงควรถูกแก้ไขด้วยการสร้างระบบการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยเฉพาะการอบรมผู้รับผิดชอบข้อมูล OIT รายข้อ การจัดทำตัวอย่างเอกสารที่ถูกต้อง การจัดทำ Checklist ก่อนเผยแพร่ และการตรวจทานโดยผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบประเมิน

5.5 ปัญหาการสื่อสารองค์กรที่ยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการประเมินจากเครื่องมือ EIT โดยเฉพาะความแตกต่างระหว่าง EIT Public และ EIT Survey สะท้อนว่า ระบบสื่อสารของมหาวิทยาลัยยังมีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย กล่าวคือ ผู้รับบริการบางกลุ่มสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และบริการของมหาวิทยาลัยได้ดี ขณะที่ผู้รับบริการอีกบางกลุ่มยังมีการรับรู้ในระดับต่ำกว่า โดยเฉพาะเรื่องช่องทางการสื่อสาร ความชัดเจนของข้อมูล การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และการรับรู้ผลการปรับปรุงระบบงาน

ปัญหานี้ อาจเกิดจากการสื่อสารที่ยังเน้นการเผยแพร่ข่าวสารมากกว่าการออกแบบการสื่อสารตามกลุ่มเป้าหมาย ข้อมูลของมหาวิทยาลัยอาจมีอยู่บนเว็บไซต์หรือสื่อสังคมออนไลน์แล้ว แต่หากผู้รับบริการไม่ทราบว่าจะค้นหาจากที่ใด ข้อมูลใช้ภาษาทางราชการมากเกินไป หรือไม่มีช่องทางสอบถามที่ตอบกลับอย่างรวดเร็ว ก็ย่อมทำให้การสื่อสารไม่เกิดผลในเชิงประสบการณ์ของผู้รับบริการ ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรปรับระบบการสื่อสารจาก “การประชาสัมพันธ์แบบประกาศข้อมูล” ไปสู่ “การสื่อสารเชิงบริการสาธารณะ” โดยต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้รับสารแต่ละกลุ่ม เช่น นักศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ผู้ประกอบการ และประชาชนทั่วไป ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริการ สิทธิ ขั้นตอน เอกสาร ค่าธรรมเนียม ช่องทางร้องเรียน และผลการดำเนินงานควรถูกออกแบบให้เข้าถึงง่าย เข้าใจง่าย และนำไปใช้ได้จริง

5.6 ปัญหาการมีส่วนร่วมที่ยังไม่ปรากฏเป็นวงจรการพัฒนา

ผลการประเมินในมิติการปรับปรุงระบบการทำงานและการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมสะท้อนว่า ผู้

มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกบางกลุ่มยังไม่รับรู้ว่ามีมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็น หรือยังไม่เห็นว่าคุณค่าของข้อเสนอแนะของผู้รับบริการถูกนำไปสู่การปรับปรุงงานอย่างไร ปัญหานี้มีความสำคัญในเชิงธรรมาภิบาล เพราะการมีส่วนร่วมไม่ได้หมายถึงการเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็นเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการนำความคิดเห็นไปวิเคราะห์ ใช้ประกอบการตัดสินใจ และสื่อสารผลการปรับปรุงกลับไปยังผู้เกี่ยวข้อง

หากมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นแต่ไม่มีระบบสรุป วิเคราะห์ และรายงานผลการนำข้อเสนอแนะไปใช้ ผู้รับบริการอาจไม่เห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วม และอาจรับรู้ว่าการให้ข้อเสนอแนะไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจริง ปัญหานี้ส่งผลต่อทั้งคะแนนด้านการปรับปรุงระบบงานและความเชื่อมั่นต่อการบริหารองค์กร ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรสร้างวงจรการมีส่วนร่วมเชิงสถาบัน ประกอบด้วย การเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น การจัดกลุ่มข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ประเด็นซ้ำ การกำหนดมาตรการแก้ไข การติดตามผล และการเผยแพร่ผลการปรับปรุงในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น รายงาน “รับฟังแล้วปรับปรุงอะไร” หรือ “ข้อเสนอจากผู้รับบริการสู่การพัฒนางาน” การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้การมีส่วนร่วมไม่เพียงเป็นเพียงกิจกรรมเชิงรูปแบบ แต่กลายเป็นกลไกพัฒนาคุณภาพบริการอย่างแท้จริง

5.7 ปัญหาการเชื่อมโยง ITA กับระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยังไม่ชัดเจน

ผลการประเมินด้านการป้องกันการทุจริต โดยเฉพาะประเด็นการประเมินความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบน สะท้อนว่าการเชื่อมโยงระหว่าง ITA กับระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยยังควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม การประเมินความเสี่ยงที่ไม่ตรงกับหลักเกณฑ์แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานอาจยังไม่ได้บูรณาการกรอบการประเมินความเสี่ยงเฉพาะด้านสินบนเข้ากับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ

ในบริบทของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนอาจไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้ในหลายภารกิจที่มีการใช้ดุลพินิจหรือมีผลต่อสิทธิประโยชน์ของบุคคล เช่น การรับนักศึกษา การอนุมัติทุน การจัดสรรทรัพยากร การบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกเอกสารรับรอง การคัดเลือกผู้รับจ้าง การอนุญาตใช้พื้นที่ หรือการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของผู้รับบริการ ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรปรับการประเมินความเสี่ยงจากกระบวนการความเสี่ยงแบบกว้าง ไปสู่การวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงเฉพาะกระบวนการ โดยต้องระบุว่ากระบวนการใดมีจุดที่อาจเกิดการเรียกรับ เสนอให้ หรือรับประโยชน์ตอบแทนโดยมิชอบ ใครเป็นผู้เกี่ยวข้อง โอกาสเกิดมีมากน้อยเพียงใด ผลกระทบคืออะไร มาตรการควบคุมเดิมมีเพียงพอหรือไม่ และต้องมีมาตรการเพิ่มเติมอย่างไร การดำเนินการเช่นนี้จะทำให้ ITA เชื่อมโยงกับระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.8 ปัญหาการแปลงผลการประเมินไปสู่การเรียนรู้ขององค์กร

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ มหาวิทยาลัยยังต้องพัฒนาระบบการเรียนรู้จากผลการประเมินให้มีความเป็นสถาบันมากขึ้น ผลการประเมิน ITA ไม่ควรถูกใช้เพียงเพื่อจัดทำรายงานหรือปรับปรุงคะแนนในปีถัดไปเท่านั้น แต่ควรถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาระบบงาน นโยบายภายใน ระบบบริการ และวัฒนธรรมองค์กร

หากผลการประเมินถูกใช้เฉพาะในระดับคณะกรรมการหรือหน่วยงานประสานงานกลาง บุคลากรและหน่วยงานเจ้าของข้อมูลอาจไม่เข้าใจว่าคะแนนแต่ละข้อเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างไร ส่งผลให้การปรับปรุงไม่เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติจริง ดังนั้น การแปลงผลการประเมินไปสู่การเรียนรู้ขององค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารผลการประเมินแบบแยกหน่วยงาน แยกประเด็น และแยกบทบาทความรับผิดชอบ เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานประจำกับผล ITA

การเปลี่ยน ITA จาก “เครื่องมือประเมินภายนอก” ไปสู่ “กลไกการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร” โดยมหาวิทยาลัยควรจัดเวทีถอดบทเรียนหลังการประเมิน วิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น จัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับ ITA และสร้างระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานที่ทำได้ดีและหน่วยงานที่ยังต้องพัฒนา การเรียนรู้เชิงสถาบันเช่นนี้จะช่วยลดการเริ่มต้นใหม่ทุกปี และทำให้การพัฒนา ITA มีความต่อเนื่อง

5.9 การสังเคราะห์ภาพรวมของปัญหาเชิงระบบ

จากการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถสังเคราะห์ได้ว่า ปัญหาเชิงระบบของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์จากผลการประเมิน ITA ปี 2568 ไม่ได้อยู่ที่การขาดเจตนาธรรมาด้านคุณธรรมและความโปร่งใส แต่เป็นปัญหาของระบบสนับสนุนที่ทำให้คุณธรรมและความโปร่งใสียังไม่ถูกแสดงออกอย่างครบถ้วนในรูปแบบที่สาธารณะตรวจสอบได้ ปัญหาดังกล่าวประกอบด้วยระบบข้อมูลที่ยังไม่เป็นเอกภาพ ระบบติดตามที่ยังไม่ต่อเนื่อง ระบบเจ้าของข้อมูลที่ยังไม่ชัดเจน คุณภาพหลักฐานที่ยังไม่ตรงเกณฑ์ การสื่อสารที่ยังไม่ครอบคลุม การมีส่วนร่วมที่ยังไม่ครบวงจร และการเชื่อมโยง ITA กับระบบบริหารความเสี่ยงที่ยังต้องพัฒนา

ปัญหาสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก คือ ปัญหาระดับข้อมูลและหลักฐาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความครบถ้วน ความถูกต้อง แบบฟอร์ม ลิงก์ และองค์ประกอบของข้อมูล ระดับที่สอง คือ ปัญหาระดับกระบวนการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงาน การตรวจทาน การติดตามผล และการใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงงาน และระดับที่สาม คือ ปัญหาระดับวัฒนธรรมการบริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำให้ ITA เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานประจำ ไม่ใช่งานเฉพาะกิจที่ทำตามรอบการประเมิน

ดังนั้น การแก้ไขปัญหาจากผลการประเมิน ITA จึงต้องใช้แนวทางเชิงบูรณาการ ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการเพิ่มเอกสารหรือปรับเว็บไซต์เพียงอย่างเดียว แต่ต้องปรับทั้งระบบการบริหารข้อมูล ระบบกำกับติดตาม ระบบบริการ ระบบสื่อสาร และระบบความรับผิดชอบต่อหน่วยงานเจ้าของข้อมูล โดยมีผู้บริหารเป็นกลไกกำกับเชิงนโยบาย และมีคณะกรรมการ ITA เป็นกลไกประสานเชิงปฏิบัติ

ผลการประเมิน ITA ปี 2568 ได้ทำหน้าที่เป็นกระจกสะท้อนระบบบริหารของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในหลายมิติ โดยเฉพาะการชี้ให้เห็นว่า ความโปร่งใสในยุคปัจจุบันไม่ได้หมายถึงการปฏิบัติถูกต้องภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสามารถแสดงหลักฐาน เปิดเผยข้อมูล สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเปิดให้สาธารณะตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ หากมหาวิทยาลัยสามารถใช้ผลการประเมินครั้งนี้เป็นฐานในการปรับโครงสร้างระบบข้อมูลและระบบการทำงาน จะสามารถยกระดับ ITA ในปีถัดไปได้อย่างมีนัยสำคัญ พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

6. มาตรการ โครงการ และกิจกรรมเพื่อปรับปรุง พัฒนา หรือรักษาระดับ

การกำหนดมาตรการ โครงการ และกิจกรรมเพื่อยกระดับผลการประเมิน ITA ของมหาวิทยาลัย กาลสินธุ์ ตั้งอยู่บนฐานของการวิเคราะห์เชิงระบบ มิใช่การกำหนดกิจกรรมเพื่อตอบสนองประเมินเป็นรายข้อ เท่านั้น เนื่องจากผลการประเมินปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 สะท้อนว่า มหาวิทยาลัยมีจุดแข็งด้านความเชื่อมั่น ภายในองค์กร แต่ยังมีข้อจำกัดในระบบเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ การควบคุมคุณภาพหลักฐาน การจัดทำข้อมูล บริการ การจัดซื้อจัดจ้าง การประเมินความเสี่ยงด้านสินบน และการสร้างการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอกบางกลุ่ม ดังนั้น มาตรการที่กำหนดจึงควรมีลักษณะเป็น “มาตรการพัฒนาองค์กรเชิงบูรณาการ” ที่ เชื่อมโยงระหว่างระบบข้อมูล ระบบบริการ ระบบงบประมาณ ระบบพัสดุ ระบบบุคลากร ระบบสื่อสารองค์กร และระบบบริหารความเสี่ยง

การแปลงผลการประเมิน ITA ไปสู่การพัฒนาองค์กรควรพิจารณา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก คือ มาตรการเชิงแก้ไข เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่ปรากฏชัดจากผลการประเมิน เช่น รายการ OIT ที่ได้ 0 คะแนน หรือ 50 คะแนน ระดับที่สอง คือ มาตรการเชิงพัฒนา เพื่อปรับปรุงระบบงานที่ยังมีคะแนนปานกลาง เช่น ประสิทธิภาพการสื่อสาร คุณภาพบริการ การมีส่วนร่วม และบริการออนไลน์ และระดับที่สาม คือ มาตรการ เชิงรักษาระดับ เพื่อรักษาจุดแข็งที่มีคะแนนสูง เช่น การปฏิบัติหน้าที่ การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ การใช้ ทรัพย์สินของราชการ และการแก้ไขปัญหาการทุจริตภายในองค์กร ทั้งสามระดับต้องดำเนินการควบคู่กัน เพื่อ ไม่ให้การพัฒนา ITA เป็นเพียงการแก้ไขจุดอ่อนเฉพาะหน้า แต่เป็นการยกระดับธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย ในระยะยาว

6.1 มาตรการที่ 1 การจัดตั้งระบบธรรมาภิบาลข้อมูลเปิดเผยสาธารณะของมหาวิทยาลัย

มาตรการแรกที่ควรดำเนินการ คือ การจัดตั้งระบบธรรมาภิบาลข้อมูลเปิดเผยสาธารณะ หรือ ITA Open Data Governance เนื่องจากผลการประเมินแสดงให้เห็นว่าจุดอ่อนสำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย อยู่ที่ตัวชี้วัดด้านการเปิดเผยข้อมูล ซึ่งได้คะแนนต่ำกว่าตัวชี้วัดอื่นอย่างชัดเจน มาตรการนี้ไม่ได้มีเป้าหมาย เพียงการรวบรวมเอกสารให้ครบตามข้อประเมิน แต่ต้องสร้างระบบบริหารข้อมูลที่มีความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ และมีมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

แนวทางดำเนินการควรเริ่มจากการจัดทำบัญชีรายการข้อมูล ITA ทั้งหมด โดยแยกตามข้อ ประเมิน OIT และกำหนดเจ้าของข้อมูลรายข้ออย่างเป็นทางการ เช่น ข้อมูลโครงสร้างและอำนาจหน้าที่อยู่ ภายใต้ความรับผิดชอบของกองกลางและงานนิติการ ข้อมูลงบประมาณอยู่ภายใต้กองนโยบายและแผนและ งานคลัง ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างอยู่ภายใต้งานพัสดุ ข้อมูลบุคลากรอยู่ภายใต้งานบริหารงานบุคคล ข้อมูลร้องเรียน และความเสียหายอยู่ภายใต้งานนิติการและหน่วยตรวจสอบภายใน ส่วนการเผยแพร่และดูแลเว็บไซต์อยู่ภายใต้ งานเทคโนโลยีสารสนเทศและงานสื่อสารองค์กร

ขั้นตอนสำคัญของมาตรการนี้ประกอบด้วย การกำหนดเจ้าของข้อมูล ผู้จัดทำข้อมูล ผู้ตรวจทาน ข้อมูล และผู้อนุมัติการเผยแพร่ การจัดทำปฏิทินปรับปรุงข้อมูลรายเดือนและรายไตรมาส การใช้แบบฟอร์ม มาตรฐานตามเกณฑ์ ITA การตรวจสอบความถูกต้องของลิงก์และไฟล์ก่อนเผยแพร่ และการจัดทำทะเบียน สถานะข้อมูลว่าแต่ละข้ออยู่ในสถานะใด เช่น ดำเนินการแล้ว อยู่ระหว่างปรับปรุง รออนุมัติ หรือพบ ข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไข

มาตรการนี้เป็นมาตรการฐานราก เพราะหากไม่มีระบบธรรมาภิบาลข้อมูล มาตรการอื่นจะขาดความต่อเนื่องและมีความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาดซ้ำ การจัดตั้งระบบดังกล่าวจะเปลี่ยน ITA จากงานเฉพาะกิจของคณะกรรมการประเมิน ไปสู่ระบบงานประจำของมหาวิทยาลัยที่ทุกหน่วยงานมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน

6.2 มาตรการที่ 2 โครงการยกระดับคุณภาพข้อมูล OIT รายชื่อที่มีความเสี่ยงสูง

จากผลการประเมิน พบว่ารายการ OIT หลายข้อได้ 0 คะแนนหรือคะแนนต่ำ ได้แก่ ๐1 ๐6 ๐9 ๐11 ๐12 ๐13 ๐15 และ ๐23 มหาวิทยาลัยจึงควรจัดทำโครงการยกระดับข้อมูล OIT รายชื่อที่มีความเสี่ยงสูง โดยใช้แนวคิดการปรับปรุงข้อมูลตามระดับความเสี่ยงของผลกระทบต่อคะแนนและความน่าเชื่อถือขององค์กร

โครงการนี้ควรเริ่มจากการจัดลำดับความสำคัญของข้อ OIT ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเร่งด่วนที่สุด คือ รายการที่ได้ 0 คะแนนและเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยหลัก เช่น ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง คู่มือบริการ สถิติบริการ และการประเมินความเสี่ยงสินบน กลุ่มเร่งพัฒนา คือ รายการที่ได้ 50 คะแนนหรือมีองค์ประกอบไม่ครบ เช่น แผนและความก้าวหน้าการใช้งบประมาณ และรายงานผลการบริหารทรัพยากรบุคคล และกลุ่มรักษาระดับ คือ รายการที่ได้ 100 คะแนน ซึ่งต้องรักษาความครบถ้วนและความเป็นปัจจุบันในปีถัดไป

ขั้นตอนการดำเนินงานควรประกอบด้วย การถอดบทเรียนข้อผิดพลาดรายชื่อ การจัดทำแบบฟอร์มตัวอย่างที่ถูกต้อง การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูล การให้ผู้รับผิดชอบทดลองจัดทำเอกสารตามเกณฑ์ การตรวจทานโดยคณะทำงานกลาง และการเผยแพร่ข้อมูลในเว็บไซต์ ITA พร้อมหลักฐานการตรวจสอบก่อนเผยแพร่

โครงการนี้จะช่วยลดความเสี่ยงจากการตีความเกณฑ์ไม่ตรงกัน เพราะรายการ OIT ที่ได้คะแนนต่ำจำนวนมากมิได้เกิดจากการไม่มีการดำเนินงาน แต่เกิดจากการแสดงหลักฐานไม่ครบองค์ประกอบหรือไม่ตรงรูปแบบ การดำเนินโครงการในลักษณะนี้จึงเป็นการยกระดับความสามารถขององค์กรในการแปลงงานประจำให้กลายเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ผู้ประเมินและสาธารณะตรวจสอบได้

6.3 มาตรการที่ 3 โครงการจัดทำคู่มือบริการและสถิติบริการเชิงผู้รับบริการ

มาตรการนี้ตอบสนองต่อปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคู่มือบริการและข้อมูลสถิติการให้บริการ ซึ่งเป็นข้อที่ส่งผลกระทบต่อ OIT และการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มหาวิทยาลัยควรพัฒนาโครงการจัดทำคู่มือบริการและสถิติบริการเชิงผู้รับบริการ โดยใช้หลักเอกสารบริการต้องไม่ใช่เอกสารภายในของเจ้าหน้าที่เท่านั้น แต่ต้องเป็นเอกสารที่ผู้รับบริการสามารถใช้เข้าใจขั้นตอนและเตรียมตัวรับบริการได้จริง

การดำเนินงานควรเริ่มจากการคัดเลือกบริการหลักของมหาวิทยาลัย เช่น บริการด้านการศึกษา การลงทะเบียน การขอเอกสารทางการศึกษา การขอใช้สถานที่ การติดต่อด้านพัสดุ การรับเรื่องร้องเรียน การให้บริการชุมชน การบริการวิชาการ และบริการออนไลน์ที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมาก จากนั้นให้หน่วยงานเจ้าของบริการจัดทำคู่มือบริการโดยมีองค์ประกอบครบถ้วน ได้แก่ ชื่อบริการ วัตถุประสงค์ของบริการ ผู้มีสิทธิขอรับบริการ ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะเวลาที่ใช้ ช่องทางการให้บริการ ค่าธรรมเนียม รายการเอกสารหลักฐาน ผู้รับผิดชอบ ช่องทางสอบถาม และช่องทางร้องเรียนหรือให้ข้อเสนอแนะ

ในส่วนของข้อมูลสถิติบริการ ควรกำหนดแบบฟอร์มรายงานที่แยกข้อมูลระหว่างการให้บริการ ณ จุดบริการ หรือ Walk-in กับการให้บริการผ่านระบบออนไลน์ หรือ E-Service โดยรายงานเป็นรายเดือน

หรือรายไตรมาส และแสดงจำนวนผู้รับบริการตามประเภทบริการอย่างชัดเจน การจัดทำข้อมูลดังกล่าวไม่เพียงตอบเกณฑ์การประเมินเท่านั้น แต่ยังเป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ภาระงาน ความต้องการของผู้รับบริการ จุดคอขวดของกระบวนการ และโอกาสในการพัฒนาบริการดิจิทัลในอนาคต

ในเชิงสังเคราะห์ มาตรการนี้จะช่วยเชื่อมโยงระหว่างการเปิดเผยข้อมูลกับการยกระดับคุณภาพบริการ กล่าวคือ คู่มือบริการที่ดีช่วยลดความไม่แน่นอนของผู้รับบริการ ข้อมูลสถิติบริการช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพความต้องการใช้บริการจริง และการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวช่วยสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นต่อสาธารณะ

6.4 มาตรการที่ 4 มาตรการควบคุมคุณภาพข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุ

ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างเป็นประเด็นที่มีความสำคัญสูงต่อความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ และผลการประเมินปี 2568 แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรยกระดับการควบคุมคุณภาพข้อมูลด้านนี้อย่างเร่งด่วน มาตรการควบคุมคุณภาพข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุจึงควรมีลักษณะเป็นมาตรการเฉพาะทางที่เน้นความถูกต้องของรูปแบบข้อมูล ความครบถ้วนของเนื้อหา และการไม่ปรับเปลี่ยนแบบฟอร์มมาตรฐานที่กำหนด

แนวทางดำเนินงานควรเริ่มจากการกำหนดให้ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ITA ต้องใช้แบบฟอร์มมาตรฐานตามที่กำหนด โดยห้ามแก้ไขโครงสร้างของแบบฟอร์ม เช่น การเพิ่มคอลัมน์ การลบคอลัมน์ หรือการลบชื่อกำอธิบาย จากนั้นควรจัดให้มีการตรวจทานอย่างน้อย 2 ชั้น ได้แก่ การตรวจโดยงานพัสดุในฐานะเจ้าของข้อมูล และการตรวจโดยคณะทำงาน ITA กลางในฐานะผู้ควบคุมคุณภาพข้อมูลก่อนเผยแพร่

นอกจากนี้ ควรกำหนดรอบการปรับปรุงข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างอย่างชัดเจน เช่น รายเดือนหรือรายไตรมาส และจัดทำทะเบียนตรวจสอบรายการจัดซื้อจัดจ้างที่เผยแพร่แล้ว โดยระบุวันที่จัดทำ วันที่ตรวจทาน วันที่เผยแพร่ ลิงก์เอกสาร และผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ หากพบข้อผิดพลาด ควรมีกระบวนการแก้ไขและบันทึกการแก้ไขอย่างเป็นระบบ

มาตรการนี้มีความสำคัญเชิงความเชื่อมั่น เพราะข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรสาธารณะและเป็นประเด็นที่ประชาชนให้ความสนใจสูง การควบคุมคุณภาพข้อมูลด้านนี้จึงไม่ใช่เพียงการเพิ่มคะแนน OIT แต่เป็นการยกระดับความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานรัฐที่บริหารงบประมาณอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

6.5 มาตรการที่ 5 โครงการพัฒนาการประเมินความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

มาตรการนี้มีเป้าหมายเพื่อแก้ไขจุดอ่อนด้านการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสนใจเชิงเนื้อหาและเชิงเกณฑ์ควบคู่กัน มหาวิทยาลัยควรจัดทำโครงการพัฒนาการประเมินความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนตามภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยเน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยงเฉพาะกระบวนการที่มีการใช้ดุลพินิจ การอนุมัติ การคัดเลือก การจัดสรรทรัพยากร หรือการให้สิทธิประโยชน์

ขั้นตอนการดำเนินงานควรเริ่มจากการอบรมผู้รับผิดชอบด้านความเสี่ยง งานนิติการ งานพัสดุ

งานบริหารงานบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องความแตกต่างระหว่างความเสี่ยง การทุจริตทั่วไปกับความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบน จากนั้นควรระบุกระบวนการที่มีความเสี่ยง เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การรับนักศึกษา การให้ทุนหรือสวัสดิการ การบริหารงานบุคคล การอนุมัติใช้ทรัพย์สินหรือสถานที่ การออกเอกสารรับรอง และการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาสิทธิของผู้รับบริการ

เมื่อระบุกระบวนการแล้ว ควรวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม เช่น จุดใดในกระบวนการอาจมีการเสนอให้ เรียบรับ หรือรับประโยชน์ที่ไม่ชอบ ใครเป็นผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยเอื้อคืออะไร โอกาสเกิดและผลกระทบอยู่ระดับใด มาตรการควบคุมเดิมเพียงพอหรือไม่ และต้องมีมาตรการเพิ่มเติมอย่างไร จากนั้นควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ตัวชี้วัด และวิธีติดตามผล

ดังนั้นโครงการนี้จะช่วยให้การป้องกันการทุจริตของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนจากการประกาศเจตนารมณ์หรือการรายงานผลทั่วไป ไปสู่การบริหารความเสี่ยงเชิงป้องกันที่เชื่อมโยงกับภารกิจจริงของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้ระบบป้องกันการทุจริตมีความลึกและมีหลักฐานเชิงประจักษ์มากขึ้น

6.6 มาตรการที่ 6 โครงการยกระดับการสื่อสารและการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

ผลการประเมินสะท้อนว่า การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกบางกลุ่มยังไม่สม่ำเสมอ มหาวิทยาลัยจึงควรดำเนินโครงการยกระดับการสื่อสารและการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยเน้นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการออกแบบข้อมูลตามกลุ่มเป้าหมาย

แนวทางดำเนินงานควรเริ่มจากการจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย เช่น นักศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ผู้รับบริการด้านวิชาการ ผู้รับบริการด้านพัสดุ และประชาชนทั่วไป จากนั้นกำหนดว่ากลุ่มใดต้องการข้อมูลประเภทใด ช่องทางใดเหมาะสมกับกลุ่มใด และควรใช้ภาษา รูปแบบ หรือสื่อประเภทใดเพื่อให้ข้อมูลเข้าถึงง่าย

ข้อมูลที่ควรสื่อสารเชิงรุก ได้แก่ ขั้นตอนการรับบริการ ช่องทางบริการออนไลน์ ช่องทางร้องเรียน ช่องทางเสนอความคิดเห็น ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง ข้อมูลบริการวิชาการ ข้อมูลกิจกรรมมหาวิทยาลัย และผลการปรับปรุงงานจากข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ โดยควรใช้หลายช่องทางร่วมกัน เช่น เว็บไซต์หลัก เว็บไซต์ ITA เฟซบุ๊กมหาวิทยาลัย Line Official Account ป้ายประชาสัมพันธ์ จุดบริการ One Stop Service และสื่ออินโฟกราฟิกที่เข้าใจง่าย

มาตรการนี้จะช่วยลดช่องว่างระหว่างการมีข้อมูลกับการรับรู้ข้อมูล เพราะความโปร่งใสไม่ได้เกิดจากการเผยแพร่ข้อมูลเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึง เข้าใจ ใช้ประโยชน์ และตรวจสอบข้อมูลได้จริง

6.7 มาตรการที่ 7 โครงการพัฒนางานจรรยาบรรณมีส่วนร่วมและการปรับปรุงบริการ

เพื่อยกระดับตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงระบบการทำงานและการมีส่วนร่วม มหาวิทยาลัยควรจัดทำโครงการพัฒนางานจรรยาบรรณมีส่วนร่วมและการปรับปรุงบริการ โดยเน้นให้การมีส่วนร่วมไม่เป็นเพียงการเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น แต่ต้องเป็นกระบวนการที่นำความคิดเห็นไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระบบงานจริง

แนวทางดำเนินงานควรประกอบด้วย การจัดทำช่องทางรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย เช่น

แบบสำรวจออนไลน์หลังรับบริการ กล้องรับความคิดเห็น จุดรับฟังความคิดเห็นในกิจกรรมสำคัญ เวทีรับฟังความคิดเห็นของนักศึกษาและชุมชน และระบบรับข้อเสนอแนะผ่านเว็บไซต์ จากนั้นควรรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ประเด็นซ้ำ จัดลำดับความสำคัญของปัญหา และกำหนดมาตรการปรับปรุงบริการ

องค์ประกอบสำคัญของโครงการนี้ คือ การสื่อสารผลการปรับปรุงกลับไปยังผู้รับบริการในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น รายงาน “เสียงสะท้อนจากผู้รับบริการสู่การปรับปรุงงาน” หรือ “มหาวิทยาลัยรับฟังแล้วปรับอะไร” โดยแสดงให้เห็นว่าข้อเสนอแนะใดได้รับการดำเนินการแล้ว ข้อเสนอใดอยู่ระหว่างดำเนินการ และข้อเสนอใดไม่สามารถดำเนินการได้พร้อมเหตุผล

โครงการนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นว่ามหาวิทยาลัยไม่ได้รับฟังความคิดเห็นเชิงสัญลักษณ์ แต่ใช้เสียงของผู้รับบริการเป็นข้อมูลในการพัฒนางานจริง ซึ่งจะส่งผลต่อทั้งคุณภาพบริการ ความพึงพอใจ และการรับรู้ด้านความโปร่งใสขององค์กร

6.8 มาตรการที่ 8 มาตรการรักษาระดับความเชื่อมั่นภายในและวัฒนธรรมสุจริต

แม้ผลการประเมินด้านการรับรู้ภายในจะอยู่ในระดับสูง แต่มหาวิทยาลัยไม่ควรมองว่าเป็นพื้นที่ที่ไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม เพราะจุดแข็งที่ไม่มีมีการรักษาระดับอย่างต่อเนื่องอาจลดลงได้ในอนาคต มาตรการรักษาระดับความเชื่อมั่นภายในและวัฒนธรรมสุจริตจึงมีความจำเป็นเพื่อคงไว้ซึ่งฐานคุณธรรมขององค์กร

แนวทางดำเนินงานควรประกอบด้วย การสื่อสารเจตนารมณ์ด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของผู้บริหาร การขับเคลื่อน No Gift Policy อย่างต่อเนื่อง การอบรมจริยธรรมและความโปร่งใสแก่บุคลากรทุกระดับ การจัดทำแนวปฏิบัติด้านการใช้อำนาจ การใช้ทรัพย์สินของราชการ และการให้บริการอย่างเป็นธรรม รวมถึงการสร้างช่องทางให้บุคลากรสามารถสะท้อนปัญหาหรือข้อกังวลด้านจริยธรรมภายในองค์กรได้อย่างปลอดภัย

ในเชิงสังเคราะห์ มาตรการนี้ทำหน้าที่เป็น “กลไกค้ำจุนทุนทางวัฒนธรรมองค์กร” เพราะคะแนนภายในที่สูงเป็นสินทรัพย์เชิงสถาบันของมหาวิทยาลัย หากสามารถรักษาไว้และเชื่อมโยงกับระบบบริการและระบบข้อมูลภายนอก จะทำให้มหาวิทยาลัยมีฐานธรรมาภิบาลที่แข็งแกร่งทั้งภายในและภายนอก

6.9 มาตรการที่ 9 ระบบติดตามและประเมินผล ITA รายไตรมาส

เพื่อให้มาตรการต่าง ๆ ไม่หยุดอยู่ที่แผนหรือเอกสาร มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผล ITA รายไตรมาส โดยกำหนดให้คณะกรรมการ ITA รายงานความก้าวหน้าต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ ระบบนี้ควรทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงระหว่างการทำงานของหน่วยงานเจ้าของข้อมูลกับเป้าหมายระดับมหาวิทยาลัย

การติดตามควรมีทั้งมิติผลผลิตและผลลัพธ์ เช่น จำนวนรายการ OIT ที่จัดทำแล้วเสร็จ ร้อยละของข้อมูลที่ผ่านการตรวจทาน จำนวนคู่มือบริการที่เผยแพร่ครบองค์ประกอบ จำนวนสถิติบริการที่รายงานครบตามช่วงเวลา จำนวนบริการที่ได้รับการปรับปรุงจากข้อเสนอแนะ จำนวนหน่วยงานที่ส่งข้อมูลตามกำหนด และระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการหลังปรับปรุงระบบ

ระบบติดตามรายไตรมาสเป็นกลไกที่จะทำให้ ITA กลายเป็นกระบวนการบริหารต่อเนื่อง ไม่ใช่รายงานปลายปี การติดตามอย่างสม่ำเสมอจะช่วยลดความเสี่ยงจากการเร่งจัดทำข้อมูลในช่วงท้าย ลดข้อผิดพลาด

ของหลักฐาน และทำให้การพัฒนา ITA เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กรจริง

6.10 ตารางสรุปมาตรการ โครงการ และกิจกรรมเพื่อปรับปรุง พัฒนา หรือรักษาระดับ

| ลำดับ | มาตรการ/ โครงการ/กิจกรรม | ผลการวิเคราะห์ ตัวชี้วัด | ขั้นตอนหรือ วิธีดำเนินการ | ช่วงระยะเวลา ดำเนินการ | ผู้รับผิดชอบหลัก |
|-------|--|--|--|---------------------------|--|
| 1 | ระบบธรรมาภิบาล ข้อมูลเปิดเผย สาธารณะ | จัดระบบเจ้าของ ข้อมูล ตรวจสอบ และเผยแพร่ข้อมูล ITA ให้มีมาตรฐาน | กำหนดเจ้าของข้อมูล รายชื่อ จัดทำปฏิทิน ข้อมูล ตรวจสอบลิงก์ และไฟล์ จัดทำ Checklist ก่อน เผยแพร่ | ธ.ค. 2568 – ก.ย. 2569 | คณะกรรมการ ITA งานเทคโนโลยี สารสนเทศ งาน สื่อสารองค์กร หน่วยงานเจ้าของ ข้อมูล |
| 2 | โครงการยกระดับ ข้อมูล OIT รายชื่อ ที่มีความเสี่ยงสูง | แก้ไขรายการที่ได้ 0 และ 50 คะแนนให้ ครบองค์ประกอบ | ถอดบทเรียนรายชื่อ จัดทำตัวอย่าง เอกสารที่ถูกต้อง อบรมหน่วยงาน ตรวจสอบก่อน เผยแพร่ | ธ.ค. 2568 – มี.ค. 2569 | คณะกรรมการ ITA กองกลาง กอง นโยบายและแผน งานพัสดุ งานบุคคล งานนิติการ |
| 3 | โครงการจัดทำคู่มือ บริการและสถิติ บริการเชิง ผู้รับบริการ | ยกระดับข้อมูล บริการและลด ความคลุมเครือของ ขั้นตอนบริการ | คัดเลือกบริการหลัก จัดทำคู่มือครบ องค์ประกอบ จัดเก็บ สถิติ Walk-in และ E-Service รายเดือน | ธ.ค. 2568 – มี.ย. 2569 | กองบริการการศึกษา กองกลาง หน่วยงาน เจ้าของบริการ |
| 4 | มาตรการควบคุม คุณภาพข้อมูล จัดซื้อจัดจ้างและ พัสดุ | เพิ่มความถูกต้อง ของแบบฟอร์มและ ความน่าเชื่อถือด้าน พัสดุ | ใช้แบบฟอร์ม มาตรฐาน ห้ามแก้ไข โครงสร้าง ตรวจสอบ 2 ชั้น เผยแพร่ตาม รอบเวลา | ธ.ค. 2568 – ก.ย. 2569 | งานพัสดุ งานคลัง คณะกรรมการ ITA |
| 5 | โครงการพัฒนาการ ประเมินความเสี่ยง ด้านการให้หรือรับ สินบน | ทำให้การประเมิน ความเสี่ยงตรงกับ หลักเกณฑ์และ ภารกิจจริง | อบรมผู้รับผิดชอบ ระบุกระบวนการ เสี่ยง วิเคราะห์ เหตุการณ์ความเสี่ยง กำหนดมาตรการ ควบคุม | ธ.ค. 2568 – มี.ค. 2569 | หน่วยตรวจสอบ ภายใน งานนิติการ งานพัสดุ งานบุคคล |

| ลำดับ | มาตรการ/ โครงการ/กิจกรรม | ผลการวิเคราะห์ ตัวชี้วัด | ขั้นตอนหรือ วิธีดำเนินการ | ช่วงระยะเวลา ดำเนินการ | ผู้รับผิดชอบหลัก |
|-------|---|---|---|----------------------------------|--|
| 6 | โครงการยกระดับ การสื่อสารและการ รับรู้ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายนอก | ลดช่องว่างการรับรู้ ระหว่างกลุ่ม ผู้รับบริการ | จำแนกกลุ่มเป้าหมาย ออกแบบข้อมูลราย กลุ่ม ใช้หลาย ช่องทาง สื่อสาร ข้อมูลบริการและ ความโปร่งใส | ม.ค. 2569 – ก.ย. 2569 | งานสื่อสารองค์กร งานเทคโนโลยี สารสนเทศ ทุก หน่วยงานบริการ |
| 7 | โครงการพัฒนา วงจรการมีส่วนร่วม และการปรับปรุง บริการ | ทำให้เสียงของ ผู้รับบริการนำไปสู่ การปรับปรุงงาน จริง | รับฟังความคิดเห็น วิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงบริการ รายงานผล “รับฟัง แล้วปรับปรุง” | ม.ค. 2569 – ก.ย. 2569 | กองกลาง งานบริการ การศึกษา งาน ประกันคุณภาพ คณะ/สำนัก |
| 8 | มาตรการรักษา ระดับความเชื่อมั่น ภายในและ วัฒนธรรมสุจริต | รักษาจุดแข็งด้าน IIT และความ เชื่อมั่นของบุคลากร | สื่อสาร No Gift Policy อบรม จริยธรรม ทบทวน แนวปฏิบัติด้าน อำนาจ ทรัพย์สิน และบริการ | ธ.ค. 2568 – ก.ย. 2569 | งานบุคคล งานนิติ การ หน่วยตรวจสอบ ภายใน |
| 9 | ระบบติดตามและ ประเมินผล ITA รายไตรมาส | ทำให้ ITA เป็น ระบบบริหาร ต่อเนื่อง ไม่ใช่งาน เฉพาะกิจ | จัดทำ Dashboard รายข้อ ประชุม ติดตามรายไตรมาส รายงานผู้บริหาร และแก้ไข ข้อบกพร่องทันที | ไตรมาส 1-4 ปีงบประมาณ 2569 | คณะกรรมการ อำนวยการ ITA คณะกรรมการ ดำเนินงาน ITA สำนักงานอธิการบดี |

6.11 การสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ของมาตรการทั้งหมด

เมื่อพิจารณามาตรการ โครงการ และกิจกรรมทั้งหมดร่วมกัน จะเห็นว่า มาตรการเหล่านี้ไม่ได้เป็นเพียงชุดกิจกรรมเพื่อเพิ่มคะแนน ITA แต่เป็นกรอบการพัฒนาองค์กรที่มุ่งแก้ไขทั้งระดับข้อมูล ระดับกระบวนการ และระดับวัฒนธรรมการบริหาร โดยมาตรการด้าน OIT และธรรมาภิบาลข้อมูลทำหน้าที่แก้ไขจุดอ่อนเชิงหลักฐาน มาตรการด้านคู่มือบริการและสถิติบริการทำหน้าที่ยกระดับประสบการณ์ผู้รับบริการ

มาตรการด้านจัดซื้อจัดจ้างและความเสี่ยงสินบนทำหน้าที่เสริมความโปร่งใสในกระบวนการที่มีความอ่อนไหว ส่วนมาตรการด้านการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการติดตามรายไตรมาสทำหน้าที่สร้างความต่อเนื่องและความรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มาตรการทั้งหมดสามารถจัดกลุ่มเป็น 3 ชุดยุทธศาสตร์ ได้แก่ ชุดยุทธศาสตร์ที่หนึ่ง คือ “การแก้ไขข้อบกพร่องเชิงประจักษ์” มุ่งแก้ไขข้อ OIT ที่ได้คะแนนต่ำให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ชุดยุทธศาสตร์ที่สอง คือ “การยกระดับคุณภาพบริการและการสื่อสาร” มุ่งปรับปรุงประสบการณ์ของผู้รับบริการและลดช่องว่างการรับรู้ภายนอก และชุดยุทธศาสตร์ที่สาม คือ “การสถาปนาระบบธรรมาภิบาลถาวร” มุ่งทำให้ ITA เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารงานประจำของมหาวิทยาลัย

การดำเนินมาตรการเหล่านี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์สามารถยกระดับผลการประเมิน ITA ได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ประโยชน์สำคัญกว่านั้น คือ การสร้างระบบบริหารองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีข้อมูลเป็นฐาน มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถสะท้อนคุณธรรมขององค์กรออกมาในรูปแบบที่สาธารณชนมองเห็น เข้าถึง และเชื่อมั่นได้จริง

7. แนวทางการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์

การขับเคลื่อนผลการประเมิน ITA ไปสู่การพัฒนาองค์กรของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ จำเป็นต้องก้าวพ้นจากแนวทางการดำเนินงานในลักษณะ “การเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประเมิน” ไปสู่แนวทาง “การบริหาร ธรรมาภิบาลเชิงยุทธศาสตร์” ซึ่งหมายถึงการใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลป้อนกลับเชิงระบบในการยกระดับคุณภาพการบริหารองค์กร การจัดการข้อมูล การให้บริการ การสื่อสารสาธารณะ การบริหารความเสี่ยง และการสร้างวัฒนธรรมสุจริตอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมิน ITA ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ซึ่งอยู่ในระดับต้องปรับปรุง จึงควรถูกตีความเป็นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ในการปรับระบบบริหารมากกว่าการแก้ไขข้อบกพร่องเฉพาะหน้า

ในเชิงยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อน ITA ควรตั้งอยู่บนหลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก การยกระดับ ITA ให้เป็นวาระการบริหารระดับมหาวิทยาลัย มิใช่ภารกิจเฉพาะของคณะกรรมการหรือหน่วยงานประสานงาน ประการที่สอง การบูรณาการ ITA เข้ากับระบบบริหารงานประจำ ได้แก่ ระบบแผนและงบประมาณ ระบบพัสดุ ระบบบุคลากร ระบบบริการ ระบบสารสนเทศ ระบบควบคุมภายใน และระบบบริหารความเสี่ยง ประการที่สาม การทำให้ข้อมูลและหลักฐานด้านความโปร่งใสเป็นส่วนหนึ่งของธรรมาภิบาลข้อมูลของมหาวิทยาลัย และประการที่สี่ การสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสื่อสารที่เข้าถึงง่าย ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการจริง

7.1 การกำหนด ITA เป็นวาระเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

แนวทางแรก คือ การยกระดับ ITA ให้เป็นวาระเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้ผลการประเมิน ITA เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดด้านธรรมาภิบาลองค์กรที่ต้องได้รับการติดตามในระดับคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการดังกล่าวมีความสำคัญเนื่องจากผลการประเมินปี 2568 สะท้อนว่า ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยไม่ได้อยู่ที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่กระจายอยู่ในหลายระบบงาน ทั้งระบบข้อมูล ระบบบริการ ระบบพัสดุ ระบบสื่อสาร และระบบความเสี่ยง การขับเคลื่อนจึงต้อง

อาศัยอำนาจเชิงนโยบายและการกำกับจากผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เช่น การยกระดับคะแนนภาพรวมให้กลับเข้าสู่ระดับที่ผ่านเกณฑ์และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การลดจำนวนรายการ OIT ที่ได้คะแนน 0 ให้เหลือศูนย์ การเพิ่มความครบถ้วนของข้อมูลเปิดเผยสาธารณะ การเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการภายนอก และการพัฒนาระบบประเมินความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนให้สอดคล้องกับภารกิจจริงของมหาวิทยาลัย เป้าหมายเหล่านี้ควรถูกกำหนดเป็นเป้าหมายร่วมของทั้งมหาวิทยาลัย ไม่ใช่เป็นเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงานประสานงาน ITA

การยกระดับ ITA เป็นวาระผู้บริหารจะช่วยเปลี่ยนสถานะของ ITA จาก “งานเอกสารเพื่อการประเมิน” ไปสู่ “เครื่องมือบริหารองค์กร” และทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เห็นความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจประจำกับผลการประเมินธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย การกำกับจากผู้บริหารยังช่วยลดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน และสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานเจ้าของข้อมูลดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

7.2 การออกแบบโครงสร้างการขับเคลื่อนแบบบูรณาการหลายระดับ

แนวทางที่สอง คือ การออกแบบโครงสร้างการขับเคลื่อน ITA แบบบูรณาการหลายระดับ โดยควรแบ่งบทบาทการดำเนินงานออกเป็นอย่างน้อย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบาย ระดับประสานงานกลาง และระดับหน่วยงานเจ้าของข้อมูล ระดับนโยบายมีหน้าที่กำหนดทิศทาง เป้าหมาย และติดตามผลในภาพรวม ระดับประสานงานกลางมีหน้าที่แปลเกณฑ์การประเมินเป็นแนวทางปฏิบัติ จัดทำเครื่องมือกลาง ตรวจสอบคุณภาพข้อมูล และรายงานสถานะความก้าวหน้า ส่วนระดับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลมีหน้าที่จัดทำ ปรับปรุง และรับรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของตน

การออกแบบโครงสร้างเช่นนี้จะช่วยแก้ปัญหาความคลุมเครือของความรับผิดชอบ ซึ่งมักเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ข้อมูลบางรายการไม่ครบถ้วนหรือไม่ตรงตามเกณฑ์ มหาวิทยาลัยควรกำหนดบทบาทในลักษณะ RACI Matrix ได้แก่ ผู้รับผิดชอบดำเนินการ ผู้รับผิดชอบตัดสินใจ ผู้ให้คำปรึกษา และผู้ที่ต้องรับทราบข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลแต่ละรายการมีเจ้าภาพที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

โครงสร้างการขับเคลื่อนหลายระดับจะช่วยสร้าง “ความรับผิดชอบเชิงสถาบัน” หรือ Institutional Accountability กล่าวคือ การดำเนินงาน ITA จะไม่ขึ้นกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่กลายเป็นระบบความรับผิดชอบต่อร่วมขององค์กร เมื่อเกิดข้อบกพร่อง จะสามารถระบุได้ว่าเกิดจากขั้นตอนใด หน่วยงานใด และต้องแก้ไขด้วยกลไกใด ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

7.3 การบูรณาการ ITA เข้ากับระบบแผน งบประมาณ และการประกันคุณภาพ

แนวทางที่สาม คือ การบูรณาการ ITA เข้ากับระบบแผน งบประมาณ และการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย เนื่องจาก ITA ไม่ใช่ภารกิจที่แยกออกจากระบบบริหารปกติ แต่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัยเกือบทุกด้าน เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การบริหารงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การพัฒนาบุคลากร การให้บริการนักศึกษา การสื่อสารองค์กร และการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้มาตรการที่เกิดจากผลการประเมิน ITA ถูกบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการราชการประจำปีหรือแผนพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัย โดยมีงบประมาณรองรับ มี

ตัวชี้วัด มีผู้รับผิดชอบ และมีรายงานผลที่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น การพัฒนาเว็บไซต์ ITA การจัดทำฐานข้อมูล OIT การอบรมผู้รับผิดชอบข้อมูล การพัฒนาคู่มือบริการ การจัดทำระบบสถิติบริการ และการพัฒนาระบบติดตามข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ ควรถูกจัดเป็นกิจกรรมในแผนงานที่สามารถติดตามผลได้จริง

นอกจากนี้ ควรเชื่อมโยง ITA กับระบบประกันคุณภาพภายใน โดยเฉพาะมติการบริหารจัดการองค์กร การบริการนักศึกษา การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาระบบสารสนเทศ หากสามารถเชื่อมโยงได้อย่างเหมาะสม ITA จะไม่เป็นการกิจซ้ำซ้อน แต่จะกลายเป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมคุณภาพของระบบประกันคุณภาพและการบริหารองค์กรโดยรวม

การบูรณาการ ITA เข้ากับระบบแผนและงบประมาณจะทำให้การพัฒนาไม่หยุดอยู่ที่ข้อเสนอเชิงนโยบาย แต่มีทรัพยากร กระบวนการ และตัวชี้วัดรองรับอย่างเป็นรูปธรรม เป็นการเปลี่ยน ITA จาก “งานตอบเกณฑ์” เป็น “งานพัฒนาองค์กรที่มีฐานงบประมาณและระบบติดตามรองรับ”

7.4 การพัฒนาระบบข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านธรรมาภิบาล

แนวทางที่สี่ คือ การพัฒนาระบบข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย ระบบดังกล่าวควรทำหน้าที่มากกว่าการจัดเก็บเอกสาร ITA แต่ควรเป็นฐานข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเห็นสถานะของข้อมูลเปิดเผย สถานะการดำเนินมาตรการ สถิติการให้บริการ ความคืบหน้า การแก้ไขข้อบกพร่อง และความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อผลการประเมินได้แบบเป็นปัจจุบัน

ระบบข้อมูลกลางควรประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง ฐานข้อมูล OIT รายชื่อ พร้อมสถานะความครบถ้วน ส่วนที่สอง ฐานข้อมูลเจ้าของข้อมูลและผู้รับผิดชอบรายหน่วยงาน ส่วนที่สาม ฐานข้อมูลสถิติบริการและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ ส่วนที่สี่ ฐานข้อมูลความเสี่ยงด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และการให้หรือรับสินบน และส่วนที่ห้า Dashboard รายงานผลสำหรับผู้บริหาร ซึ่งแสดงสถานะข้อมูลในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและใช้ประกอบการตัดสินใจได้ทันที

ระบบข้อมูลกลางดังกล่าวคือการยกระดับจาก “การจัดการเอกสาร” ไปสู่ “การบริหารด้วยข้อมูล” หรือ Data-informed Governance การมีข้อมูลที่ครบถ้วนและทันเวลา จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถแก้ไขปัญหาได้ก่อนถึงรอบการประเมิน ลดการทำงานเชิงรับ และสร้างวัฒนธรรมการบริหารที่ใช้หลักฐานเป็นฐานในการตัดสินใจ

7.5 การสร้างวงจรการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางที่ห้า คือ การสร้างวงจรการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มหาวิทยาลัยควรมองการสื่อสารด้าน ITA และธรรมาภิบาลไม่ใช่เพียงการประชาสัมพันธ์ข้อมูล แต่เป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

วงจรการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ควรประกอบด้วย การวิเคราะห์กลุ่มผู้รับสาร การออกแบบสารให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม การเลือกช่องทางที่เข้าถึงได้จริง การเผยแพร่ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ การเปิดช่องทางตอบกลับ การเก็บข้อมูลการรับรู้ และการนำข้อมูลป้อนกลับไปปรับปรุงการสื่อสารในรอบต่อไป กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ควรได้รับการสื่อสารเชิงรุก ได้แก่ นักศึกษา บุคลากร ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน หน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ และประชาชนทั่วไป

เนื้อหาที่ควรสื่อสารไม่ควรจำกัดเฉพาะผลคะแนน ITA แต่ควรรวมถึงสิทธิของผู้รับบริการ ขั้นตอนบริการ ช่องทางร้องเรียน ช่องทางเสนอความคิดเห็น ข้อมูลงบประมาณ ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินงานตาม No Gift Policy การจัดการความเสี่ยงสินบน และผลการปรับปรุงงานจากข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ การสื่อสารลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่ามหาวิทยาลัยไม่ได้ดำเนินการเพื่อคะแนนประเมินเท่านั้น แต่ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นฐานในการพัฒนางานจริง

การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์จะช่วยลดช่องว่างระหว่าง “การมีข้อมูล” กับ “การรับรู้ข้อมูล” ซึ่งเป็นช่องว่างสำคัญที่สะท้อนผ่านผลการประเมิน EIT การสื่อสารที่ดีจึงไม่ใช่เพียงการเพิ่มปริมาณข่าวสาร แต่ต้องทำให้ข้อมูลสำคัญเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เข้าใจได้ง่าย และสร้างการมีส่วนร่วมได้จริง

7.6 การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบ

แนวทางที่หก คือ การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบ โดยต้องทำให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจว่า ITA ไม่ใช่งานของผู้รับผิดชอบเฉพาะกลุ่ม แต่เป็นภาพสะท้อนคุณภาพการทำงานของทั้งองค์กร การสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวควรเริ่มจากการสื่อสารภายในอย่างต่อเนื่อง การทำให้บุคลากรเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานประจำกับตัวชี้วัด ITA และการยกย่องหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านความโปร่งใส

มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้หน่วยงานภายในใช้หลัก “เปิดเผยได้ อธิบายได้ ตรวจสอบได้” เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการ การใช้งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การมอบหมายงาน การใช้ทรัพย์สินของราชการ หรือการจัดการเรื่องร้องเรียน หลักดังกล่าวจะช่วยทำให้ความโปร่งใสไม่ถูกจำกัดอยู่เฉพาะเอกสารหรือเว็บไซต์ แต่แทรกอยู่ในพฤติกรรมการทำงานประจำวันของบุคลากร

การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเงื่อนไขที่ทำให้มาตรการเชิงระบบมีความยั่งยืน เพราะแม้มหาวิทยาลัยจะมีระบบข้อมูลหรือโครงสร้างการติดตามที่ดี แต่หากบุคลากรไม่เห็นความสำคัญหรือมองว่า ITA เป็นภาระเพิ่มเติม การดำเนินงานอาจไม่ต่อเนื่อง ดังนั้น การสร้างความเข้าใจ แรงจูงใจ และความรับผิดชอบร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์

7.7 การจัดลำดับระยะการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยควรกำหนดระยะการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเร่งด่วน ระยะพัฒนา และระยะสร้างระบบถาวร

ระยะเร่งด่วนควรดำเนินการภายในไตรมาสที่ 1-2 ของปีงบประมาณ โดยมุ่งแก้ไขข้อบกพร่องที่มีผลกระทบต่อคะแนนและความน่าเชื่อถือ ได้แก่ การจัดทำข้อมูล OIT ที่เคยได้คะแนน 0 หรือ 50 คะแนน การตรวจสอบแบบฟอร์มจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำคู่มือบริการให้ครบองค์ประกอบ การจัดทำสถิติบริการ และการประเมินความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนให้ตรงตามหลักเกณฑ์

ระยะพัฒนาควรดำเนินการในไตรมาสที่ 2-3 โดยมุ่งยกระดับคุณภาพบริการ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การพัฒนาช่องทางบริการออนไลน์ การรับฟังความคิดเห็น การเผยแพร่ผลการปรับปรุงงาน และการพัฒนาระบบข้อมูลกลางสำหรับติดตามสถานะ ITA

ระยะสร้างระบบถาวรควรดำเนินการตลอดปีงบประมาณและต่อเนื่องไปยังปีถัดไป โดยมุ่งทำให้

ITA เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารปกติของมหาวิทยาลัย เช่น การบรรจุมาตรการ ITA ในแผนปฏิบัติราชการ การติดตามรายไตรมาส การรายงานต่อผู้บริหาร การใช้ Dashboard และการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานเจ้าของข้อมูล

7.8 กรอบตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการติดตามผล

การขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดที่สะท้อนความก้าวหน้ามากกว่าคะแนน ITA ปลายปีเท่านั้น มหาวิทยาลัยควรกำหนดตัวชี้วัดนำเพื่อใช้ติดตามระหว่างปี เช่น ร้อยละของรายการ OIT ที่จัดทำครบถ้วนก่อนกำหนด ร้อยละของข้อมูลที่ผ่านการตรวจทานตาม Checklist จำนวนคู่มือบริการที่เผยแพร่ครบองค์ประกอบ จำนวนหน่วยงานที่จัดส่งข้อมูลตามปฏิทิน จำนวนข้อเสนอแนะของผู้รับบริการที่ถูกนำไปปรับปรุง จำนวนช่องทางสื่อสารที่ได้รับการปรับปรุง และจำนวนกระบวนการที่มีการประเมินความเสี่ยง สิบบนอย่างถูกต้อง

ขณะเดียวกันควรกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ หรือ Lagging Indicators เช่น คะแนน ITA ภาพรวม คะแนน OIT คะแนน EIT Survey ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการจัดการ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และระดับความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อระบบธรรมาภิบาล การมีทั้งตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดผลลัพธ์จะช่วยให้มหาวิทยาลัยไม่ต้องรอผลประเมินปลายปีจึงจะทราบปัญหา แต่สามารถติดตามและปรับปรุงได้ระหว่างทาง

7.9 การสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

เมื่อพิจารณาแนวทางการขับเคลื่อนทั้งหมดร่วมกัน พบว่า การยกระดับ ITA ของมหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์การมุ่งไปสู่การสร้าง “ระบบนิเวศธรรมาภิบาล” ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารที่ให้ทิศทางชัดเจน หน่วยงานเจ้าของข้อมูลที่มีความรับผิดชอบ ระบบข้อมูลที่ตรวจสอบได้ บุคลากรที่เข้าใจบทบาทของตน ผู้รับบริการที่เข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วม และกลไกติดตามที่ทำให้การปรับปรุงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การขับเคลื่อนในลักษณะนี้จะทำให้ ITA ไม่ถูกจำกัดอยู่ในฐานะเครื่องมือประเมินภายนอก แต่กลายเป็นกรอบคิดในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ช่วยยกระดับความโปร่งใส คุณภาพบริการ ความรับผิดชอบ และความไว้วางใจของสังคมต่อองค์กร หากมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะไม่ใช่เพียงคะแนน ITA ที่สูงขึ้น แต่รวมถึงความสามารถในการบริหารงานด้วยข้อมูล ความชัดเจนของกระบวนการ ความน่าเชื่อถือของข้อมูลสาธารณะ และความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางการขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยภาพลักษณ์การมุ่งเปลี่ยน ITA จาก “ภารกิจประเมิน” ไปสู่ “ระบบบริหารธรรมาภิบาลเชิงสถาบัน” โดยใช้ผลการประเมินปี 2568 เป็นฐานในการปรับโครงสร้างระบบข้อมูล ระบบติดตาม ระบบบริการ ระบบสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์กร การขับเคลื่อนเช่นนี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถยกระดับผลการประเมินในปีถัดไปได้อย่างมั่นคง พร้อมทั้งสร้างรากฐานของมหาวิทยาลัยที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และรับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างยั่งยืน

8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

การดำเนินมาตรการ โครงการ และกิจกรรมเพื่อยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัย กาศสินธุ์ตามผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 คาดว่าจะก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงพัฒนาในหลายระดับ ทั้งในระดับผลผลิตเชิงรูปธรรม ระดับผลลัพธ์เชิงระบบ ระดับผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระดับคุณค่าทางธรรมาภิบาลขององค์กร โดยผลที่คาดว่าจะได้รับมีได้จำกัดอยู่เฉพาะการเพิ่มคะแนนการประเมินในปีถัดไปเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายใน การยกระดับคุณภาพข้อมูลสาธารณะ การสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้รับบริการ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และรับผิดชอบต่อสาธารณะ

8.1 ผลที่คาดว่าจะได้รับในระดับผลผลิต

ผลผลิตสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน คือ มหาวิทยาลัยมีชุดข้อมูลและเอกสารประกอบการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับองค์ประกอบตามหลักเกณฑ์การประเมินมากขึ้น โดยเฉพาะข้อมูลที่เคยเป็นจุดอ่อนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เช่น ข้อมูลโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ คู่มือหรือแนวทางการขอรับบริการ สถิติการให้บริการ ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง และการประเมินความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบน การปรับปรุงข้อมูลเหล่านี้จะทำให้มหาวิทยาลัยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สามารถแสดงต่อสาธารณะและผู้ประเมินได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

นอกจากนี้ คาดว่าจะเกิดผลผลิตในระบบสนับสนุนการบริหาร ITA ได้แก่ ฐานข้อมูลกลางด้าน OIT ปฏิทินการปรับปรุงข้อมูล รายการตรวจสอบองค์ประกอบข้อมูลก่อนเผยแพร่ ระบบมอบหมายเจ้าของข้อมูลรายข้อ คู่มือภายในสำหรับผู้รับผิดชอบข้อมูล และระบบติดตามสถานะการดำเนินงานรายไตรมาส ผลผลิตเหล่านี้มีความสำคัญเพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความผิดพลาดจากการทำงานแบบแยกส่วน ลดความคลุมเครือของบทบาทผู้รับผิดชอบ และทำให้การจัดทำข้อมูล ITA มีความต่อเนื่องมากกว่าการดำเนินการเฉพาะช่วงใกล้การประเมิน

ผลผลิตดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็น “โครงสร้างพื้นฐานด้านธรรมาภิบาลข้อมูล” ของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ใช่เพียงเอกสารสำหรับตอบตัวชี้วัด แต่เป็นระบบรองรับการบริหารข้อมูลสาธารณะที่สามารถใช้ประโยชน์ต่อการบริหารงานจริง การให้บริการประชาชน และการตรวจสอบของสังคมได้ในระยะยาว

8.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับในระดับผลลัพธ์เชิงระบบ

ในระดับผลลัพธ์เชิงระบบ คาดว่ามหาวิทยาลัยกาศสินธุ์จะมีระบบบริหารจัดการ ITA ที่เป็นระบบมากขึ้น มีความต่อเนื่อง และสามารถบูรณาการกับงานประจำของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดีขึ้น การดำเนินงานด้าน ITA จะไม่ถูกมองว่าเป็นภารกิจเฉพาะของคณะกรรมการประเมินหรือหน่วยงานประสานงานกลางเท่านั้น แต่จะกลายเป็นความรับผิดชอบร่วมของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล งบประมาณ พัสดุ บุคลากร บริการ สื่อสารองค์กร นิติการ และการบริหารความเสี่ยง

ผลลัพธ์เชิงระบบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น คือ การลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดของเอกสารและหลักฐาน เช่น ข้อมูลไม่ครบองค์ประกอบ แบบฟอร์มไม่ตรงตามที่กำหนด ลิงก์ไม่สามารถเข้าถึงได้ ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน หรือการตีความเกณฑ์ไม่ตรงกับหลักเกณฑ์การประเมิน เมื่อมหาวิทยาลัยมีระบบตรวจทานข้อมูลหลายชั้น มีผู้รับผิดชอบชัดเจน และมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ ความผิดพลาดเชิงเทคนิคและเชิงกระบวนการ

จะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

อีกผลลัพธ์หนึ่ง คือ การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารข้อมูลกับการบริหารคุณภาพบริการจะชัดเจนมากขึ้น เช่น การจัดทำคู่มือบริการครบองค์ประกอบจะช่วยให้ผู้รับบริการเข้าใจขั้นตอนและลดภาระการติดต่อสอบถาม การจัดทำสถิติบริการจะช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ปริมาณงานและปรับปรุงกระบวนการได้ดีขึ้น ข้อมูลข้อเสนอแนะของผู้รับบริการจะถูกนำไปใช้ในการพัฒนาบริการ และข้อมูลความเสี่ยงด้านสินบนจะถูกนำไปเชื่อมโยงกับระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ผลลัพธ์เชิงระบบนี้จะช่วยเปลี่ยน ITA จากเครื่องมือประเมินภายนอกไปสู่กลไกการเรียนรู้ภายในองค์กร ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ ไม่ใช่เพียงใช้เป็นข้อมูลรายงานผลคะแนนประจำปี

8.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับต่อคุณภาพการให้บริการและประสบการณ์ของผู้รับบริการ

การดำเนินมาตรการตามผลการประเมินคาดว่าจะทำให้ผู้รับบริการของมหาวิทยาลัยได้รับบริการที่มีความชัดเจน สะดวก รวดเร็ว และตรวจสอบได้มากขึ้น โดยเฉพาะบริการที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภายนอก ผู้ประกอบการ และประชาชนทั่วไป การมีคู่มือบริการที่ครบถ้วน การเปิดเผยระยะเวลาให้บริการ ช่องทางบริการ ค่าธรรมเนียม เอกสารประกอบ และผู้รับผิดชอบ จะช่วยลดความไม่แน่นอนของผู้รับบริการและลดการพึ่งพาการสอบถามแบบรายกรณี

ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอีกประการหนึ่ง คือ ผู้รับบริการจะสามารถเข้าถึงข้อมูลและช่องทางบริการของมหาวิทยาลัยได้ง่ายขึ้น ผ่านเว็บไซต์หลัก เว็บไซต์ ITA ช่องทางออนไลน์ และช่องทางสื่อสารอื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยพัฒนาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย การสื่อสารที่ชัดเจนและตรงกลุ่มจะช่วยลดช่องว่างด้านความรู้ โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่อาจไม่ได้ติดตามช่องทางสื่อสารของมหาวิทยาลัยอย่างใกล้ชิด

ในเชิงประสบการณ์ของผู้รับบริการ การดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยให้เกิดความรู้สึกว่ามหาวิทยาลัยมีระบบบริการที่เป็นมาตรฐาน ไม่เลือกปฏิบัติ และพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการมากขึ้น หากมหาวิทยาลัยสามารถสื่อสารผลการนำเสนอแนะไปปรับปรุงงานได้อย่างต่อเนื่อง ผู้รับบริการจะเห็นความเชื่อมโยงระหว่าง “เสียงสะท้อนของตน” กับ “การเปลี่ยนแปลงของระบบบริการ” ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจและความร่วมมือที่มากขึ้น

8.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับต่อการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสขององค์กร

ผลที่คาดว่าจะได้รับอย่างสำคัญ คือ มหาวิทยาลัยจะมีระบบเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส เข้าถึงง่าย และตรวจสอบได้มากขึ้น โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารบุคลากร การให้บริการ การร้องเรียน และการป้องกันการทุจริต การเปิดเผยข้อมูลเหล่านี้อย่างครบถ้วนและเป็นระบบจะช่วยให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้

ในมิติของความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลที่มีคุณภาพจะช่วยลดความคลุมเครือในการบริหารงานภาครัฐ เพราะข้อมูลที่ถูกเผยแพร่อย่างครบถ้วนทำให้สาธารณชนสามารถเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการ

บริหารอย่างไร ใช้งบประมาณไปเพื่ออะไร จัดซื้อจัดจ้างอย่างไร ให้บริการอย่างไร และมีมาตรการป้องกันการทุจริตอย่างไร ความชัดเจนนี้จะช่วยลดข้อสงสัย ลดความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ และเพิ่มความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานของรัฐ

ความโปร่งใสที่เกิดขึ้นไม่ได้เป็นเพียงผลจากการเผยแพร่เอกสารจำนวนมาก แต่เป็นผลจากการจัดระบบข้อมูลให้มีความหมายต่อผู้ใช้ข้อมูล กล่าวคือ ข้อมูลต้องถูกต้อง ครบถ้วน ค้นหาได้ง่าย ใช้ประโยชน์ได้จริง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ หากมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาระบบดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้ความโปร่งใสกลายเป็นคุณลักษณะเชิงสถาบันของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่เพียงการดำเนินการตามรอบการประเมิน

8.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับต่อระบบบริหารความเสี่ยงและการป้องกันการทุจริต

การดำเนินงานตามมาตรการที่กำหนดคาดว่าจะทำให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและการให้หรือรับสินบนที่มีความชัดเจนและเชื่อมโยงกับภารกิจจริงมากขึ้น โดยเฉพาะการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงในกระบวนการงานสำคัญ การกำหนดมาตรการควบคุม การมอบหมายผู้รับผิดชอบ และการติดตามผลอย่างเป็นระบบ

ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น คือ มหาวิทยาลัยจะสามารถเปลี่ยนการป้องกันการทุจริตจากการดำเนินการเชิงนโยบายหรือการประกาศเจตนารมณ์ ไปสู่การบริหารความเสี่ยงเชิงปฏิบัติที่ระบุได้ว่ากระบวนการใดมีโอกาสเกิดความเสี่ยง จุดเสี่ยงอยู่ที่ขั้นตอนใด ผู้เกี่ยวข้องคือใคร มาตรการควบคุมเดิมเพียงพอหรือไม่ และต้องเสริมมาตรการใดเพิ่มเติม การดำเนินการเช่นนี้จะทำให้การป้องกันการทุจริตมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

การพัฒนากระบวนการเสี่ยงด้านสินบนจะช่วยเสริมสร้างภูมิคุ้มกันขององค์กร โดยเฉพาะในกระบวนการที่มีการใช้ดุลพินิจ การอนุมัติ การคัดเลือก การจัดสรรทรัพยากร หรือการให้สิทธิประโยชน์แก่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เมื่อมหาวิทยาลัยสามารถระบุและควบคุมความเสี่ยงเหล่านี้ได้อย่างเป็นระบบ จะช่วยลดโอกาสเกิดปัญหาการทุจริต ลดความเสียหายเชิงชื่อเสียง และสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบบริหารของมหาวิทยาลัย

8.6 ผลที่คาดว่าจะได้รับต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร

ในระดับบุคลากร คาดว่าการดำเนินมาตรการจะช่วยทำให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจมากขึ้นว่า วัฒนธรรมและความโปร่งใสไม่ใช่ภารกิจเฉพาะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่เป็นหลักการที่เกี่ยวข้องกับงานประจำของทุกคน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการ การใช้ทรัพย์สิน การใช้งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารบุคลากร การจัดทำข้อมูล หรือการสื่อสารกับผู้รับบริการ

ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น คือ บุคลากรจะมีความตระหนักต่อความสำคัญของการปฏิบัติงานที่สามารถอธิบายได้ เปิดเผยได้ และตรวจสอบได้มากขึ้น การมีคู่มือ แนวปฏิบัติ และระบบติดตามที่ชัดเจนจะช่วยลดความคลุมเครือในการทำงาน ลดการใช้ดุลพินิจที่ไม่จำเป็น และเพิ่มความมั่นใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง

ในเชิงวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมสุจริตที่มีฐานจากการปฏิบัติจริง ไม่ใช่เพียงการรณรงค์หรือประกาศนโยบาย กล่าวคือ ความโปร่งใสจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำวัน ตั้งแต่การจัดทำข้อมูล การให้บริการ การตัดสินใจ การรายงานผล และการรับฟังความคิดเห็น หากบุคลากรเห็นว่าระบบเหล่านี้ช่วยให้การทำงานชัดเจนขึ้นและลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ก็เกิดการยอมรับและร่วมขับเคลื่อนอย่างยั่งยืน

8.7 ผลที่คาดว่าจะได้รับต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การยกระดับ ITA คาดว่าจะส่งผลเชิงบวกต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัย กาศสิษฐ์ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนักศึกษา บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ และประชาชนทั่วไป เมื่อมหาวิทยาลัยสามารถเปิดเผยข้อมูลได้ครบถ้วน ให้บริการได้ชัดเจน รับฟังความคิดเห็นอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นถึงมาตรการป้องกันการทุจริตที่เป็นรูปธรรม ย่อมช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

ความเชื่อมั่นนี้มีความสำคัญต่อบทบาทของมหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เนื่องจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยความร่วมมือกับภาคีหลายภาคส่วน ทั้งหน่วยงานรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ภาคธุรกิจ และเครือข่ายวิชาการ หากมหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสที่ชัดเจน จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน และทำให้ภาคีเครือข่ายพร้อมสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัยมากขึ้น

ภาพลักษณ์ที่ดีด้านความโปร่งใสไม่ได้เกิดจากการสื่อสารเชิงประชาสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากประสบการณ์จริงของผู้รับบริการและหลักฐานที่ตรวจสอบได้ ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยสามารถทำให้ข้อมูล บริการ และระบบร้องเรียนมีคุณภาพจริง ภาพลักษณ์เชิงบวกจะเกิดขึ้นบนฐานของความน่าเชื่อถือ ไม่ใช่เพียงการสร้างภาพลักษณ์ภายนอก

8.8 ผลที่คาดว่าจะได้รับต่อผลการประเมิน ITA ในปีถัดไป

ในเชิงผลลัพธ์ด้านการประเมิน คาดว่าการดำเนินมาตรการอย่างเป็นระบบจะช่วยให้คะแนน ITA ของมหาวิทยาลัยกาศสิษฐ์ในปีถัดไปมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยเฉพาะคะแนน OIT ซึ่งเป็นจุดอ่อนหลักในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 หากมหาวิทยาลัยสามารถแก้ไขรายการที่เคยได้ 0 คะแนนหรือ 50 คะแนนให้ครบถ้วนตามองค์ประกอบ คะแนนภาพรวมย่อมมีโอกาสปรับเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ผลที่คาดว่าจะได้รับไม่ควรถูกมองเพียงในเชิงคะแนนปลายทาง แต่ควรมองในเชิงความสามารถขององค์กรในการควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนน เช่น ความครบถ้วนของข้อมูล ความถูกต้องของแบบฟอร์ม การเข้าถึงเอกสาร การจัดทำสถิติบริการ การประเมินความเสี่ยงสินบน และการสื่อสารกับผู้รับบริการ หากมหาวิทยาลัยสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ดี คะแนนที่เพิ่มขึ้นจะเป็นผลตามมาจากการพัฒนากระบวนการ ไม่ใช่ผลจากการเตรียมเอกสารเฉพาะช่วงเวลา

เป้าหมายที่สำคัญกว่าการเพิ่มคะแนน คือ การสร้างเสถียรภาพของผลการประเมิน กล่าวคือ คะแนน ITA ของมหาวิทยาลัยควรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่ผันผวนมากระหว่างปี การมีระบบติดตามตลอดปีและการบูรณาการ ITA เข้ากับงานประจำจะช่วยให้ผลการประเมินในอนาคตมีความมั่นคงมาก

ขึ้น

8.9 ผลกระทบเชิงสถาบันในระยะยาว

ในระยะยาว การดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวจะก่อให้เกิดผลกระทบเชิงสถาบันต่อมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในหลายด้าน ด้านแรก คือ มหาวิทยาลัยจะมีระบบบริหารที่ใช้ข้อมูลเป็นฐานมากขึ้น ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลจากระบบ ITA ระบบบริการ ระบบร้องเรียน ระบบพัสดุ และระบบความเสี่ยงในการตัดสินใจเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านที่สอง คือ มหาวิทยาลัยจะมีระบบความรับผิดชอบต่อที่ชัดเจนมากขึ้น เพราะข้อมูลแต่ละชุดมีเจ้าของข้อมูล มีผู้ตรวจทาน และมีร่องรอยการดำเนินงานที่ตรวจสอบได้ ด้านที่สาม คือ มหาวิทยาลัยจะมีความพร้อมมากขึ้นในการตอบสนองต่อมาตรฐานธรรมาภิบาลภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะการมีระบบข้อมูลและระบบติดตามที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อเกณฑ์ใหม่หรือข้อกำหนดใหม่ได้รวดเร็ว ด้านที่สี่ คือ มหาวิทยาลัยจะมีศักยภาพในการสร้างความร่วมมือกับภาคีภายนอกมากขึ้น เนื่องจากความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือเป็นฐานสำคัญของความร่วมมือเชิงสถาบัน

ผลกระทบระยะยาวที่สำคัญที่สุด คือ การเปลี่ยนผ่านจาก “การมีคุณธรรมในเชิงเจตนาธรมณ์” ไปสู่ “การมีธรรมาภิบาลในเชิงระบบ” กล่าวคือ มหาวิทยาลัยไม่เพียงประกาศนโยบายหรือแสดงเจตจำนงด้านความโปร่งใส แต่สามารถพิสูจน์ได้ผ่านข้อมูล กระบวนการ หลักฐาน และพฤติกรรมองค์กรที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ

8.10 สรุปผลที่คาดว่าจะได้รับในเชิงบูรณาการ

การนำผลการประเมิน ITA ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ไปสู่การปรับปรุง พัฒนา และรักษาระดับของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ คาดว่าจะทำให้เกิดผลลัพธ์เชิงบูรณาการอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ ประการแรก มหาวิทยาลัยจะมีระบบข้อมูลเปิดเผยสาธารณะที่มีคุณภาพมากขึ้น ประการที่สอง มหาวิทยาลัยจะมีระบบบริการที่ชัดเจนและตอบสนองต่อผู้รับบริการมากขึ้น ประการที่สาม มหาวิทยาลัยจะมีระบบบริหารความเสี่ยงและป้องกันการทุจริตที่เชื่อมโยงกับภารกิจจริงมากขึ้น ประการที่สี่ บุคลากรจะมีความตระหนักและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลมากขึ้น และประการที่ห้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยมากขึ้น

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานครั้งนี้ คือ การยกระดับขีดความสามารถเชิงสถาบันของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้ผลการประเมิน ITA เป็นเครื่องมือการเรียนรู้ การปรับปรุง และการสร้างความรับผิดชอบต่อสาธารณะ หากดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยจะสามารถยกระดับผลการประเมินในปีถัดไป พร้อมทั้งสร้างฐานรากขององค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบทบาทของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

9. ข้อเสนอเชิงบริหาร

จากผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 สามารถพัฒนาข้อเสนอเชิงบริหารได้ว่า การยกระดับ ITA ของมหาวิทยาลัยไม่ควรดำเนินการในลักษณะการแก้ไขเอกสารรายชื่อหรือการเตรียมข้อมูลเฉพาะช่วงการประเมินเท่านั้น หากแต่ควร

ยกระดับเป็น “วาระการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย” ที่เชื่อมโยงกับระบบบริหารงานประจำ ระบบข้อมูล ระบบความเสี่ยง ระบบบริการ และระบบความรับผิดชอบต่อหน่วยงานภายในทั้งหมด ข้อเสนอเชิงบริหารต่อไปนี้จะมุ่งเน้นการออกแบบกลไกการตัดสินใจ การกำกับติดตาม และการจัดวางความรับผิดชอบต่อสถาบัน เพื่อให้การพัฒนา ITA เกิดผลในระดับโครงสร้างและต่อเนื่องในระยะยาว

9.1 ข้อเสนอที่ 1 กำหนดให้ ITA เป็นวาระเชิงนโยบายของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้การยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสเป็นวาระเชิงนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายการยกระดับ ITA อย่างเป็นทางการในระดับมหาวิทยาลัย เช่น การยกระดับคะแนนภาพรวมให้กลับเข้าสู่ระดับผ่านเกณฑ์ การลดจำนวนข้อ OIT ที่ได้ 0 คะแนนให้หมดไป การเพิ่มความสมบูรณ์ของข้อมูลเปิดเผยสาธารณะ และการสร้างระบบติดตามผลรายไตรมาส การกำหนดเป้าหมายในระดับนโยบายจะช่วยให้ทุกหน่วยงานเห็นว่า ITA เป็นภารกิจร่วมขององค์กร มิใช่ภารกิจเฉพาะของคณะกรรมการหรือหน่วยงานประสานงานกลาง

ในเชิงบริหาร การกำหนด ITA เป็นวาระเชิงนโยบายควรดำเนินการผ่านมติหรือข้อสั่งการของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างอำนาจในการกำกับติดตาม และทำให้หน่วยงานเจ้าของข้อมูลต้องรับผิดชอบต่อข้อมูลของตนอย่างเป็นระบบ ข้อเสนอนี้มีนัยสำคัญเพราะผลการประเมินปี 2568 แสดงให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้กระจุกตัวอยู่ที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่เกี่ยวข้องกับหลายระบบงาน เช่น ข้อมูลพื้นฐาน งบประมาณ พัสดุ บุคลากร บริการ ความเสี่ยง และการสื่อสาร ดังนั้น หากไม่มีการกำกับในระดับผู้บริหาร การแก้ไขอาจขาดพลังเชิงนโยบายและไม่เกิดการประสานงานข้ามหน่วยงานอย่างเพียงพอ

9.2 ข้อเสนอที่ 2 ปรับโครงสร้างการบริหาร ITA จากคณะกรรมการเฉพาะกิจเป็นกลไกถาวร

มหาวิทยาลัยควรปรับโครงสร้างการบริหาร ITA จากรูปแบบคณะกรรมการเฉพาะกิจรายปี ไปสู่กลไกถาวรด้านธรรมาภิบาลและข้อมูลเปิดเผยสาธารณะ โดยมีคณะกรรมการอำนวยการทำหน้าที่กำกับเชิงนโยบาย และมีคณะกรรมการปฏิบัติการรายด้านทำหน้าที่จัดทำ ตรวจสอบ และรับรองข้อมูลตามขอบเขตงานของตน คณะทำงานรายด้านอาจแบ่งเป็นกลุ่มข้อมูลพื้นฐานและเว็บไซต์ กลุ่มแผนและงบประมาณ กลุ่มพัสดุ และจัดซื้อจัดจ้าง กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มบริการและสถิติบริการ กลุ่มนิติการและเรื่องร้องเรียน และกลุ่มบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต

ข้อเสนอนี้มีเป้าหมายเพื่อสร้าง “ความรับผิดชอบต่อระบบ” ไม่ให้ภาระการจัดทำ ITA รวมศูนย์อยู่ที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งมากเกินไป โดยแต่ละกลุ่มต้องมีเจ้าภาพข้อมูล ผู้ตรวจทาน และผู้รายงานผลอย่างชัดเจน การจัดโครงสร้างเช่นนี้จะช่วยลดปัญหาการขาดเจ้าของข้อมูล ลดความล่าช้าในการประสานงาน และเพิ่มความสามารถในการตรวจสอบย้อนกลับว่าข้อมูลได้อยู่ในความรับผิดชอบต่อใคร

การมีกลไกถาวรจะช่วยเปลี่ยน ITA จาก “โครงการประจำปี” ไปสู่ “ระบบบริหารเชิงสถาบัน” ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสร้างความต่อเนื่อง เพราะการประเมิน ITA เป็นการประเมินที่เปลี่ยนแปลงรายละเอียดได้ทุกปี หากองค์กรไม่มีหน่วยเรียนรู้และกลไกถาวรในการติดตามเกณฑ์ การตีความเกณฑ์ และการจัดทำหลักฐาน ความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาดซ้ำย่อมยังคงอยู่

9.3 ข้อเสนอที่ 3 จัดทำระบบบัญชีความรับผิดชอบต่อข้อมูลรายตัวชี้วัด

มหาวิทยาลัยควรจัดทำระบบบัญชีความรับผิดชอบข้อมูลรายตัวชี้วัด หรือ ITA Accountability Register โดยระบุรายการข้อมูลทุกข้อที่ต้องเปิดเผย หน่วยงานเจ้าของข้อมูล ผู้จัดทำ ผู้ตรวจทาน ผู้อนุมัติ ผู้เผยแพร่ วันครบกำหนดการส่งข้อมูล และลิงก์เผยแพร่ข้อมูลจริง ระบบบัญชีดังกล่าวควรได้รับการรับรองโดยผู้บริหาร และใช้เป็นเครื่องมือกำกับติดตามตลอดปีงบประมาณ

ข้อเสนอนี้มีความสำคัญในเชิงบริหาร เพราะปัญหาจำนวนมากของ OIT มักไม่ได้เกิดจากการไม่มีข้อมูล แต่เกิดจากการไม่ชัดเจนว่าใครต้องรับผิดชอบข้อมูลใด ใครต้องตรวจความครบถ้วน และใครมีอำนาจยืนยันว่าข้อมูลพร้อมเผยแพร่ หากมหาวิทยาลัยมีบัญชีความรับผิดชอบรายข้อ จะช่วยลดความคลุมเครือของกระบวนการ และทำให้การติดตามผลมีหลักฐานเชิงบริหารที่ชัดเจน

ระบบบัญชีความรับผิดชอบข้อมูลจะทำให้การเปิดเผยข้อมูลกลายเป็นภารกิจที่สามารถตรวจสอบได้ในระดับกระบวนการ ไม่ใช่ตรวจสอบเฉพาะผลลัพธ์ปลายทาง กล่าวคือ หากข้อมูลใดไม่ครบถ้วนหรือเผยแพร่ไม่ทันเวลา ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดจากขั้นตอนใด ระหว่างการจัดทำ การตรวจทาน การอนุมัติ หรือการเผยแพร่ ซึ่งจะช่วยให้การแก้ไขปัญหาแม่นยำมากขึ้น

9.4 ข้อเสนอที่ 4 จัดตั้งระบบตรวจสอบคุณภาพข้อมูลก่อนเผยแพร่

มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้ข้อมูล OIT และข้อมูลสาธารณะสำคัญทุกประเภทต้องผ่านระบบตรวจสอบคุณภาพก่อนเผยแพร่ โดยใช้หลักการตรวจสอบอย่างน้อย 3 มิติ ได้แก่ ความครบถ้วนตามองค์ประกอบ ความถูกต้องตามรูปแบบหรือแบบฟอร์ม และความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลผ่านเว็บไซต์ ระบบตรวจสอบดังกล่าวควรมีรายการตรวจสอบมาตรฐาน หรือ Checklist รายข้อ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบตรวจสอบข้อมูลตามเกณฑ์เดียวกัน

ในเชิงบริหาร ข้อเสนอนี้ตอบโจทย์ปัญหาที่พบจากผลการประเมิน เช่น ข้อมูลบางรายการขาดองค์ประกอบสำคัญ บางรายการใช้แบบฟอร์มไม่ตรงตามที่กำหนด และบางรายการอาจมีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงหรือช่วงเวลาข้อมูล ดังนั้น การตรวจสอบก่อนเผยแพร่จึงเป็นกลไกป้องกันความเสียหายเชิงคะแนนและเชิงภาพลักษณ์ที่มีต้นทุนต่ำกว่าการแก้ไขภายหลัง

ระบบตรวจสอบคุณภาพข้อมูลจะสร้างวินัยทางข้อมูลให้กับมหาวิทยาลัย และทำให้การเปิดเผยข้อมูลไม่ใช่เพียงการนำเอกสารขึ้นเว็บไซต์ แต่เป็นกระบวนการรับรองคุณภาพข้อมูลอย่างเป็นทางการ สิ่งนี้จะช่วยยกระดับมาตรฐานข้อมูลภาครัฐของมหาวิทยาลัย และสามารถต่อยอดไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหารในมิติอื่น ๆ ได้ด้วย

9.5 ข้อเสนอที่ 5 เชื่อมโยง ITA กับระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยควรเชื่อมโยงผลการประเมิน ITA เข้ากับระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในอย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง การใช้ดุลพินิจ การให้บริการ การบริหารบุคคล การใช้ทรัพย์สินของราชการ และการให้หรือรับสินบน การดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ข้อบกพร่องจากผลการประเมินไม่ถูกมองเป็นเพียงปัญหาเชิงเอกสาร แต่เป็นความเสี่ยงเชิงองค์กรที่ต้องได้รับการควบคุมและติดตาม

ในทางปฏิบัติ มหาวิทยาลัยควรนำประเด็นที่ได้คะแนนต่ำหรือมีข้อสังเกตจากผู้ประเมินไปบรรจุ

ในทะเบียนความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยระบุสาเหตุของความเสี่ยง ผลกระทบ มาตรการควบคุม ผู้รับผิดชอบ และรอบการติดตาม เช่น ความเสี่ยงข้อมูล OIT ไม่ครบถ้วน ความเสี่ยงแบบฟอร์มจัดซื้อจัดจ้างไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงสินบนไม่ตรงหลักเกณฑ์ และความเสี่ยงการสื่อสารข้อมูลบริการไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย

การเชื่อมโยง ITA กับระบบความเสี่ยงจะช่วยให้มหาวิทยาลัยเปลี่ยนจากการแก้ปัญหาเชิงรับไปสู่การป้องกันเชิงรุก เพราะผู้บริหารจะสามารถเห็นประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือขององค์กรก่อนเกิดผลกระทบจริง การดำเนินการเช่นนี้ยังทำให้ ITA มีความสัมพันธ์โดยตรงกับระบบกำกับดูแลภายในของมหาวิทยาลัย

9.6 ข้อเสนอที่ 6 ใช้ผล ITA เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยควรพิจารณาใช้ผลการดำเนินงานด้าน ITA เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภายใน โดยไม่จำเป็นต้องใช้คะแนน ITA เป็นตัวชี้วัดเดียว แต่ควรใช้ตัวชี้วัดกระบวนการ เช่น การส่งข้อมูลตรงเวลา ความครบถ้วนของข้อมูล การแก้ไขข้อบกพร่องตามกำหนดการเผยแพร่ข้อมูลตามปฏิทิน และการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ

ข้อเสนอนี้มีนัยเชิงบริหารอย่างมาก เพราะหาก ITA ไม่มีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลงานของหน่วยงาน หน่วยงานบางส่วนอาจมองว่าเป็นภารกิจเพิ่มเติมที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของตน แต่หากนำไปเชื่อมกับการประเมินหน่วยงานอย่างเหมาะสม จะช่วยสร้างแรงจูงใจและความรับผิดชอบให้หน่วยงานเจ้าของข้อมูลดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การเชื่อม ITA กับการประเมินหน่วยงานจะทำให้เกิด “ความรับผิดชอบเชิงผลลัพธ์” กล่าวคือ หน่วยงานไม่เพียงส่งเอกสารตามคำขอ แต่ต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพ ความครบถ้วน และผลกระทบของข้อมูลที่ตนดูแลต่อภาพรวมของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการยกระดับธรรมาภิบาลภายในองค์กร

9.7 ข้อเสนอที่ 7 พัฒนาสมรรถนะผู้รับผิดชอบข้อมูลและผู้บริหารระดับหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยควรจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะผู้รับผิดชอบข้อมูล ITA และผู้บริหารระดับหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผลการประเมินสะท้อนว่าข้อผิดพลาดบางประการเกิดจากความเข้าใจเกณฑ์การตีความองค์ประกอบข้อมูล และการจัดทำหลักฐานที่ยังไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ การอบรมจึงไม่ควรเป็นเพียงการชี้แจงเกณฑ์ทั่วไป แต่ควรเป็นการพัฒนาทักษะเชิงปฏิบัติ เช่น การอ่านเกณฑ์ การตรวจองค์ประกอบข้อมูล การใช้แบบฟอร์มมาตรฐาน การจัดทำคู่มือบริการ การจัดทำข้อมูลสถิติ และการวิเคราะห์ความเสี่ยงสินบน

ในเชิงบริหาร ผู้บริหารระดับคณะ สำนัก กอง และงานควรได้รับการพัฒนาให้เข้าใจบทบาทของตนในฐานะ “เจ้าของผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาล” ไม่ใช่เพียงผู้ลงนามหรือผู้มอบหมายงาน เพราะการจัดทำข้อมูล ITA ที่มีคุณภาพต้องอาศัยการกำกับจากผู้บริหารระดับหน่วยงานโดยตรง หากผู้บริหารเข้าใจเกณฑ์และเห็นความสำคัญ จะสามารถกำกับปฏิบัติให้จัดทำข้อมูลได้ถูกต้องและทันเวลา

การพัฒนาสมรรถนะจะช่วยลดการพึ่งพาบุคคลเฉพาะกลุ่ม และสร้างทุนความรู้ภายในองค์กร เมื่อบุคลากรหลายหน่วยงานมีความเข้าใจเกณฑ์และสามารถตรวจทานข้อมูลเบื้องต้นได้เอง มหาวิทยาลัยจะมี

ความยืดหยุ่นมากขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ การเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ หรือการปรับระบบประเมินในอนาคต

9.8 ข้อเสนอที่ 8 จัดทำระบบสื่อสารผู้บริหารต่อสาธารณะด้านธรรมาภิบาล

มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบสื่อสารจากผู้บริหารต่อสาธารณะเกี่ยวกับนโยบายและผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อบุคลากร ผู้รับบริการ และภาคีเครือข่าย การสื่อสารดังกล่าวควรมีทั้งการประกาศเจตนารมณ์ การรายงานความก้าวหน้าการปรับปรุงตามผล ITA การเผยแพร่ผลการแก้ไขข้อบกพร่อง และการสื่อสารว่ามหาวิทยาลัยนำข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการไปปรับปรุงงานอย่างไร

ในเชิงบริหาร การสื่อสารจากผู้บริหารมีความสำคัญเพราะช่วยแสดงภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่าการยกระดับ ITA ไม่ใช่งานเชิงเทคนิคของเจ้าหน้าที่ แต่เป็นความมุ่งมั่นของมหาวิทยาลัยทั้งองค์กร การสื่อสารเช่นนี้ยังช่วยลดช่องว่างระหว่างการดำเนินงานจริงกับการรับรู้ของผู้รับบริการภายนอก

การสื่อสารผู้บริหารต่อสาธารณะจะทำหน้าที่เป็นกลไกสร้างความไว้วางใจเชิงสถาบัน เพราะความไว้วางใจไม่ได้เกิดจากคะแนนประเมินเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการที่องค์กรแสดงให้เห็นว่ารับรู้ปัญหา ยอมรับข้อบกพร่อง กำหนดแนวทางแก้ไข และรายงานความก้าวหน้าอย่างโปร่งใส

9.9 ข้อเสนอที่ 9 สร้างระบบถอดบทเรียนและจัดการความรู้ด้าน ITA

มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีระบบถอดบทเรียนหลังการประเมิน ITA ทุกปี โดยวิเคราะห์ทั้งข้อที่ดำเนินการได้ดี ข้อที่ไม่ได้คะแนน สาเหตุของข้อผิดพลาด และแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ ผลการถอดบทเรียนควรถูกจัดเก็บเป็นฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย เช่น คู่มือภายใน ตัวอย่างเอกสารที่ถูกต้อง ตัวอย่างข้อผิดพลาด รายการตรวจสอบ และคำถามที่พบบ่อย

ข้อเสนอนี้มีความสำคัญเพราะการพัฒนา ITA เป็นกระบวนการเรียนรู้ต่อเนื่อง หากไม่มีการจัดการความรู้ หน่วยงานอาจต้องเริ่มต้นใหม่ทุกปี และข้อผิดพลาดเดิมอาจเกิดซ้ำเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ การมีฐานความรู้จะช่วยถ่ายทอดประสบการณ์จากปีหนึ่งไปสู่อีกปีหนึ่ง และทำให้การพัฒนา ITA มีความต่อเนื่องเชิงสถาบัน

ระบบจัดการความรู้จะเปลี่ยนประสบการณ์ความผิดพลาดให้กลายเป็นทุนการเรียนรู้ขององค์กร ผลการประเมินที่เคยเป็นเพียงข้อมูลเชิงลบจะถูกแปลงเป็นองค์ความรู้สำหรับการปรับปรุงกระบวนการ และช่วยให้มหาวิทยาลัยพัฒนาได้อย่างมีวุฒิภาวะมากขึ้น

9.10 ข้อเสนอที่ 10 กำหนดแผนยกระดับ ITA ระยะ 3 ปี

มหาวิทยาลัยควรกำหนดแผนยกระดับ ITA ระยะ 3 ปี เพื่อสร้างความต่อเนื่องและลดความผันผวนของผลการประเมิน โดยปีแรกควรมุ่งแก้ไขข้อบกพร่องเร่งด่วนและจัดระบบข้อมูล ปีที่สองควรมุ่งพัฒนาคุณภาพบริการ การสื่อสาร และระบบติดตามผล และปีที่สามควรมุ่งสถาปนาระบบธรรมาภิบาลเชิงสถาบันที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

แผนระยะ 3 ปีควรประกอบด้วยเป้าหมายรายปี ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ งบประมาณสนับสนุน และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เช่น ปีแรกไม่มีข้อ OIT ที่ได้ 0 คะแนน ปีที่สองคะแนน EIT Survey เพิ่มขึ้นจากการปรับปรุง

บริการและสื่อสารเชิงรุก และปีที่สามคะแนน ITA มีเสถียรภาพในระดับสูง พร้อมมีระบบข้อมูลกลางด้านธรรมาภิบาลที่ใช้ในการบริหารจริง

การจัดทำแผนระยะ 3 ปีจะช่วยให้มหาวิทยาลัยไม่ตกอยู่ในวงจรการแก้ไขเฉพาะปี แต่มีทิศทางการพัฒนาที่ต่อเนื่องและสามารถประเมินความก้าวหน้าได้เป็นระยะ การวางแผนระยะกลางยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรและกำกับกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.11 สรุปข้อเสนอเชิงบริหาร

ข้อเสนอเชิงบริหารเพื่อยกระดับ ITA ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ควรมุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารแบบตอบสนองต่อการประเมิน ไปสู่การบริหารธรรมาภิบาลเชิงระบบ ข้อเสนอทั้งหมดมีจุดร่วมสำคัญ คือ การทำให้ ITA เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารมหาวิทยาลัย มีใช้ภารกิจเฉพาะกิจหรือภารกิจเชิงเอกสาร การดำเนินการดังกล่าวต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร การกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจน การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ และการสร้างระบบติดตามที่ต่อเนื่อง

การยกระดับ ITA ควรถูกมองเป็นกระบวนการเสริมสร้างขีดความสามารถเชิงสถาบันของมหาวิทยาลัยด้านความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ หากมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการตามข้อเสนอเชิงบริหารเหล่านี้ได้อย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ผลการประเมินในปีถัดไปมีแนวโน้มดีขึ้น ลดความผันผวนของคะแนน และที่สำคัญยิ่งกว่านั้น คือ ทำให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีระบบบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่รับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

10. สรุป

การนำผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ไปสู่การพัฒนาองค์กรของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ต่อการยกระดับธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยในระยะยาว ผลการประเมินที่มหาวิทยาลัยได้รับคะแนนภาพรวม 83.17 คะแนน อยู่ในระดับ “ต้องปรับปรุง” ไม่ควรถูกตีความเพียงในฐานะผลลัพธ์ของการประเมินรายปีเท่านั้น แต่ควรถูกใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเชิงสถาบันที่สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารภายใน การให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ และการสร้างความเชื่อมั่นต่อสังคม

เมื่อพิจารณาเนื้อหาทั้งหมดของรายงาน จะเห็นได้ว่า ผลการประเมิน ITA ปี 2568 ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ไม่ได้สะท้อนภาพขององค์กรที่ขาดฐานคุณธรรมภายใน ตรงกันข้าม คะแนนในมิติการรับรู้ของบุคลากรภายในอยู่ในระดับสูงมาก แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีทุนทางวัฒนธรรมองค์กรด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความเชื่อมั่นต่อการใช้อำนาจ การใช้งบประมาณ การปฏิบัติหน้าที่ และการแก้ไขปัญหาการทุจริตอยู่ในระดับที่เข้มแข็ง อย่างไรก็ตาม จุดท้าทายสำคัญอยู่ที่การแปลงทุนภายในดังกล่าวให้ปรากฏเป็นระบบข้อมูลบริการ หลักฐาน และกระบวนการเปิดเผยต่อสาธารณะที่ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และตรวจสอบได้

ข้อค้นพบสำคัญจากการวิเคราะห์รายตัวชี้วัดและรายเครื่องมือ คือ มหาวิทยาลัยมีความไม่สมดุลระหว่าง “ความเชื่อมั่นภายใน” กับ “ความสามารถในการพิสูจน์ความโปร่งใสต่อภายนอก” กล่าวคือ บุคลากรภายในมีการรับรู้ต่อคุณธรรมและความโปร่งใสในระดับสูง แต่ระบบเปิดเผยข้อมูลสาธารณะและการจัดทำหลักฐานตามเกณฑ์ OIT ยังมีข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะข้อมูลโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ คู่มือบริการ สถิติการให้บริการ ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง และการประเมินความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบน ประเด็นดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การพัฒนา ITA ในระยะต่อไปไม่อาจมุ่งเพียงการรณรงค์ด้านคุณธรรมภายในองค์กร แต่ต้องให้ความสำคัญกับระบบข้อมูล ระบบเอกสาร ระบบเว็บไซต์ และกระบวนการควบคุมคุณภาพข้อมูลอย่างเป็นทางการ

รายงานฉบับนี้จึงได้เชื่อมโยงผลการประเมินไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบ โดยพบว่า ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยอยู่ในหลายระดับ ได้แก่ ระดับข้อมูลและหลักฐาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความครบถ้วน ความถูกต้อง รูปแบบเอกสาร และการเข้าถึงข้อมูล ระดับกระบวนการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การกำหนดเจ้าของข้อมูล การตรวจทาน และการติดตามผล และระดับวัฒนธรรมการบริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำให้ ITA เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารงานประจำ ไม่ใช่ภารกิจเฉพาะช่วงการประเมิน การวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้เห็นว่า การแก้ไขปัญหาจะต้องดำเนินการเชิงบูรณาการ มิใช่การปรับเอกสารเฉพาะรายข้อ

มาตรการ โครงการ และกิจกรรมที่เสนอไว้ในรายงานจึงถูกออกแบบให้ตอบสนองทั้งการแก้ไขจุดอ่อน การพัฒนาระบบงาน และการรักษาจุดแข็งของมหาวิทยาลัย โดยมาตรการด้านธรรมาภิบาลข้อมูลและการยกระดับ OIT ทำหน้าที่แก้ไขข้อจำกัดเชิงหลักฐาน มาตรการด้านคู่มือบริการ สถิติบริการ และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำหน้าที่เพิ่มคุณภาพประสบการณ์ของผู้รับบริการ มาตรการด้านการประเมินความเสี่ยงสินบนและการควบคุมข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง ทำหน้าที่เสริมความโปร่งใสในกระบวนการที่มีความอ่อนไหว ส่วนมาตรการด้านการติดตามรายไตรมาสและการกำกับเชิงนโยบาย ทำหน้าที่สร้างความต่อเนื่องของระบบบริหาร ITA ตลอดปีงบประมาณ

ในเชิงยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อน ITA ของมหาวิทยาลัยภาพสินธุ์ควรถูกยกระดับจากการเป็น “งานตอบเกณฑ์การประเมิน” ไปสู่การเป็น “ระบบบริหารธรรมาภิบาลเชิงสถาบัน” กล่าวคือ มหาวิทยาลัยควรใช้ ITA เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงระบบข้อมูล ระบบบริการ ระบบงบประมาณ ระบบพัสดุ ระบบบุคลากร ระบบสื่อสารองค์กร และระบบบริหารความเสี่ยงให้มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น การดำเนินงานเช่นนี้จะทำให้ผลการประเมินไม่เพียงตัวเลขปลายทาง แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรที่สามารถนำไปใช้ยกระดับคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยได้จริง

ข้อเสนอเชิงบริหารที่นำเสนอไว้ในรายงานจึงมีความสำคัญต่อการทำให้การพัฒนา ITA เกิดผลในระดับโครงสร้าง โดยเฉพาะการกำหนดให้ ITA เป็นวาระเชิงนโยบายของมหาวิทยาลัย การจัดตั้งกลไกถาวรด้านธรรมาภิบาลและข้อมูลเปิดเผยสาธารณะ การจัดทำบัญชีความรับผิดชอบข้อมูลรายตัวชี้วัด การตรวจสอบคุณภาพข้อมูลก่อนเผยแพร่ การเชื่อมโยง ITA กับระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การใช้ผล ITA เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และการจัดทำแผนยกระดับ ITA ระยะ 3 ปี ข้อเสนอเหล่านี้สะท้อนว่า การยกระดับ ITA ต้องอาศัยการตัดสินใจเชิงบริหาร ไม่ใช่เพียงการดำเนินงานเชิงเทคนิคของ

ผู้ปฏิบัติ

หากมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่อง ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมิใช่เพียงการเพิ่มคะแนน ITA ในปีถัดไปเท่านั้น แต่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในหลายมิติ ได้แก่ การมีระบบข้อมูลเปิดเผยสาธารณะที่น่าเชื่อถือ การมีบริการที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน การมีระบบบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตที่เชื่อมโยงกับภารกิจจริง การมีบุคลากรที่ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อความโปร่งใส และการมีผู้รับบริการที่สามารถเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานของมหาวิทยาลัยมากขึ้น ผลลัพธ์ดังกล่าวจะเป็นฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคม

ผลการประเมิน ITA ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ควรถูกใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ จากการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในลักษณะกิจกรรมหรือเอกสารไปสู่การสร้างระบบธรรมาภิบาลที่ฝังอยู่ในโครงสร้างการบริหาร งานบริการ ระบบข้อมูล และวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความรับผิดชอบต่อหน่วยงานเจ้าของข้อมูล ความร่วมมือของบุคลากร และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

การยกระดับ ITA ไม่ควรถูกมองเพียงเป็นภารกิจเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน แต่ควรถูกมองเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบต่อสาธารณะมากยิ่งขึ้น หากมหาวิทยาลัยสามารถใช้ผลการประเมินครั้งนี้เป็นฐานในการปรับปรุงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และพร้อมขับเคลื่อนภารกิจความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนบนฐานของคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม