



รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ
ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TOA)
ประจำปี 2558

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

คำนำ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีนโยบายยกระดับคุณภาพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล ให้สอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการพัฒนาบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จึงใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาดังกล่าว สำหรับการประเมินคุณภาพของหน่วยงาน

การจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ประจำปีการศึกษา 2558 ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2558 ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2559 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการประกันคุณภาพ เพื่อร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยนำผลการประเมินในรอบปีที่ผ่านมาประมวลและวิเคราะห์ เป็นแนวทางในการพัฒนาและจัดทำรายงานในหมวด 1- 6 และแสดงผลลัพธ์ของการดำเนินงานในหมวด 7 โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในการจัดเตรียม จัดหารวบรวมและจัดการข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการจัดทำรายงาน เมื่อเสร็จสิ้นการเขียนรายงานฉบับร่าง คณะดำเนินงานได้ร่วมกันพิจารณาและทบทวนอีกครั้ง โดยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาพัฒนาปรับปรุงเนื้อหาในแต่ละหมวดให้มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน และครอบคลุมทุกประเด็น ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรต่างก็ตระหนักว่าผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง จะเป็นส่วนหนึ่งของการรวมก้าวเข้าไปสู่มาตรฐานระดับสากล และผลการประเมินจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพัฒนาการของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ทำให้มองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงขององค์กรชัดเจนขึ้น นำไปสู่เป้าหมายที่สำคัญคือ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม

ในการนี้ ขอขอบคุณคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ที่อุทิศเวลาอันมีค่ามาเป็นกัลยาณมิตรประเมิน ชี้แนะ และเติมเต็มการทำงานของบุคลากร รวมทั้งขอขอบคุณคณะกรรมการอำนวยการด้านการประกันคุณภาพ ตลอดจนบุคลากรของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ทุกฝ่าย/งาน/สถานี ที่ร่วมมือกันเพื่อให้การประเมินคุณภาพครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน ตามแนวทาง “Not I But We”

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรีรัตน์ รวมเจริญ)
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
1 กันยายน 2559

สารบัญ

บทนำ : โครงร่างองค์กร (Organizational Profile)	
1. ลักษณะองค์กร	1
2. สภาพการณ์องค์กร	7
หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)	
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	11
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง	15
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)	
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	17
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	29
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)	
3.1 เสี่ยงของลูกค้า	33
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	37
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management)	
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	43
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	51
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)	
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	56
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	63
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Operations Focus)	
6.1 กระบวนการทำงาน	70
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	81
หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)	
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	87
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	93
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	95
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	97
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	99

สารบัญญัตราสาร

ตารางที่ 1-1	ผลิตภัณฑ์ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	1
ตารางที่ 1-2	ประเภทของผู้ปฏิบัติงาน	3
ตารางที่ 1-3	สังกัดและช่วงอายุของผู้ปฏิบัติงาน	3
ตารางที่ 1-4	สายงาน หน้าที่หลักและระดับการศึกษา	3
ตารางที่ 1-5	รายละเอียดอาคารสถานที่ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	4
ตารางที่ 1-6	เทคโนโลยีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก	4
ตารางที่ 1-7	ความต้องการความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ	6
ตารางที่ 1-8	ผู้ส่งมอบ พันธมิตร บทบาทที่เกี่ยวข้องในการผลิต/ส่งมอบ กลไกการสื่อสาร และข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทาน	6
ตารางที่ 1-9	ประเภทของคู่แข่งและตำแหน่งในการเปรียบเทียบของสำนักส่งเสริมฯ ตามรายผลิตภัณฑ์	7
ตารางที่ 1-10	ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจ/กิจการ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านทรัพยากรบุคคล	8
ตารางที่ 1-11	ระบบและแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินการและการประเมินผล	9
ตารางที่ 1.1-1	วิธีการสื่อสารกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร	13
ตารางที่ 2.1-1	ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	19
ตารางที่ 2.1-2	กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	19
ตารางที่ 2.1-3	ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์	20
ตารางที่ 2.1-4	สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง และการปรับแผนกลยุทธ์	22
ตารางที่ 2.1-5	เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์	25
ตารางที่ 2.1-6	กลยุทธ์ระดับผลิตภัณฑ์	26
ตารางที่ 2.1-7	ความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	27
ตารางที่ 2.2-1	ตัวชี้วัดความสำเร็จ และผลิตภัณฑ์	31
ตารางที่ 3.1-1	วิธีการและช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า	33
ตารางที่ 3.1-2	วิธีการรับฟังเสียงของลูกค้าในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต	35
ตารางที่ 3.2-1	แนวทางการจัดการข้อร้องเรียน ตามระดับความรุนแรงและแหล่งที่มา	42
ตารางที่ 4.1-1	การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์และกระบวนการสนับสนุน	45
ตารางที่ 5.1-1	อัตรากำลังสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องจำแนกตามรายผลิตภัณฑ์	57
ตารางที่ 5.1-2	แสดงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	60
ตารางที่ 5.1-3	กิจกรรมส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	62
ตารางที่ 5.2-1	ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร	63
ตารางที่ 5.2-2	กิจกรรมถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของสำนักส่งเสริมฯ	64
ตารางที่ 5.2-3	ผลลัพธ์จากการประเมินความผูกพันของบุคลากรสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	66
ตารางที่ 6.1-1	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สำคัญ	74
ตารางที่ 6.1-2	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและตัววัดกระบวนการที่ใช้ควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	76
ตารางที่ 6.1-3	การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน	79
ตารางที่ 6.1-4	เปรียบเทียบอัตราค่าไฟฟ้าและค่าโทรศัพท์ สำนักส่งเสริมฯ	82
ตารางที่ 7.1-1	แผน-ผลการดำเนินงานรายตัวบ่งชี้ (KPIs) ประจำปีการศึกษา 2558	101

สารบัญญภาพ

แผนภาพที่ 1	เจตจำนง ปณิธาน วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และพันธกิจของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	2
แผนภาพที่ 2	สมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	2
แผนภาพที่ 3	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	5
แผนภาพที่ 1.1-1	การสร้างองค์กรตามแบบ OEC-Way ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	12
แผนภาพที่ 2.1-1	กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	17
แผนภาพที่ 4.1-1	วัตถุประสงค์หลักของการจัดการฐานข้อมูลและสารสนเทศของสำนักส่งเสริมฯ	43
แผนภาพที่ 4.2-1	กระบวนการจัดการข้อมูลและสารสนเทศของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	53
แผนภาพที่ 5.1-1	ขั้นตอนการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร	56
แผนภาพที่ 5.2-1	ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	65
แผนภาพที่ 6.1-1	แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์	70
แผนภาพที่ 6.1-2	การออกแบบและจัดกระบวนการทำงาน	71
แผนภาพที่ 6.1-3	กระบวนการจัดโครงการ/กิจกรรมแบบให้เปล่าและแบบเก็บค่าลงทะเบียน	72
แผนภาพที่ 6.1-4	การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง	72
แผนภาพที่ 6.1-5	การจัดทำสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุและสื่อสิ่งพิมพ์	73
แผนภาพที่ 6.1-6	ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญ ตามวงจรคุณภาพ PDCA	75
แผนภาพที่ 6.1-7	ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการสนับสนุน	78
แผนภาพที่ 7.1-1	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 1 กิจกรรม/โครงการแบบให้เปล่า	87
แผนภาพที่ 7.1-2	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 2 หลักสูตร/กิจกรรม/โครงการ แบบเก็บค่าลงทะเบียน	88
แผนภาพที่ 7.1-3	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 3 การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง	89
แผนภาพที่ 7.1-4	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 4 การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุและสื่อสิ่งพิมพ์	90
แผนภาพที่ 7.1-5	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 1 และ ผลิตภัณฑ์ 2	91
แผนภาพที่ 7.1-6	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ	92
แผนภาพที่ 7.1-7	ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	93
แผนภาพที่ 7.2-1	ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	94
แผนภาพที่ 7.2-2	ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า	95
แผนภาพที่ 7.3-1	ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	96
แผนภาพที่ 7.3-2	ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน	96
แผนภาพที่ 7.3-3	ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน	96
แผนภาพที่ 7.3-4	ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจการจัดการผลปฏิบัติงานต่อความสามารถในการทำงานของบุคลากร	97
แผนภาพที่ 7.4-1	ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	97
แผนภาพที่ 7.4-2	ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร	97
แผนภาพที่ 7.4-3	ผลลัพธ์ด้านสังคม	98
แผนภาพที่ 7.4-4	ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	99
แผนภาพที่ 7.5-1	ผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินการด้านตลาด	100

บทนำ : โครงร่างองค์กร (Organizational Profile)

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description) :

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องได้รับการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2529 ให้เป็นส่วนราชการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ มีภารกิจหลักในการให้บริการวิชาการแก่สังคม และมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนส่งเสริมและประสานงานบริการวิชาการแก่หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนโดยนำทรัพยากรด้านกำลังคน วิทยาการ เทคโนโลยี และเครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยให้บริการชุมชน ในลักษณะการจัดกิจกรรมฝึกอบรม ประชุม สัมมนา การส่งเสริมการศึกษา และการให้การศึกษานอกระบบแก่ชุมชน

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

1ก(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

สำนักส่งเสริมฯ มีผลิตภัณฑ์หลัก 4 ผลิตภัณฑ์ ดังตารางที่ 1-1


ตารางที่ 1-1 ผลิตภัณฑ์ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

ผลิตภัณฑ์	ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ ต่อความสำเร็จขององค์กร	แนวทางและวิธีการให้บริการ/ กลไกการส่งมอบ
1. การจัดโครงการ/ กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา สาธิต นิทรรศการ และแหล่ง เรียนรู้แบบให้เปล่า	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม - จำนวนผู้เข้าอบรม - ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม - จำนวนคนที่นำความรู้ไปใช้ในการดำเนินชีวิต ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น หรือมีรายได้เพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สำรวจ วิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - สร้างและจัดหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ด้านพัฒนาอาชีพและด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น
2. การจัดโครงการ/ กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา แบบ เก็บค่าลงทะเบียน	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม - จำนวนผู้รับบริการ - ร้อยละของความพึงพอใจ - จำนวนรายรับสุทธิ 	<ul style="list-style-type: none"> - สำรวจ วิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - สร้างและจัดหลักสูตร/การอบรม เพื่อการบริการ ด้านวิชาการตามกระแส และตามการร้องขอของ ผู้สนใจ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน - ประชาสัมพันธ์หลักสูตรผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Facebook Website Line สารส่งเสริมฯ
3. การเสริมสร้างกลุ่ม และชุมชนเข้มแข็ง	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนกลุ่มอาชีพในชุมชนเป้าหมาย - ความพึงพอใจการเข้าร่วมกิจกรรม - รายได้เสริมเฉลี่ยต่อคนจากการรวมกลุ่มทำ อาชีพในชุมชนเป้าหมาย - จำนวนสมาชิกของกลุ่มอาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> - สำรวจ วิเคราะห์ความต้องการศึกษาชุมชน เป้าหมาย - จัดเวทีแลกเปลี่ยน ศึกษาดูงาน อบรม ให้ความรู้ จัดตั้งกลุ่มเพื่อส่งเสริมพัฒนาอาชีพ/รายได้ - ติดตามนิเทศ นัดพบปะกลุ่ม เยี่ยมกลุ่ม
4. การบริการเผยแพร่ และถ่ายทอดองค์ ความรู้ผ่านสื่อ ออนไลน์สื่อวิทยุและ สื่อสิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนองค์ความรู้หรืองานวิจัยที่ถ่ายทอด ผ่านสื่อ - จำนวนคน/ผู้รับสื่อ - ความพึงพอใจของผู้รับบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำเอกสารตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - เผยแพร่องค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยผ่านสื่อออนไลน์สื่อวิทยุ และสื่อ สิ่งพิมพ์ - ประสานงานเครือข่าย

1ก(2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission)

<p>เจตจำนง</p> <p>เป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีฐานะเทียบเท่าคณะปฏิบัติภารกิจหลักในการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <p>สสภ.</p>	<p>ปณิธาน</p> <p>“ขอให้ถือผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่สองประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ลาภ ทรัพย์ และเกียรติยศจะตกมาแก่ท่านเอง ถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพไว้ให้บริสุทธิ์”</p> 	<p>วิสัยทัศน์</p> <p>เป็นผู้นำด้านบริการวิชาการที่มีคุณภาพระดับประเทศและเป็นองค์กรหลักในการประสานนำองค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคม</p> <p>OEC</p>	<p>ค่านิยม</p> <p>OEC-Way, “Not I But We”</p> <p>O = Open-minded เปิดใจกว้าง</p> <p>E = Extra Efficient เสริมประสิทธิภาพ</p> <p>C = Competent & Clear มีสมรรถนะ ผลงานเด่นชัด</p> <p>วัฒนธรรม</p> <p>โปร่งใสใจบริการ งานสัมฤทธิ์</p> <p>โปร่งใส = ซื่อสัตย์ เปิดเผยตรวจสอบได้</p> <p>ใจบริการ = จิตบริการ ยิ้มแย้มแจ่มใส</p> <p>มีมนุษยสัมพันธ์</p> <p>งานสัมฤทธิ์ = ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทำงานเป็นทีม</p>
<p>พันธกิจ</p> <ol style="list-style-type: none"> ผลิตงานบริการวิชาการที่มีคุณภาพ และหลากหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม ถ่ายทอดความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีที่เหมาะสม จากคณะ/หน่วยงาน เพื่อบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม สร้างและพัฒนาเครือข่ายบริการวิชาการและเครือข่ายชุมชน ให้เข้มแข็งและหลากหลาย ให้สถาบันบริการวิชาการชุมชนทั้ง 3 สถาบัน เป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชน 			

แผนภาพที่ 1 เจตจำนง ปณิธาน วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และพันธกิจของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

	<p>สมรรถนะหลัก</p> <ol style="list-style-type: none"> หลักสูตรการฝึกอบรมที่หลากหลาย ทันสมัย และเข้าถึงพื้นที่ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร องค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรม ที่หลากหลายภายในมหาวิทยาลัยพร้อมถ่ายทอดออกสู่ชุมชน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการ สถาบันบริการวิชาการชุมชน 3 สถาบัน เป็นแหล่งเรียนรู้และเข้าถึงชุมชน
<p>ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> ชื่อเสียงที่ดีของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องซึ่งดำเนินงานในพื้นที่มากกว่า 30 ปี มีสถาบันบริการวิชาการชุมชนอยู่ในพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี อำเภอเทพาและ อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา บุคลากรมีความสามารถและความคล่องตัวสูง มีความมั่นคงด้านการเงิน ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริการวิชาการ และมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ 	<p>ความท้าทายเชิงกลยุทธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> เพิ่มจำนวนชุมชนต้นแบบที่สามารถพึ่งตนเองได้ เพิ่มองค์ความรู้/งานวิจัยจากมหาวิทยาลัยออกสู่ชุมชน เพิ่มนวัตกรรมในการสร้างและพัฒนากิจกรรม หลักสูตร และระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารวิชาการ เพิ่มเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อให้ทำงานด้านบริการวิชาการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพิ่มจำนวนลูกค้าและรายรับ

แผนภาพที่ 2 สมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

1ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (Workforce Profile)

ตารางที่ 1-2 ประเภทของผู้ปฏิบัติงาน

ประเภท	จำนวน
1. ข้าราชการ – ข้าราชการพิเศษ	2
2. ข้าราชการ - ข้าราชการ	5
3. ข้าราชการ - ข้าราชการงาน	1
4. พนักงานมหาวิทยาลัย	8
5. พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้	3
6. พนักงานราชการ	3
7. ลูกจ้างประจำ	6
8. พนักงานเงินรายได้	4
รวมจำนวน (คน)	32

ตารางที่ 1-3 สังกัดและช่วงอายุของผู้ปฏิบัติงาน

สังกัด	จำนวน	ช่วงอายุ (คน)			
		20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
1. สำนักงานเลขานุการ	10	2	5	0	3
2. ฝ่ายบริการวิชาการชุมชน	16	0	4	3	9
3. ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง	4	0	2	1	1
4. ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่	2	0	0	2	0
รวมจำนวน (คน)	32	2	11	6	13

ตารางที่ 1-4 สายงาน หน้าที่หลักและระดับการศึกษา

สายงาน	ระดับการศึกษา			รวม
	ต่ำกว่าป.ตรี	ป.ตรี	ป.โท-เอก	
1. สายสนับสนุนวิชาการ (นักวิชาการในสาขาต่าง ๆ) หน้าที่จัดการและบริหารโครงการ/เป็นที่ปรึกษา/เป็นวิทยากรและประสานงานเครือข่ายชุมชน	1	9	6	16
2. สายสนับสนุนปฏิบัติการ (บุคลากรสายสนับสนุนอื่น ๆ) หน้าที่สนับสนุนงานด้านการบริการวิชาการ	7	7	2	16

ปัจจัยที่มีต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร คือ การพบปะ พูดคุย มีกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันให้บุคลากรตระหนักในภารกิจทำให้บริการของสำนักส่งเสริม ฯ เพื่อสร้างความผูกพันและความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้รับบริการ

การมอบหมายและกระจายงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าภาพ ซึ่งมีส่วนสำคัญทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่องานและองค์กรมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงาน 1 ครั้ง/เดือน การประเมินความสำเร็จของงานเมื่อสิ้นสุดภารกิจ บุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ จากหน่วยงาน เช่น เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ (สปพ.) ค่าตอบแทนเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสูบบุหรี่ (พสร.) เงินรางวัลบุคลากรดีเด่น และบุคลากรตัวอย่าง การมอบของที่ระลึกวันเกิด วันขึ้นปีใหม่ การตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น

1.ก(4) สินทรัพย์ (Assets)

สำนักส่งเสริมฯ มีอาคารสถานที่ ที่ตั้งจำนวน 4 แห่งและมีเทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญในการให้บริการและการปฏิบัติงานในสัดส่วนที่เพียงพอต่อความต้องการ ดังตารางที่ 1-5 และ 1-6

ตารางที่ 1-5 รายละเอียดอาคารสถานที่ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

อาคารสถานที่	รูปภาพ
<p>1. สำนักงานบริหารงานกลาง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี</p> <ul style="list-style-type: none"> อาคารสำนักงาน 2 ชั้น ขนาดพื้นที่ใช้สอย 800 ตารางเมตร ประกอบด้วยห้องสำนักงาน จำนวน 6 ห้อง คือ ห้องผู้บริหาร ห้องสำนักงานเลขานุการ ห้องงานคลังและพัสดุ ห้องฝ่ายบริการวิชาการชุมชน ห้องฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง ห้องฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่ อุปกรณ์สำนักงาน และสถานที่อำนวยความสะดวกอื่น ได้แก่ ห้องอัดเสียง ห้องประชุม ห้องน้ำ และลานจอดรถสำนักงาน 	
<p>2. สถานีบริการวิชาการชุมชนปัตตานี อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี</p> <ul style="list-style-type: none"> พื้นที่ประมาณ 12 ไร่ มีอาคารสำนักงาน 1.5 ชั้น ขนาดพื้นที่ใช้สอย 668 ตารางเมตร ประกอบด้วยห้องทำงาน ห้องประชุม ห้องน้ำ ลานจอดรถ ห้องปฏิบัติการนวดแพทย์แผนไทย และ สวนสาธิตสมุนไพร 	
<p>3. สถานีบริการวิชาการชุมชนเทพา อำเภอเทพา จังหวัดสงขลา</p> <ul style="list-style-type: none"> พื้นที่ประมาณ 3.5 ไร่ มีอาคารสำนักงาน ขนาดพื้นที่ใช้สอย 46 ตารางเมตร ประกอบด้วยห้องทำงาน ห้องประชุม ห้องน้ำ ลานจอดรถ และอาคารปฏิบัติการศูนย์เรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น พร้อมห้องพักเปิดให้บริการ 	
<p>4. สถานีบริการวิชาการชุมชนจะนะ อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา</p> <ul style="list-style-type: none"> พื้นที่ประมาณ 19 ไร่ มีอาคารสำนักงาน ขนาดพื้นที่ใช้สอย 820 ตารางเมตร ประกอบด้วย ห้องสำนักงาน ห้องประชุม ห้องน้ำ ลานจอดรถ ห้องปฏิบัติการอาหาร ห้องพักเปิดให้บริการ อาคารร้านสาธิตธุรกิจการจัดบริการอาหาร และบ้านพักบุคลากร 	

ตารางที่ 1-6 เทคโนโลยีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

เทคโนโลยี/อุปกรณ์	รายละเอียด
เทคโนโลยีในการบริหารดำเนินงานการผลิต	<ol style="list-style-type: none"> ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (E-Document) ระบบสารสนเทศบุคลากรมหาวิทยาลัย (MIS-DSS) ระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ (Intranet) ระบบสารสนเทศการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน (GFMS) และระบบจัดซื้อจัดจ้าง (e-GP) ระบบสารสนเทศสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง (MIS Center) ระบบงานสารบรรณ Electronic Document System (E-Office) ระบบสื่อสารจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โทรศัพท์และโทรสาร
เครื่องมือ/อุปกรณ์ที่ใช้ในการกระบวนการผลิต	<ol style="list-style-type: none"> คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ 41 เครื่อง คอมพิวเตอร์แบบพกพา 10 เครื่อง เครื่องพิมพ์เอกสารขาวดำและสี 10 เครื่อง เครื่องอัดสำเนา 1 เครื่อง เครื่องจัดเรียงเอกสาร 1 เครื่อง อุปกรณ์ทำอาหารและแปรรูปอาหารบางชนิด เช่น ตู้อบ เครื่องกวน เครื่องบด อุปกรณ์นวดแผนไทย อุปกรณ์บันทึกเสียง
สิ่งอำนวยความสะดวก	<ol style="list-style-type: none"> รถยนต์ 5 คัน โทรศัพท์สายตรงภายในวิทยาเขตและภายนอกวิทยาเขต โทรศัพท์/โทรสารภายนอก/โทรศัพท์แบบพกพา เครื่องปรับอากาศ ในห้องประชุม และห้องปฏิบัติงาน

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Requirements)

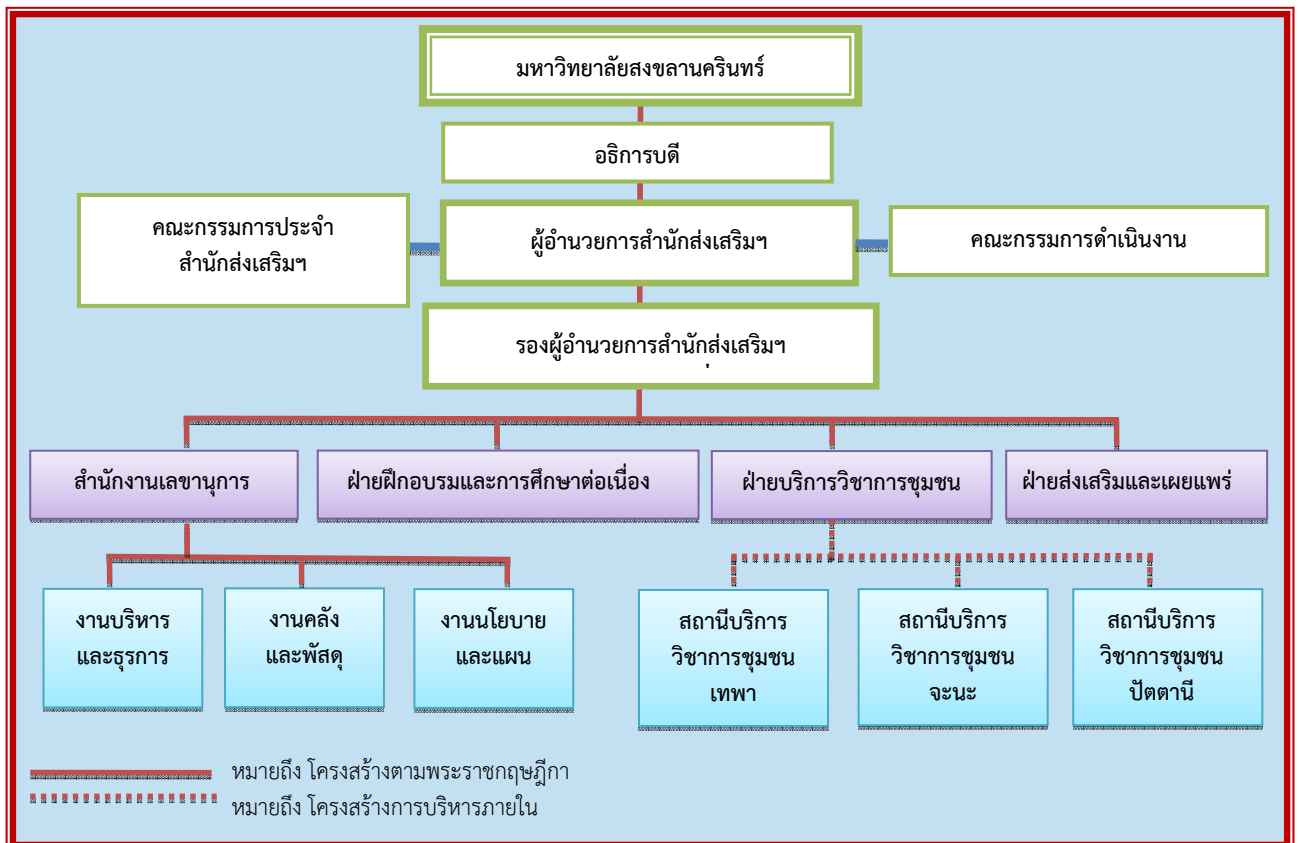
สำนักส่งเสริมฯ ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ กฎระเบียบและประกาศ ดังนี้

- | | |
|---|--|
| 1) พระราชบัญญัติ 7 ฉบับ | 2) ประกาศมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 21 ฉบับ |
| 3) ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 13 ฉบับ | 4) ระเบียบกระทรวงการคลัง 10 ฉบับ |
| 5) ระเบียบมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 3 ฉบับ | 6) ระเบียบกองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย 16 ฉบับ |
| 7) ข้อบังคับกองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย 2 ฉบับ | 8) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี 7 ฉบับ |
| 9) มติคณะกรรมการบริหารบุคคลมหาวิทยาลัย 6 ฉบับ | 10) พระราชกฤษฎีกา 2 ฉบับ |
| 11) ประกาศ ก.พ.อ.ทั่วไป 5 ฉบับ | 12) ประกาศ ก.พ.อ.ด้านการเงิน 5 ฉบับ |
| 13) ประกาศ ก.พ.อ.ด้านการประกันคุณภาพ 5 ฉบับ | 14) ประกาศ ก.พ.อ. ด้านการวิจัย 5 ฉบับ |

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

1ข(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมฯ มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งมีอธิการบดีเป็นประธาน มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอก และมีผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมฯ เป็นกรรมการและเลขานุการทำหน้าที่กำหนดทิศทางและนโยบายขององค์กรมีคณะกรรมการดำเนินงานกำกับติดตามการบริหารงานด้วยระบบธรรมาภิบาลและมีการประชุมหารือร่วมกันหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี รายงานตรงต่อผู้อำนวยการ ส่วนบุคลากรในสายงานรายงานผ่านหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

1ข(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิเคราะห์ความต้องการความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ของสำนักส่งเสริมฯ แสดงดังตารางที่ 1-7

ตารางที่ 1-7 ความต้องการความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ

กลุ่ม	กลุ่มย่อย	ความต้องการและคาดหวัง
ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา สาธิต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้แบบให้เปล่า	- ได้ความรู้/ทักษะสำหรับประกอบอาชีพ และใช้ชีวิตประจำวันและ/หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น
	2. การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา แบบเก็บค่าลงทะเบียน	- ได้รับคู่มือ/บัตรเพื่อนำไปรับรองความรู้ความสามารถ - ได้รับการบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน - ได้ความรู้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อนำไปพัฒนาระบบต่อไป
	3. การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง	- ความรู้/กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มคนในชุมชน และสังคม - แก้ปัญหาชุมชน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
	4. การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์	- เนื้อหาสาระ ที่น่าสนใจ
	5. ชุมชน	- ได้รับการสนับสนุนความรู้/กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสอดคล้องกับความต้องการ
	6. คู่ความร่วมมือ	- ประสานงานอย่างราบรื่น บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
	7. มหาวิทยาลัย/ผู้ให้ทุนสนับสนุน	- บรรลุเป้าหมายด้านการบริการวิชาการเพื่อสังคม - มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงในทางบวก - ผลการดำเนินงานเป็นไปตามข้อตกลง/สัญญา
	8. คณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง	- บริหารงานอย่างโปร่งใสและได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน

1ข(3) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Suppliers and Partners)

ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง แสดงดังตารางที่ 1-8

ตารางที่ 1-8 ผู้ส่งมอบ พันธมิตร บทบาทที่เกี่ยวข้องในการผลิต/ส่งมอบ กลไกการสื่อสาร และข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทาน

กลุ่ม	ประเภท	บทบาทที่เกี่ยวข้อง	กลไกการสื่อสาร	ข้อกำหนดสำคัญของห่วงโซ่อุปทาน
ผู้ส่งมอบและพันธมิตร	วิทยากรอบรม	- เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ	- หนังสือราชการ - โทรศัพท์/โทรสาร	- ดำเนินการภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน
	เจ้าของกิจการสถานที่จัดอบรม	- บริหารสถานที่ฝึกอบรม - บริการอาหารและเครื่องดื่ม - อำนวยความสะดวกต่างๆ	- หนังสือราชการ - โทรศัพท์/โทรสาร	- ดำเนินการภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน
	ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สถานีวิทยุกระจายเสียง	- ออกอากาศรายการวิทยุ	- หนังสือราชการ - โทรศัพท์/โทรสาร	- บรรจुरายการในผังรายการ เพื่อออกอากาศทางสถานี
	ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ทำสื่อ	- ให้ข้อมูลหรือสัมภาษณ์ ความรู้และประสบการณ์	- การประชุม - โทรศัพท์	- ร่วมกันวางการจัดรูปแบบและเนื้อหา
คู่ความร่วมมือ	คณะ/สถาบัน/ศูนย์/สำนักในมหาวิทยาลัย	- ร่วมจัดโครงการ/กิจกรรม - สนับสนุนวิทยากร - สนับสนุนสถานที่จัด	- หนังสือราชการ - โทรศัพท์/โทรสาร - การประชุม - อีเมลล์/เว็บไซต์	- ดำเนินการภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน
	อบต./อบจ./หน่วยงานราชการภายนอก มหาวิทยาลัยและเอกชน	- ร่วมจัดโครงการ/กิจกรรม - สนับสนุนวิทยากร - สนับสนุนสถานที่จัด	- หนังสือราชการ - โทรศัพท์/โทรสาร - อีเมลล์/เว็บไซต์	- ดำเนินการภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน

2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation) :

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

2ก(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position)

สำนักส่งเสริมฯ เป็นองค์กรที่มีคู่แข่งในระดับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย พิจารณาตามผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะภารกิจการทำงานคล้ายคลึงกัน โดยมีจำนวนประเภทของคู่แข่งและตำแหน่งในการเทียบตามรายผลิตภัณฑ์แสดงดังตารางที่ 1-9

ตารางที่ 1-9 ประเภทของคู่แข่งและตำแหน่งในการเปรียบเทียบของสำนักส่งเสริมฯ ตามรายผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	ประเภทคู่แข่งและตำแหน่งในการแข่งขัน
1) การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา สาธิต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้แบบให้เปล่า	คณะ/ศูนย์ สถาบันทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างน้อย 2 แห่ง เช่น วิทยาลัยชุมชน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
2) การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา แบบเก็บค่าลงทะเบียน	หน่วยงานภายนอก/สถาบันการศึกษาอื่น ๆ อย่างน้อย 2 แห่ง ที่บริการโครงการในลักษณะเดียวกันและต่างพื้นที่ เช่น ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
3) การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง	หน่วยงานภายนอก/สถาบันการศึกษาอื่น ๆ อย่างน้อย 2 แห่ง เช่น ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
4) บริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุและสื่อสิ่งพิมพ์	หน่วยงานภายนอก/สถาบันการศึกษาอื่น ๆ อย่างน้อย 2 แห่ง เช่น สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

2ก(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)

ปัจจัยสำคัญที่สามารถบ่งชี้ถึงความสำเร็จของสำนักส่งเสริมฯ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการทำงานคล้ายคลึงกัน ได้แก่

- 1) ชื่อเสียงของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง และของมหาวิทยาลัย
- 2) การจัดการกระบวนการอย่างต่อเนื่องในการแข่งขันด้านราคา คุณภาพและบริการได้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้า
- 3) การปรับปรุงกระบวนการในการลดต้นทุน เป็นผลทำให้สามารถให้บริการเป็นจำนวนเพิ่มขึ้น
- 4) การปรับปรุงระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มผลผลิตระบบการจัดการตามมาตรฐานสากล
- 5) การปรับปรุงพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ โดยการจัดการองค์ความรู้ภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลต่อสภาวะการแข่งขันของสำนักส่งเสริมฯ รวมถึงโอกาสในการการรสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ ได้แก่

- 1) นโยบายของมหาวิทยาลัย
- 2) งบประมาณที่ได้รับในการดำเนินโครงการ
- 3) การทำสัญญาและการร่วมมือกับเครือข่าย หรือพันธมิตรที่ร่วมมือ
- 4) สถานการณ์ความไม่ปลอดภัย
- 5) การเปลี่ยนแปลงหรือการยกเลิกโครงการในบางโครงการหรือหลักสูตรมีผู้เข้าร่วมน้อยกว่าเป้าหมาย

2ก(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

สำนักส่งเสริมฯ มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ที่ทำหน้าที่ให้บริการวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายมหาวิทยาลัยที่ให้ทุกคณะ/หน่วยงานภายในหารายได้เพื่อให้สามารถพึ่งตนเองโดยสำนักส่งเสริมฯมีแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ โดยจัดกลุ่มดังนี้

หน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่ให้บริการวิชาการได้แก่

- วิทยาลัยชุมชน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
- วิทยาลัยชุมชน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต

หน่วยงานภายนอกที่ทำหน้าที่ให้บริการวิชาการได้แก่

- ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
- สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

สำนักส่งเสริมฯ มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในด้านธุรกิจ/กิจการ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านทรัพยากรบุคคลโดยมีบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ มีความชำนาญเฉพาะทาง ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการ สามารถสร้างงานบริการวิชาการชุมชนได้ครอบคลุมพันธกิจความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ แสดงดังตารางที่ 1-10

ตารางที่ 1-10 ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจ/กิจการ
ด้านการปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านทรัพยากรบุคคล

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
ด้านธุรกิจ/กิจการ	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มจำนวนผู้เข้ารับการอบรม - เพิ่มจำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมและรายได้ - เพิ่มจำนวนกลุ่มอาชีพ/สร้างชุมชนเข้มแข็ง - จำนวนผู้รับสื่อและการเข้าถึงสื่อ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในทุกพื้นที่ - มีหลักสูตรที่ทันสมัย สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - มีการใช้กลไกทางการขายในการกำหนดอัตราค่าลงทะเบียนที่มีทั้งการลดราคา การแจกของสมนาคุณ - มีความพร้อมด้านบุคลากร และมีสถานีบริการวิชาการ เป็นที่ยอมรับของชุมชน - มีสื่อที่หลากหลาย เช่น สื่อวิทยุสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์
ด้านการปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการผลิตภัณฑ์ของลูกค้าภายในและภายนอกเพิ่มขึ้น - การรักษาฐานลูกค้าเดิม - การลดค่าใช้จ่าย และการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดโครงการ - การปฏิบัติงานเพื่อให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว - การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ ๆ - การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - การพัฒนาระบบฐานข้อมูลภายในหน่วยงานที่ทันสมัยรองรับการปฏิบัติงานทุกงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ - การสร้างและพัฒนางานบริการวิชาการที่ใช้การวิจัยเป็นฐาน - การใช้ PDCA-Par เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการบริหารโครงการเป็นชุดซึ่งมีผลทำให้ลดต้นทุนในการดำเนินการ - มีสถานีบริการในพื้นที่ชุมชนที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ - การดำเนินการจัดกิจกรรม/โครงการแบบเชิงรุกโดยการเข้าถึงพื้นที่

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	<ul style="list-style-type: none"> - บริการวิชาการที่หลากหลายแก่ชุมชนอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานีบริการชุมชนจะนะ มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการเสริมสร้างอาชีพ - สถานีบริการชุมชนเทพา มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดโครงการการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งที่พึ่งตัวเองได้ - สถานีบริการชุมชนปัตตานี มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมุนไพรรักษาโรคพื้นเมืองและการเกษตร
ด้านบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - ทันต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ - มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง - ทำงานทดแทนกันได้ - มีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีบุคลากรที่สามารถเป็นผู้บริหารโครงการ - มีบุคลากรที่เป็นบุคคลในพื้นที่และเป็นที่ยอมรับของชุมชน - มีบุคลากรที่สามารถพูดภาษาท้องถิ่นได้ - มีแนวปฏิบัติด้านการเงินที่ดี และสามารถตรวจสอบได้

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System)

สำนักส่งเสริมฯ มีแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วยงาน แสดงดังตารางที่ 1-11

ตารางที่ 1-11 ระบบและแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินการและการประเมินผล

เรื่อง	การดำเนินการ
การปรับปรุง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้หลักการบริหารงานแบบธรรมาภิบาลและ “Not I But We” 2. ใช้กระบวนการทำงาน PDCA-Par 3. สร้างทีมงานที่ผ่านการเรียนรู้เชิงกระบวนการและการจัดการ 4. รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน 5. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่าย/งานต่าง ๆ โดยการจัดประชุมสรุปงานทุกปีก่อนดำเนินการ 6. ประเมินผลการดำเนินงานผ่านคณะกรรมการประเมินของหน่วยงานและให้รางวัลกรณีที่มีผลงานโดดเด่น 7. ปรับปรุงอาคาร สถานที่ และห้องทำงานของบุคลากรให้ทันสมัยและมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน 8. มีแผนการปฏิบัติการและดำเนินการตามแผนประจำปี(Action Plan) 9. ปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติตามมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อให้คล่องตัวและรวดเร็วขึ้น 10. ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานจากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินคุณภาพและจากผู้รับบริการ 11. ทบทวนผลการปฏิบัติงานเมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรม/โครงการ ภายใต้กระบวนการสรุปทบทวนหลังการจัดกิจกรรม (After Action Review : AAR) 12. ทบทวนผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบกับแผนการปฏิบัติงานเมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรม/โครงการในรอบปี ทุก ๆ ปี ในเวทีสรุปผลการดำเนินงานประจำปี

เรื่อง	การดำเนินการ
การเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพ และจากผู้ปฏิบัติงานมาร่วมพิจารณาในที่ประชุม มาปรับปรุงวางแผนเพื่อเป็นแนวทางประเมินในครั้งต่อไป ปีละ 1 ครั้ง 2. จัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรด้านการบริการวิชาการระหว่างหน่วยงานปีละ 1-2 ครั้ง 3. ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM) เพื่อการพัฒนาผ่านเวที CoP บริการวิชาการ 4. จัดกิจกรรมการประชุม สรุปผลการดำเนินงานประจำปีในแต่ละฝ่าย/งาน/สถานีปีละ 1 ครั้ง 5. จัดกิจกรรมสำรวจและวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงปีละ 2 ครั้ง 6. ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่นหรือหลักสูตรที่สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเอง 7. นำผลการประเมินมาปรับปรุงการทำงาน เช่น การสร้างและพัฒนาหลักสูตรนวัตกรรมบริการใหม่ ระบุบทสรุบทศ 8. ประชุมกลุ่ม Tea-Time เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน 9. นำข่าวสารความรู้ต่าง ๆ ติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ในสำนักงาน 10. จัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสำนักส่งเสริมฯ เพื่อติดตามและประเมินผลกาดำเนินงานของหน่วยงาน/ฝ่ายงานต่าง ๆ เป็นประจำทุกเดือน 11. ถอดบทเรียนการทำงานเป็นกลุ่มหลังจากการจัดกิจกรรมบริการวิชาการ 12. ผู้บริหารและบุคลากรที่ไปอบรมหรือสัมมนากลับมารายงานผลให้ที่ประชุมรับทราบ
การประเมินผล	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินคุณภาพภายในของหน่วยงานด้วยระบบ TQA 2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม 3. ประเมินความพึงพอใจของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพันธมิตร 4. ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อหน่วยงาน 5. ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ TOR 6. ประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 7. ประเมินความผาสุกของหน่วยงานแบบออนไลน์ Happinometer

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership):

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ (Vision, Values, and Mission)

1.1ก(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values)

ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี (ปีพ.ศ.2558 สำนักส่งเสริมฯ ได้ประชุมทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในการประชุมบุคลากรประจำปี วันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2558 ณ สถานีบริการวิชาการชุมชนปัตตานี) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัยและความมุ่งหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจประจำปีจะผ่านการประชุมคณะกรรมการอำนวยการประกันคุณภาพ การประชุมระดมความคิดเห็นของบุคลากรทั้งหมด และเมื่อเสร็จสิ้น ได้นำเสนอให้คณะกรรมการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ ให้ความเห็นชอบก่อนประกาศใช้ จากนั้นจึงได้ถ่ายทอดไปยังบุคลากรผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น E-mail เอกสาร การถ่ายทอดผ่านการประชุม รวมทั้งได้นำขึ้นเว็บไซต์เพื่อสื่อสารไปยังลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ได้มีการพิมพ์แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ติดตามอาคารสำนักงานและสถานีบริการวิชาการชุมชนทั้ง 3 สถานี และยังนำเสนอเป็นวิถีทัศน์เปิดโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ลูกค้าที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ได้ทราบวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักส่งเสริมฯ โดยรายละเอียดวิสัยทัศน์พันธกิจและค่านิยมของสำนักส่งเสริมฯ ได้แสดงไว้ใน บทนำ: โครงร่างองค์กร

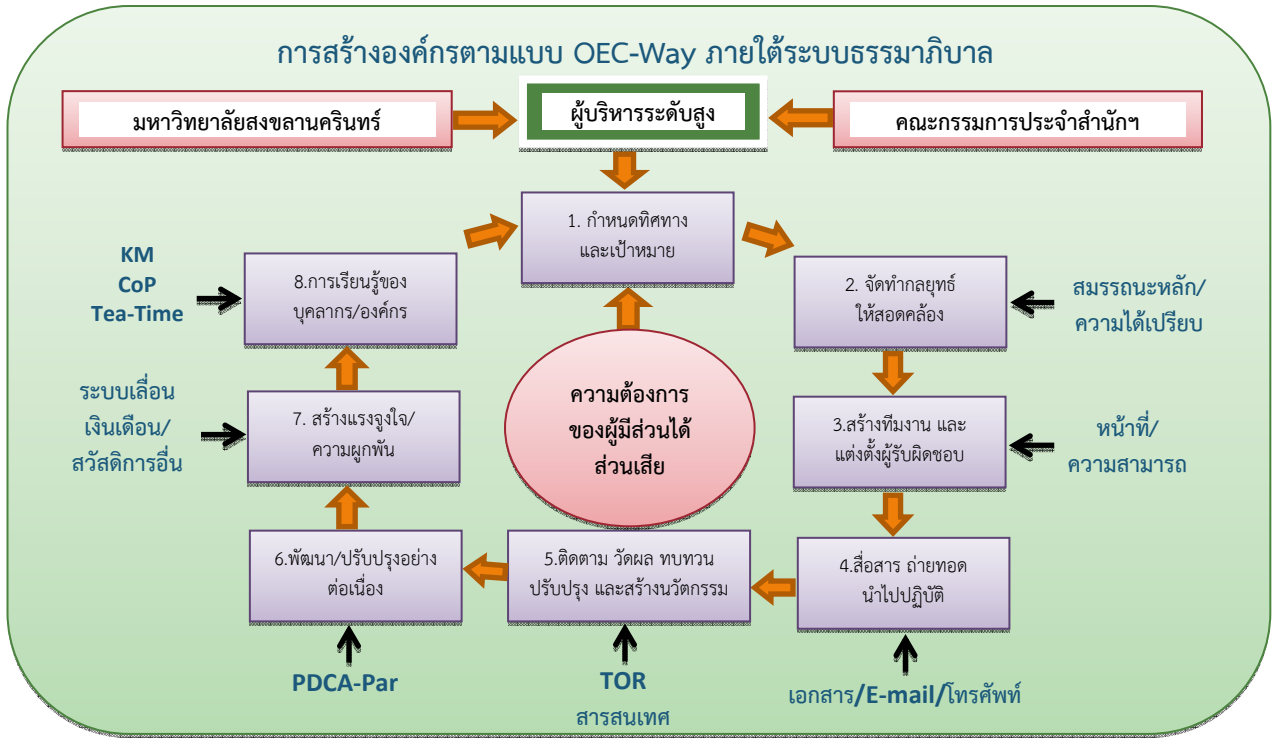
1.1ก(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and Ethical Behavior)

ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในเรื่องการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรให้เป็นไปตามกฎหมาย จริยธรรม นอกจากนี้ยังมีการกำหนดให้ประเมินสมรรถนะของบุคลากรในด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทุกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR)

สำหรับด้านการให้บริการแก่ลูกค้า ผู้บริหารได้ให้มีระบบสารสนเทศการให้บริการแสดงไว้อย่างชัดเจน มีการแสดงรายละเอียดข้อมูลโครงการ/กิจกรรม ขั้นตอนการสมัคร เมื่อมีลูกค้าสมัครเข้ารับการอบรมมีการจัดลำดับผู้สมัครก่อนหลังโดยอัตโนมัติ รวมถึงข้อมูลการชำระค่าลงทะเบียนและการออกใบเสร็จรับเงิน ซึ่งมีรายละเอียดปรากฏให้เห็นในฐานข้อมูล แสดงถึงความโปร่งใสและตรวจสอบได้ นอกจากนี้ผู้บริหารได้เผยแพร่ค่านิยม “Not I But We” และวัฒนธรรม “โปร่งใส ใจบริการ งานสัมฤทธิ์” ที่แสดงถึงความเป็นหนึ่งเดียวของทุกคนในองค์กร และการประพฤติปฏิบัติอย่างโปร่งใส ไปยังลูกค้า พันธมิตร ในรูปแบบของสมุดบันทึกปีใหม่ บัตรอวยพร ของขวัญ ของที่ระลึกในวาระสำคัญต่าง ๆ ด้วย

1.1ก(3) การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน (Creating a Sustainable Organization)

- การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ ผู้บริหารได้นำวิสัยทัศน์และนโยบายของมหาวิทยาลัย ตลอดจนคำชี้แนะจากคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ มากำหนด OEC-Way เพื่อเป็นแนวทางบริหารองค์กร 8 ขั้นตอน ให้บรรลุพันธกิจของสำนักส่งเสริมฯ โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการนำระบบ PDCA-Par มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management : KM) ทุก ๆ 2 เดือน และเวทีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน ดังแผนภาพที่ 1.1-1



แผนภาพที่ 1.1-1 การสร้างองค์กรตามแบบ OEC-Way ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

- การสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร (Workforce) ผู้บริหารได้ใช้การขับเคลื่อนผ่านการประชุมในชุดคณะกรรมการต่าง ๆ และการร่วมกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ของสำนักส่งเสริมฯ สร้างความตระหนักและให้ความสำคัญแก่ลูกค้า โดยให้บุคลากรนำค่านิยม “Not I But We” และวัฒนธรรม “โปร่งใส ใจบริการ งานสัมฤทธิ์” และการทำงานเป็นทีมใช้เป็นแนวทางในการทำงานของบุคลากร เพื่อบริการที่เป็นเลิศและเกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า รวมทั้งปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงานของบุคลากร ให้รู้จักเปิดใจ และรับฟังความคิดเห็น ข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะ ของลูกค้ามาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

- การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม โดยขับเคลื่อนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมบริการวิชาการงานวิจัย คู่มือปฏิบัติงานพัฒนาระบบงาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ โดยผ่านข้อตกลงภาระงาน (TOR) นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน (KM) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ของบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์กรในอนาคต

- การมีส่วนร่วมในการการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในองค์กรโดยให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานและตนเองของแต่ละฝ่ายงาน และเป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาคัดเลือกกรายชื่อผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารในระดับฝ่าย/งาน/สถานี รวมทั้งได้จัดวางการสืบทอดตำแหน่งในฝ่ายงานต่าง ๆ ให้เหมาะสม โดยมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งและภาระหน้าที่ให้พัฒนาตาม Job description

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร (Communication and Organizational Performance)

1.1ข(1) การสื่อสาร (Communication)

ผู้บริหารได้มีการสื่อสารกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้มีความเข้าใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยการใช้การสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สารประชาสัมพันธ์ facebook E-mail และ Line กลุ่มสำนักส่งเสริมฯ ทั้งนี้ได้กำหนด

แนวทางการจัดระบบการสื่อสารถึงบุคลากร โดยสามารถทำให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารการดำเนินงานทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และได้พบปะพูดคุยและติดตามผลการดำเนินงานจากกลุ่มผู้รับบริการทั้งในรูปแบบให้เปล่าและลงทะเบียน ดังตารางที่ 1.1-1

การสื่อสารกับลูกค้าบุคคลภายนอกและพันธมิตร เพื่อนำข้อมูลที่ต้องการมาประกอบการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารได้ใช้กระบวนการสื่อสาร เช่น พบปะ พูดคุย เจรจา ติดต่อประสานงานรายการวิทยุ E-mail การติดต่อสื่อสารด้วยหนังสือที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น เพื่อสื่อสารโดยตรงไปยังหน่วยงานทุกระดับ ทำให้สามารถสื่อสารเพื่อบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารให้ความสำคัญในการยกย่องบุคลากร เพื่อเป็นการเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ รวมทั้งการให้ความสำคัญแก่บุคลากร โดยในรอบปีจะมีการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและมอบรางวัลในงานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี และมอบเกียรติบัตรในที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ ด้วย

ผู้บริหารมีบทบาทเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี โดยให้ความสำคัญด้านการสื่อสารแก่ผู้รับบริการ โดยผ่านกิจกรรมของสำนักส่งเสริมฯ เช่น ผ่านสารส่งเสริมฯ เว็บไซต์ รายการวิทยุ การประชุมร่วมกับชุมชน และสื่อสารในพีซี เปิดกิจกรรมฝึกอบรมต่าง ๆ ทุกครั้ง รวมทั้งการส่งบัตรอวยพรและกระเช้าของขวัญในเทศกาลขึ้นปีใหม่และรายงานประจำปี ตลอดจนการพบปะและเยี่ยมหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังตารางที่ 1.1-1

ตารางที่ 1.1-1 วิธีการสื่อสารกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร

หัวข้อ/เรื่องสื่อสาร	เป้าหมาย	วิธีการสื่อสาร	ความถี่ในการสื่อสาร
ทิศทางองค์กร/ วิสัยทัศน์/ภารกิจ/ ค่านิยม	ลูกค้า	- พบปะ พูดคุยและติดตามผลการดำเนินงาน - สารส่งเสริม เว็บไซต์ รายการวิทยุ - การประชุมพบปะในพีซีเปิดโครงการ - การส่งบัตรอวยพรวันขึ้นปีใหม่ - รายงานประจำปี	- อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง - อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง - ตามโอกาส - ปีละ 1 ครั้ง - ปีละ 1 ครั้ง
	ชุมชน	- พบปะ พูดคุยและติดตามผลการดำเนินงาน - ส่งบัตรอวยพร/กระเช้าของขวัญ - รายงานประจำปี - สารส่งเสริมฯ	- อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง - ปีละ 1 ครั้ง - ปีละ 1 ครั้ง - ปีละ 4 ครั้ง
	บุคลากร	- การประชุมบุคลากรประจำปี - การประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน - กิจกรรมโครงการอบรมพัฒนาบุคลากร - การมอบรางวัลแก่บุคลากรดีเด่น - การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีในที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักฯ	- ปีละ 1 ครั้ง - ปีละ 1 ครั้ง - เดือนละ 1 ครั้ง - ปีละ 1 ครั้ง - ปีละ 1 ครั้ง
กลยุทธ์	บุคลากร	- การประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี - การประชุมบุคลากรประจำปี	- ปีละ 1 ครั้ง - ปีละ 1 ครั้ง
	คณะกรรมการ	- การประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน - การประชุมคณะกรรมการเฉพาะกิจต่าง ๆ	- เดือนละ 1 ครั้ง - ตามโอกาส
	ทีมบริหาร	- การประชุมทีมบริหาร	- อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง
ความต้องการของ ลูกค้าผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและ สถานะปัจจุบัน	ลูกค้า	- การพูดคุยโดยตรง และโทรศัพท์ - จดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ - การเยี่ยมหน่วยงาน	- อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง - 3 เดือน ต่อ 1 ฉบับ - ตามโอกาส
	เครือข่าย	- การเยี่ยมพื้นที่/หน่วยงาน - การประชุมสมาชิกเครือข่าย	- อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง - ตามโอกาส

หัวข้อ/เรื่องสื่อสาร	เป้าหมาย	วิธีการสื่อสาร	ความถี่ในการสื่อสาร
	บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - การส่งอีเมลเพื่อการติดตามงาน สอบถามการทำงาน - การส่งข่าวผ่านระบบ CoP บริการวิชาการ - การพูดคุยโดยตรงและโทรศัพท์ - การประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบ 6 เดือน - การสื่อสารผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ KM - การสื่อสารประจำวัน (Tea-Time) - กลุ่ม Line สำนักส่งเสริมฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง - อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง - อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง - ปีละ 2 ครั้ง - อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง - ตามโอกาส - ตามโอกาส

1.1ข(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Focus on Action)

ผู้บริหารได้ดำเนินการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ตลอดปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการดำเนินงาน และการประชุมบุคลากรประจำปี โดยผู้บริหารให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ พิจารณาถึงการบรรลุผลตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้ มีการติดตามผลตัวชี้วัดไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยผ่านคณะกรรมการอำนวยการด้านการประกันคุณภาพ และสรุปผลการดำเนินงานประจำปี โดยการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานและนำเสนอต่อคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี ซึ่งแต่ละกิจกรรมได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อเสนอแนะปรับปรุงการดำเนินงานทุกครั้ง

ผู้บริหารได้ขับเคลื่อนให้มีการทบทวนเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานและให้ความสำคัญต่อการพัฒนางานของบุคลากรทุกระดับ โดยจัดกิจกรรมถอดบทเรียน (After Action Review : AAR) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกิจกรรมการสรุปผลการดำเนินงานประจำปี กิจกรรมดังกล่าวเป็นการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ได้กำหนดให้มีระบบพี่เลี้ยงและหัวหน้างานเพื่อขับเคลื่อนให้มีการทำวิจัยสถาบัน การสร้างคู่มือการปฏิบัติงานและงานวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานด้วย

ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคลากร ด้วยการจัดกิจกรรม KM (การจัดการความรู้) กิจกรรม Tea-Time กิจกรรม CoP ของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี และกำหนดให้บุคลากรสรุปผลการอบรม/ประชุม/สัมมนา เสนอผู้บริหาร เผยแพร่ผ่านสารส่งเสริมฯ และเว็บไซต์ นอกจากนี้ผู้บริหารได้สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาทักษะกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมนำเสนองาน กิจกรรมการจัดการความรู้ และกิจกรรมแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของบุคลากร

การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า สำนักส่งเสริมฯ คำนึงถึงความสำคัญและเล็งเห็นคุณค่าของผู้รับบริการ โดยให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมกำหนดหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการ บริการวิชาการให้ความเสมอภาคแก่ผู้รับบริการทุกกลุ่ม มีการติดตาม ตรวจสอบ ผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้นำความรู้ไปใช้อย่างแท้จริง นอกจากนั้นสำนักส่งเสริมฯ ได้นำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาเป็นแนวทางการบริการ ในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการกิจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง:

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)

1.2ก(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System)

ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนขององค์กรด้วยวัฒนธรรมองค์กร “โปร่งใส ใจบริการ งานสัมฤทธิ์” เป็นหลักสำคัญเพื่อหล่อหลอมความเป็นหนึ่งเดียวของทุกคน ยึดถือประเพณีปฏิบัติเพื่อสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องตามทิศทางมหาวิทยาลัย โดยยึดนโยบายมหาวิทยาลัย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการองค์กร OEC-Way, ค่านิยม “Not I But We” และ แผนยุทธศาสตร์ มาเป็นระบบการกำกับดูแลองค์กร

- **ด้านความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร** ผู้บริหารได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) จากคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัยทุกรอบ 6 เดือน และมีการประเมินผู้อำนวยการทุก 2 ปี โดยคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง การประเมินตนเองของคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ รวมทั้งมีที่ปรึกษาผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมฯ คอยให้คำแนะนำ

- **ด้านความรับผิดชอบด้านการเงิน** ผู้บริหารสร้างแนวปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามงบประมาณที่ได้รับ มีแผนการใช้เงิน มีการอนุมัติการใช้เงินตามกรอบที่ได้รับการอนุมัติ มีการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนในการอนุมัติงบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ ซึ่งระเบียบการใช้งบประมาณแต่ละครั้งจะต้องปฏิบัติตามระเบียบบริการวิชาการ พ.ศ. 2551 ระเบียบเงินรายได้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ และระเบียบกระทรวงการคลัง

- **ด้านความโปร่งใสในการดำเนินการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร** สำนักส่งเสริมฯ มีความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร อีกทั้งได้มีการบริหารจัดการในรูปของคณะกรรมการ และสรุปรายงานผลการประชุมของคณะกรรมการในรูปแบบต่าง ๆ และแจ้งเวียนผ่านช่องทาง E-doc และ E-mail

- **ด้านการตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิผล** ผู้บริหารสนับสนุนให้ใช้ระบบการตรวจสอบของประกันคุณภาพ รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มีการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบภายใน การตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินการตรวจสอบระบบบัญชีภายใน และมีระบบรายงานผลราชการใสสะอาด ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าองค์กรมีคุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) นอกจากนี้ยังมีระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทุก 6 เดือน สำหรับการใช้จ่ายเงินนั้นจะมีการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

- **ด้านการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น** สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีผู้สมัครรับรอง วิทยากรที่เหมาะสม ระบบการยืนยันการจ่อบรมก่อนการจองที่พักและตัวเดินทาง มีเงื่อนไขการคืนเงินค่าลงทะเบียนเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของลูกค้าในกรณีที่ไม่สามารถมาฝึกอบรมได้ มีการจัดทำแบบสอบถามและส่งให้ผู้รับบริการตอบและส่งกลับมายังหน่วยงาน มีการจัดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบปะเยี่ยมเยียนชุมชนรอบสถานบริการวิชาการชุมชน

- **ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้ในระดับสูง** การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ไม่สามารถกำหนดได้โดยหน่วยงาน เนื่องจากมีกระบวนการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการ และรับฟังความคิดเห็นศึกษาข้อมูลจากบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาถ่วงถ่วง และนำเสนอรายชื่อผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการต่อสภามหาวิทยาลัยเพียง 1 รายชื่อ

1.2ก(2) การประเมินผลการดำเนินการ (Performance Evaluation)

ผู้บริหารได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงาน ตามข้อตกลงภาระงานผู้บริหารในรอบ 6 เดือน และผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการในรอบ 2 ปี จากคณะกรรมการที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งมาพัฒนาปรับปรุงองค์กรตามข้อเสนอแนะ

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and Ethical Behavior)

1.2ข(1) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Behavior)

ผู้บริหารดำเนินการกิจของหน่วยงานให้อยู่ภายใต้กรอบกฎหมายและกฎระเบียบ และระบบธรรมาภิบาลเพื่อคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่สังคม ทั้งยังส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

1.2ข(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจที่แสดงให้เห็นว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม โดยการกำหนดระเบียบการปฏิบัติและบทลงโทษบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และกำกับดูแลให้บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมทั้งมีแนวปฏิบัติสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวปฏิบัติในการประเมินและเชิญวิทยากร และสัญญาหรือบันทึกข้อตกลง/เงื่อนไขแนวปฏิบัติสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (Societal Responsibilities and Support of Key Communities)

1.2ค(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

ผู้บริหารคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อและผลประโยชน์ของสังคม จากปณิธานของมหาวิทยาลัยที่ให้ “ถือประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรได้สนับสนุนสังคมและชุมชนให้มีความเจริญและยั่งยืนไปพร้อมกัน โดยได้กำหนดโครงการประจำปีและเข้าร่วมโครงการพร้อมทั้งติดตามผลเพื่อให้มั่นใจว่าสังคมและชุมชนจะได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง

1.2ค(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่มีความสำคัญอย่างจริงจัง โดยได้กำหนดแผนผู้นำของชุมชนในการร่วมกิจกรรมพัฒนาชุมชน กิจกรรมที่สนับสนุนผู้บริหารและบุคลากรร่วมประชุมหรือร่วมกิจกรรมของชุมชน รวมถึงมีการจำแนกชุมชนเป็นชุมชนรอบในและชุมชนรอบนอก โดยยึดสถานบริการวิชาการชุมชนเป็นหลัก และมีกระบวนการสร้างชุมชนต้นแบบโดยผู้บริหารสำนักส่งเสริมฯ มีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ เช่น การเปิดป้าย การมอบของที่ระลึก การร่วมทำกิจกรรมกับชาวบ้าน โดยชุมชนเป้าหมายที่สำนักส่งเสริมฯ ให้การสนับสนุนมี 5 ชุมชน ได้แก่ 1) ชุมชนบ้านสวนรวม ต.สะกอม อ.เทพา จ.สงขลา 2) ชุมชนบ้านม่วงถ้ำ ต.สะกอม อ.เทพา จ.สงขลา 3) ชุมชนบ้านวังเสียบ ต.เกาะสะบ้า อ.เทพา จ.สงขลา 4) ชุมชนบ้านทุ่งใหญ่ ต.บ้านนา อ.จะนะ จ.สงขลา และ 5) ชุมชนบ้านโคกนุ่น ต.บ้านนา อ.จะนะ จ.สงขลา นอกจากนี้ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่ สำนักส่งเสริมฯ ร่วมเป็นองค์กรภาคีกับชุมชนและภาคประชาสังคมเพื่อส่งเสริมให้เกิดกลุ่มอาชีพให้แก่ผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบ ได้แก่ ชุมชนพ้อมิ่ง ต.พ้อมิ่ง อ.ปะนาเระ จ.ปัตตานี และชุมชนกุจิงลือปะ ต.เฉลิม อ.ระแงะ จ.นราธิวาส

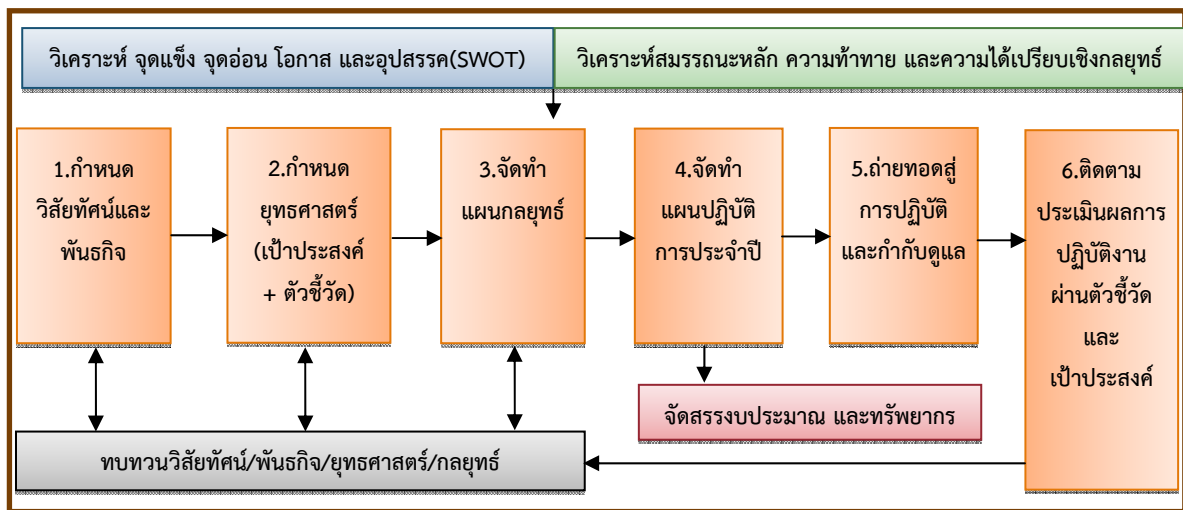
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development):

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์และผลการวิเคราะห์ SWOT สมรรถนะหลัก ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ กำหนดแผนยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์และตัวชี้วัด (จัดทำแผนกลยุทธ์) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ถ่ายทอดและนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และติดตามประเมินผล



แผนภาพที่ 2.1-1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

จากแผนภาพที่ 2.1-1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ สำนักส่งเสริมฯ ได้นำวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย รวมถึงแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยและของสำนักส่งเสริมฯ มาพิจารณาการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำองค์กรต่อไป ซึ่งที่มบริหารมีบทบาทหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำด้านบริการวิชาการที่มีคุณภาพระดับประเทศ และเป็นองค์กรหลักในการประสานนำองค์ความรู้ งานวิจัยจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคม”

สำหรับการกำหนดพันธกิจ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือ ผู้บริหาร และคณะกรรมการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ ทำหน้าที่กำหนดพันธกิจหลักที่ต้องดำเนินการ เพื่อนำสำนักส่งเสริมฯ ไปสู่การเป็นผู้นำด้านบริการวิชาการที่มีคุณภาพระดับประเทศตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ โดยกำหนดพันธกิจ 4 ข้อ

1. ผลิตงานบริการวิชาการที่มีคุณภาพ และหลากหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม
2. ถ่ายทอดความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยีที่เหมาะสมจากคณะ/หน่วยงานเพื่อบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม
3. สร้างและพัฒนาเครือข่ายบริการวิชาการและเครือข่ายชุมชน ให้เข้มแข็งและหลากหลาย
4. ให้สถานบริการวิชาการชุมชนทั้ง 3 สถานี เป็นแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชน

เพื่อตอบสนอง 4 ผลิตภัณท์สำคัญของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ตามที่นำเสนอไปแล้วในหมวดโครงสร้างองค์กร ได้แก่

- 1) การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา สาธิต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้แบบให้เปล่า
- 2) การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา แบบเก็บค่าลงทะเบียน
- 3) การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง
- 4) การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุและสื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย

2. กำหนดยุทธศาสตร์ ผู้บริหารและบุคลากรในสำนักส่งเสริมฯ ทุกคน มีการระดมความคิดเห็นร่วมกันผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2556-2559) และมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี ผ่านคณะกรรมการดำเนินงานและการประชุมบุคลากรประจำปี และล่าสุดมีการทบทวนและปรับปรุงเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2558 ณ สถานีบริการวิชาการชุมชนปัตตานี และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และดำเนินการต่อเนื่องมาเป็นระยะ ๆ ผ่านคณะกรรมการประกันคุณภาพ โดยวิเคราะห์ SWOT แยกตามผลิตภัณฑ์ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ทั้ง 4 ด้านที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ หรือมีสัญญาณบ่งชี้ (เชิงลบ) ที่ตรวจสอบได้จากตัวชี้วัดแล้วนำผลการวิเคราะห์มาสรุปในภาพรวมขององค์กร ดังตารางที่ 2.1-1

3. จัดทำแผนกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแต่ละยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาร่วมกับผลการทำ SWOT ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค/ภาวะคุกคามขององค์กร รวมถึงโอกาสความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายใต้สมรรถนะหลัก ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่มี และสถานะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (รายละเอียดการวิเคราะห์และกำหนดแผนกลยุทธ์ มีอธิบายในหัวข้อ 2.1ก(1))

4. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อออกมาเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน โดยแยกไปตามแต่ละผลิตภัณฑ์ แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแผนระยะสั้นที่จัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปี แต่หากมีสัญญาณบ่งชี้หรือสถานการณ์บังคับให้ต้องทบทวน/ปรับเปลี่ยน ก็สามารถดำเนินการปรับแผนปฏิบัติการได้ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

5. ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และกำกับดูแล เป็นกระบวนการนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดกรอบเวลาและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และผ่านการกำกับดูแลโดยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ผู้รับผิดชอบหลักนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ คือ ผู้รับผิดชอบผลิตภัณฑ์นั้น ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์ด้านเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง และผลิตภัณฑ์ด้านการบริการวิชาการแบบให้เปล่า รับผิดชอบโดยฝ่ายบริการวิชาการและสถานีบริการวิชาการทั้ง 3 สถานี ผลิตภัณฑ์การให้บริการวิชาการแบบเก็บค่าลงทะเบียน รับผิดชอบโดยฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่องและผลิตภัณฑ์ด้านการบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุและสื่อสิ่งพิมพ์ รับผิดชอบโดยฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่

6. ติดตาม ประเมินผลปฏิบัติงาน ผ่านตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดว่าได้ผลเป็นไปตามเป้า ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดที่กำหนด ซึ่งสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องกำหนดให้ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือนต่อคณะกรรมการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงความคืบหน้า ปัญหาและอุปสรรค ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม และนำผลการประเมินที่ได้ไปสู่การทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีตามความเหมาะสม

ตารางที่ 2.1-1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ปัจจัยภายใน	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการงานบริการทุกรูปแบบ - บุคลากรมีความพร้อมและความคล่องตัวในการปฏิบัติงานนอกพื้นที่ - มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านสามารถวิทยากรได้อย่างดีเช่น ด้านแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร การเกษตร ประมง และศิลปหัตถกรรม เป็นต้น - มีสถานบริการวิชาการชุมชน 3 สถานที่ตั้งอยู่ในพื้นที่และความสัมพันธ์กับชุมชนมายาวนาน - มีความพร้อมด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน - มีผลิตภัณฑ์บริการวิชาการที่หลากหลาย 	<ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือระหว่างคณะ/หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยยังมีน้อย - สถานที่จัดโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานมีข้อจำกัดเรื่องพื้นที่ไม่สามารถรองรับการจัดอบรมบางรายการหรือบางช่วงเวลาได้ - ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์
	โอกาส	อุปสรรค
ปัจจัยภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> - มีแหล่งทุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกที่สนับสนุนการพัฒนาในพื้นที่พิเศษ - มีวิทยากรและองค์ความรู้ภายในมหาวิทยาลัย หลากหลายสาขาที่พร้อมจะถ่ายทอดสู่ชุมชน - มีหน่วยงานในพื้นที่ที่มีความพร้อมให้การสนับสนุนและพร้อมเป็นเครือข่าย - การได้รับการยอมรับด้านการบริการวิชาการมายาวนาน 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์ความไม่สงบ/อยู่ในพื้นที่เสี่ยง - โครงการที่จัดทำของงบประมาณได้รับการสนับสนุนน้อยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - มีคู่แข่งในการขอทุนงบประมาณมาก - คู่แข่งมีเทคนิค/วิธีการจัดผลิตภัณฑ์ที่สร้างสิ่งจูงใจผู้เข้ารับอบรม เช่น ให้ของสมนาคุณมากกว่า - สภาพอากาศไม่เอื้ออำนวยในบางครั้ง

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์แต่ละขั้นตอน มีปัจจัยนำเข้า มีผู้รับผิดชอบ วิธีการ และกรอบเวลาอย่างไรสามารถแสดงได้ดังตารางที่ ตารางที่ 2.1-2

ตารางที่ 2.1-2 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

กระบวนการ	ปัจจัยนำเข้า	ผู้เกี่ยวข้อง	วิธีการ	กรอบเวลา
กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - วิสัยทัศน์และพันธกิจ ของมหาวิทยาลัยและวิทยาเขต - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - นโยบายของสำนักส่งเสริมฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหาร - คณะกรรมการดำเนินงาน 	ประชุมกรรมการ และระดมความคิดเห็น	<ul style="list-style-type: none"> - วาระ 4 ปี ครั้ง - ทบทวนปีละ 1 ครั้ง
จัดทำ SWOT	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลผลิตภัณฑ์/ทรัพยากร - ข้อมูลผู้ใช้บริการ ผู้ส่งมอบ - คู่เทียบ/คู่แข่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน 	ประชุมเชิงปฏิบัติการแบ่งตามกลุ่มผลิตภัณฑ์	ประเมินและทบทวนปีละ 1 ครั้ง
กำหนดแผนยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> - วิสัยทัศน์/พันธกิจ/SWOT - แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - คู่เทียบ/คู่แข่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน 	ประชุมเชิงปฏิบัติการแบ่งตามกลุ่มผลิตภัณฑ์	วาระ 4 ปี ครั้ง, ประเมินและทบทวนปีละ 1 ครั้ง
จัดทำแผนกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> - แผนยุทธศาสตร์ - ผลการจัดทำ SWOT - สมรรถนะหลักและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ - ความท้าทาย/ความคาดหวัง - ทรัพยากร/เทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน 	ประชุมเชิงปฏิบัติการแบ่งตามกลุ่มผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> - วาระ 4 ปี ครั้ง - ประเมินและทบทวนปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์

กระบวนการ	ปัจจัยนำเข้า	ผู้เกี่ยวข้อง	วิธีการ	กรอบเวลา
จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	- แผนยุทธศาสตร์ - แผนกลยุทธ์ - เป้าหมายและตัวชี้วัด - โครงการ/กิจกรรม	- คณะกรรมการดำเนินงาน - งานนโยบายและแผน - ฝ่าย/งาน/สถานี	นำเข้าพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำสำนักฯ	ระยะสั้นปีละ 1 ครั้ง
ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและกำกับดูแล	นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ	- ผู้บริหารในทุกระดับ - งานนโยบายและแผน - ผู้ปฏิบัติงาน	ผ่านการประชุม คณะกรรมการ/บุคลากร/เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์	ตลอดทั้งปี
ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลการติดตามและประเมินที่ได้รับจากผู้ให้บริการ ผู้ส่งมอบ และจากผู้ปฏิบัติเอง ผ่านตัวชี้วัด เทียบกับเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	- ผู้รับผิดชอบโครงการ - งานนโยบายและแผน - คณะกรรมการดำเนินงาน	ประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการ นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อพิจารณาทุกเดือน	ตลอดทั้งปี
ทบทวน/ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ผลการติดตามและประเมินปัญหา สัญญาณบ่งชี้ความเสี่ยงแผนบริหารความเสี่ยง	- ผู้บริหาร - คณะกรรมการดำเนินงาน	ประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ดำเนินการหากผลการติดตามประเมินไม่เป็นไปตามเป้า

จากกระบวนการที่นำเสนอข้างต้นทำให้ได้ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ในระดับองค์กรได้ ดังตารางที่ 2.1-3

ตารางที่ 2.1-3 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ 1 สร้างความเข้มแข็งชุมชน เป้าประสงค์ : เสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนโดยการสร้างชุมชนต้นแบบเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน	1. สร้างชุมชนต้นแบบที่สามารถพึ่งตนเองได้โดยยึดหลักตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างกลไกการประสานงานกับชุมชนโดยสร้างงานบริการวิชาการที่ตรงกับความต้องการของชุมชน 2. สนับสนุนการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาของชุมชนและส่งเสริมงานวิจัยของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน 3. ใช้สถานีบริการวิชาการชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ชุมชนเข้าสามารถถึงได้
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างนวัตกรรมงานบริการวิชาการ เป้าประสงค์ : มีนวัตกรรมบริการวิชาการที่ทันสมัย หลากหลาย และตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ	1. สร้างและพัฒนาหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการบริการวิชาการที่แตกต่างหลากหลาย และตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 2. สร้างและพัฒนากระบวนการบริการวิชาการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อเรียนรู้ที่หลากหลาย 3. จัดการศึกษาต่อเนื่องเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานบริการวิชาการให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริการวิชาการ เป้าประสงค์ : สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงชุมชนและภาคประชาสังคม ตลอดจนหน่วยงานต่างประเทศเพื่อร่วมมือในการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม	1. สร้างและพัฒนาเครือข่ายงานบริการวิชาการกับหน่วยงานภายใน/สถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชน ภาคประชาชน/และภาคอุตสาหกรรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกลุ่มองค์กรอื่น ๆ 2. ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายชุมชนให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น 3. ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อแสวงหาพันธมิตรในการบริการวิชาการที่หลากหลาย รักษาให้คงอยู่และเพิ่มมากขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์	กลยุทธ์
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาสถานีบริการวิชาการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เข้าถึงชุมชน</p> <p>เป้าประสงค์: เพื่อพัฒนาสถานีบริการชุมชนทั้งสามสถานี ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในหลากหลายมิติ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม ที่ชุมชนและกลุ่มผู้สนใจเข้าถึงได้</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาสถานีบริการวิชาการชุมชนให้พร้อมสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้แก่ชุมชนและกลุ่มผู้สนใจ 2. พัฒนาบุคลากรให้พร้อมสำหรับการให้บริการวิชาการ 3. พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยนำระบบสารสนเทศมาช่วยสนับสนุน 4. จัดโครงการและกิจกรรมที่สนองต่อความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง 5. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ สถานีบริการวิชาการชุมชน ให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง

2.1ก(2) นวัตกรรม (Innovation)

จากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนดในตารางที่ 2.1-3 ยุทธศาสตร์หนึ่งที่สำคัญของสำนักส่งเสริมฯ คือ การสร้างนวัตกรรมงานบริการวิชาการ (ทั้งให้เปล่าและเก็บค่าลงทะเบียน) เพื่อให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวบรรลุเป้าประสงค์ผู้บริหารจึงมีนโยบายสนับสนุนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการพัฒนางาน/นวัตกรรม ดังนี้

(1) สนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนา และวิจัยสถาบัน เช่น การวิเคราะห์หาความต้องการของตลาดเพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมด้านบริการวิชาการใหม่

(2) สนับสนุนการศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาสถานี ทั้งที่ทำงานและสถานีฝึกอบรม ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3) สนับสนุนสวัสดิการ ความก้าวหน้าในการทำงาน ค่าตอบแทนความดีความชอบ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร

เนื่องจากสำนักส่งเสริมฯ มีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (ดังที่นำเสนอในแผนภาพที่ 2 หมวดโครงสร้างองค์กร) เช่น ความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานที่ยาวนาน การมีสถานีบริการวิชาการชุมชนทั้ง 3 สถานีอยู่ในพื้นที่ ความสามารถและความพร้อมของบุคลากร และความมั่นคงทางสถานะการเงินในปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้ช่วยหนุนเสริมให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวบรรลุเป้าประสงค์ได้ง่ายขึ้น และจากความมั่นคงด้านการเงิน (รายได้สะสมที่มีอยู่ในระดับที่ 2) สถานีบริการวิชาการชุมชนจะนะมีความพร้อมเพื่อรองรับผู้มาใช้บริการที่พัก และใช้เป็นสถานีในการฝึกอบรมของกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

ศักยภาพและความคล่องตัวของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมด้านบริการวิชาการ เช่น Mobile Training และ Inhouse Training (ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในตารางที่ 2.1-4) ประสบความสำเร็จ

2.1ก(3) การวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

องค์ประกอบสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงและภัยคุกคามต่อความยั่งยืน สมรรถนะหลักขององค์กร นำมาประกอบการวิเคราะห์และวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้แผนกลยุทธ์สามารถตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงของ 4 ผลลัพธ์ นำไปปฏิบัติได้ และบรรลุตามเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

● **ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์** ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (ดังแสดงในแผนภาพที่ 2 หมวดโครงสร้างองค์กร) เป็นปัจจัยสำคัญที่สำนักส่งเสริมฯ นำมาประกอบการวิเคราะห์และกำหนดแผนกลยุทธ์ เช่น ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1 การมีชื่อเสียงที่ดีของสำนักฯ มีส่วนช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ที่ 1 ด้านการสร้างชุมชนต้นแบบที่สามารถพึ่งตนเองได้ ของยุทธศาสตร์ที่ 1 (ตารางที่ 2.1-3) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1 ในการเพิ่มจำนวนชุมชนต้นแบบที่สามารถพึ่งตนเองได้ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ข้อที่ 2 มีสถานีบริการวิชาการในพื้นที่ 3 สถานี มีส่วนช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ข้อที่ 3 คือใช้สถานีบริการวิชาการชุมชนเป็นแหล่งองค์ความรู้ที่ชุมชนเข้าถึงได้ เพื่อตอบสนองความท้าทายข้อที่ 2 ในการเพิ่มองค์ความรู้/งานวิจัยจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ข้อที่ 3 บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และมีความคล่องตัวสูง ทำให้มีส่วนสำคัญในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมด้านการบริการวิชาการที่แตกต่างและหลากหลาย (กลยุทธ์ที่ 1 ของยุทธศาสตร์ที่ 2 ตารางที่ 2.1-3) ส่วนความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ข้อที่ 4 มีระบบสารสนเทศสนับสนุนงานบริการวิชาการที่พัฒนาอย่างสม่ำเสมอและทันสมัยมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ข้อที่ 2 สร้างและพัฒนาระบบบริการวิชาการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ยุทธศาสตร์ที่ 2) และกลยุทธ์ข้อที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยนำระบบสารสนเทศมา

ช่วยสนับสนุน (ยุทธศาสตร์ที่ 4) ซึ่งความได้เปรียบด้านระบบสารสนเทศนี้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการให้สามารถตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ข้อที่ 6 เพิ่มจำนวนลูกค้าและรายรับ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดังตารางที่ 2.1-3 ไม่ว่าจะเป็นการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการวิชาการที่หลากหลาย การพัฒนาสถานบริการวิชาการ การพัฒนาบุคลากร การประชาสัมพันธ์ และการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการต่างเป็นกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มจำนวนลูกค้าและรายรับของสำนักส่งเสริมฯ

● **ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนขององค์กร** เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่นำมาประกอบการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ เช่น การลดลงของรายได้ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงิน การปรับกลยุทธ์จะพิจารณาจากสัญญาณบ่งชี้แสดงถึงโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลาด ผลิตภัณฑ์ ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับทำให้สำนักส่งเสริมฯ กำหนดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ปีละ 1 ครั้ง และมีกระบวนการติดตามและประเมินผลเป็นกิจกรรมสำคัญอย่างหนึ่งที่สำนักส่งเสริมฯ ยึดถือปฏิบัติมาโดยตลอด เช่น กำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลโครงการทุกครั้งหลังเสร็จสิ้นโครงการ การติดตามประเมินผลทำให้ทราบสัญญาณบ่งชี้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ความต้องการของตลาด/ลูกค้า ภาวะเศรษฐกิจหรือคู่แข่ง สัญญาณเหล่านี้ต้องให้ความสำคัญ และนำกลับมาทบทวนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งหลายตัวบ่งชี้ที่ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ดังตารางที่ 2.1-4

ตารางที่ 2.1-4 สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง และการปรับแผนกลยุทธ์

ผลิตภัณฑ์	สัญญาณบ่งชี้ของความเสี่ยง	การปรับแผนกลยุทธ์
<ul style="list-style-type: none"> ■ การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา สาธิต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้ แบบให้เปล่า ■ การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา แบบเก็บค่าลงทะเบียน 	จำนวนลูกค้าลดลง ทำให้รายได้ลดลง	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกมากขึ้น เช่น ประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยตรงแทนการกระจายพื้นที่ - เพิ่มหลักสูตร Inhouse/Mobile training แทนการจัดในพื้นที่
	จำนวนผู้ให้บริการวิชาการในลักษณะเดียวกัน (คู่แข่ง) เพิ่มขึ้น	- สำรวจตลาดเพื่อมองหาความต้องการและพัฒนานวัตกรรมใหม่เป็นระยะๆ ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
	สื่อออนไลน์ เช่น Facebook มีอิทธิพลต่อผู้ใช้มากขึ้นเรื่อย ๆ	- เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายขึ้น เช่น ผ่าน E-doc หรือ Facebook
	การเปลี่ยนแปลงสู่ประชาคมอาเซียน	- สร้างหลักสูตรที่แตกต่าง หลากหลาย ตรงกับความต้องการและตอบโจทย์ประชาคมอาเซียน เช่น หลักสูตรด้านภาษา หลักสูตรอาหารและผลิตภัณฑ์ฮาลาล
	ความนิยมในตัวผลิตภัณฑ์ลดลง (จำนวนผู้ลงทะเบียนในบางหลักสูตรไม่เป็นไปตามแผน)	<ul style="list-style-type: none"> - ติดตามและประเมินความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์ - พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า
<ul style="list-style-type: none"> ■ การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง 	จำนวนกลุ่มอาชีพไม่เป็นไปตามแผน	- มีการติดตามและสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ ขยายชุมชนและกลุ่มเป้าหมาย
	จำนวนรายได้ของคนในชุมชนไม่ได้เพิ่มขึ้นตามที่คาดการณ์	- เป็นหน่วยงานกลางเพื่อประสานและหาตลาดให้กลุ่มอาชีพชุมชน เพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
	ผลการประเมินความพึงพอใจต่ำ	- สร้างและพัฒนาหลักสูตรอาชีพใหม่ ๆ ที่ตรงตามความต้องการของชุมชน
<ul style="list-style-type: none"> ■ การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุและสื่อสิ่งพิมพ์ 	จำนวนผู้เข้าชม/ผู้ฟังลดลง ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป	- เพิ่มช่องทางการเข้าถึงสื่อให้มากขึ้น เช่น ผ่านอินเทอร์เน็ต Youtube Facebook และเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ
	ผู้รับสื่อมีความสนใจในสื่อออนไลน์มากขึ้น (เมื่อเทียบกับสื่อวิทยุ และสิ่งพิมพ์)	- พัฒนาเนื้อหา (content) ของรายการให้มีสาระความรู้ ความน่าสนใจมากขึ้น และตรงตามความต้องการของผู้บริโภคสื่อ

● **จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์** เช่น กลยุทธ์ที่กำหนดมีไม่เพียงพอและหรือไม่มีประสิทธิภาพพอต่อการบรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละยุคศาสตร์ กลยุทธ์ที่กำหนดไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญและคำนึงถึงประเด็นเหล่านี้ จึงกำหนดให้มีการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบตามกระบวนการที่กล่าวไปแล้วในตอนต้น (ดังแผนภาพที่ 2.1-1) ใช้ระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อลด/ขจัดจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และสิ่งสำคัญคือมีการทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ และสามารถปรับเปลี่ยนได้หากนำไปปฏิบัติแล้วไม่เกิดผลหรือไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้

การเป็นหน่วยงานภาครัฐ ถือเป็นจุดแข็งหรือเป็นโอกาสอย่างหนึ่ง ที่สามารถยืนยันความมั่นคงและความยั่งยืนของสำนักส่งเสริมฯ ได้ระดับหนึ่ง จากการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่มีให้แก่บุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ อย่างไรก็ตามเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว และการเข้ามหาวิทยาลัยในกำกับ การเป็นสมาชิกของกลุ่มประชาคมอาเซียน จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว เป็นสิ่งสำคัญที่สำนักส่งเสริมฯ คำนึงและนำมาประกอบการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สำนักส่งเสริมฯ ยังคงสามารถดำเนินกิจกรรม และเติบโตอย่างต่อเนื่องในด้านบริการวิชาการ โดยคาดหวังว่าผลการดำเนินงานจะมีพัฒนาการที่ดีขึ้น บรรลุตามเป้าประสงค์ และเป็นองค์กรชั้นนำในการให้บริการวิชาการระดับประเทศได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในวิสัยทัศน์ โดยกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถเสริมสร้างสมรรถนะให้แก่องค์กร เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และพร้อมสำหรับทำงาน ผ่านโครงการพัฒนาบุคลากร เช่น ฝึกอบรม ศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ ผ่านนโยบายการถ่ายทอดงาน และโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุน ซึ่งสำนักส่งเสริมฯ มีความได้เปรียบทางด้านนี้อยู่แล้ว ทำให้เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรได้ส่วนหนึ่ง

การเพิ่มรายได้ ถือเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อความยั่งยืนในระยะยาว นอกเหนือจากการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรแล้ว ผลผลิตหนึ่งที่เป็นบริการวิชาการแบบเก็บค่าลงทะเบียนเป็นสิ่งที่น่าสนใจ สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีหลากหลายกลยุทธ์ดังที่กล่าวไปแล้วในตอนต้น ไม่ว่าจะเป็นการสำรวจความต้องการ การพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย หลากหลาย การประชาสัมพันธ์เชิงรุก ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าและรายได้ที่จะส่งผลให้สถานะทางการเงินมีมั่นคงขึ้น โดยคาดหวังว่าจะมีรายได้เพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี และอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้เมื่อเทียบกับคู่แข่ง และถึงแม้สำนักส่งเสริมฯ มีหลักสูตรบริการวิชาการที่หลากหลายอยู่แล้ว แต่การคิดค้น/พัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการ เพื่อสร้างหลักสูตรที่แตกต่าง หลากหลาย และตรงตามความต้องการของลูกค้า ยังคงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

การพัฒนาสถานบริการวิชาการชุมชนทั้ง 3 สถานีให้มีความเข้มแข็งและพร้อมสำหรับให้บริการวิชาการ เพื่อนำองค์ความรู้ งานวิจัย และเทคโนโลยี จากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชนและสังคมเพิ่มขึ้น ก็เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่เสริมสร้างความยั่งยืนให้แก่สำนักส่งเสริมฯ

สำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานขึ้นมา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าในแต่ละโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ตรงตามเป้าประสงค์และประสบความสำเร็จในประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ๆ อีกทั้งในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานได้มีการทบทวนตัวชี้วัดความสำเร็จทุกปี การทบทวนตัวชี้วัดเหล่านี้ช่วยให้สำนักส่งเสริมฯ ประเมินผลได้ว่าผลลัพธ์ที่ได้ในปัจจุบันสามารถรับประกันผลลัพธ์ในระยะยาวหรือต้องมีการทบทวนแนวทางปฏิบัติ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้าง ความมั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้สะท้อนถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกลุ่มต่าง ๆ อย่างแท้จริง

● **ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** สำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดแผนกลยุทธ์แต่ละด้านให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ทั้งกลยุทธ์ที่ท้าทาย และกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้สูงในทางปฏิบัติ เช่น สำนักส่งเสริมฯ มีขีดความสามารถด้านไอทีอยู่แล้ว กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนงานบริการวิชาการ หรือการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ ก็มีโอกาสบรรลุผลในทางปฏิบัติสูงอย่างไรก็ตามบางกลยุทธ์ก็มีเป้าประสงค์ที่ท้าทาย เช่น การเพิ่มจำนวนลูกค้า/เพิ่มรายได้ หรือการสร้างชุมชนต้นแบบที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน การนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปปฏิบัติ

จึงจำเป็นต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ภายใต้สภาพความเป็นจริงและเงื่อนไข ไม่ว่าจะเป็กรอบเวลา งบประมาณ และทรัพยากร กลยุทธ์ใดที่สำนักส่งเสริมฯ เห็นว่าไม่มีความสามารถหรือมีโอกาสน้อยมากที่จะปฏิบัติได้จริง กลยุทธ์นั้นจะไม่ถูกนำมาเข้ามาบรรจุไว้ในแผน เช่น การโฆษณาเผยแพร่ผ่านสื่อโทรทัศน์ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีโอกาสทำให้จำนวนลูกค้าหรือผู้มารับบริการสูงขึ้น แต่มีค่าใช้จ่ายสูง กลยุทธ์นี้จึงไม่ได้รับการบรรจุในแผน แต่เลือกการเผยแพร่ผ่านช่องทางอื่น เช่น Facebook Youtube E-doc และ เว็บไซต์แทน

แผนยุทธศาสตร์ของสำนักส่งเสริมฯ เป็นแผนระยะยาวสำหรับปี พ.ศ.2556-2559 เป็นแผนหลักที่ใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกฝ่าย/งาน/สถานี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้น 1 ปี โดยทุกฝ่าย/งาน/สถานี ที่รับผิดชอบในแต่ละผลิตภัณฑ์ มีหน้าที่ดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่ถูกกำหนดไว้ในปฏิทินการปฏิบัติงานของฝ่าย/งาน/สถานี ซึ่งจะมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยงานนโยบายและแผนว่าสอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่ นอกจากนี้ในแต่ละรอบปีจะมีการประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมและรายงานผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการดำเนินงานและคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ

กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำเสนอ มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งประกอบด้วย 1) มีหลักสูตรการฝึกอบรมที่หลากหลายและทันสมัย 2) มีความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่สามารถสร้างงานบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 3) มีความสามารถในการเชื่อมโยงและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในมหาวิทยาลัยออกสู่ชุมชน 4) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการในองค์กร 5) มีสถานบริการวิชาการชุมชน 3 สถานี เป็นแหล่งเรียนรู้และเข้าถึงชุมชน

2.1ก(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (Work Systems and Core Competencies)

สำนักส่งเสริมฯ มีระบบงานที่สำคัญ คือ ระบบการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านบริการวิชาการ เช่น ระบบการขออนุมัติจัดโครงการ การจัดโครงการฝึกอบรม/สัมมนา ทั้งแบบให้เปล่าและแบบเก็บค่าลงทะเบียน ระบบงานสนับสนุนการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์ เช่น ระบบฐานข้อมูลการบริหารจัดการโครงการระบบงานสนับสนุนด้านการเงินและพัสดุ ด้านบุคลากรและการบริหาร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการตลาดและการวิเคราะห์ลูกค้า ด้านการประกันคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น (รายละเอียดในหมวดที่ 6 แผนภาพที่ 6.1-2)

กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดระบบงานว่าจะดำเนินการโดยส่วนใดนั้น สำนักส่งเสริมฯ จะยึดสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นสำคัญว่ามีขีดความสามารถและพร้อมสำหรับระบบงานนั้นหรือไม่ ซึ่งหากพร้อมก็จะดำเนินการเองเพื่อความคล่องตัวและประหยัดค่าใช้จ่าย และหากระบบงานใดไม่พร้อมหรือไม่ถนัดก็จะส่งมอบให้หน่วยงานอื่นที่มีความถนัดและมีความพร้อมเป็นผู้ดำเนินการ

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์(Strategic Objectives)

2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ(Key Strategic Objectives)

สำนักส่งเสริมฯ กำหนดเป้าประสงค์ แผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกรอบเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายตามตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการติดตามการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ดังตารางที่ 2.1-5

ตารางที่ 2.1-5 เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์
สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ทบพทวนเมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ.2559

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	กรอบเวลา
ยุทธศาสตร์ 1: สร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน	เสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนโดยการสร้างชุมชนต้นแบบเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน ซึ่งมีสถานบริการวิชาการเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้	1. เพื่อสร้างชุมชนต้นแบบที่สามารถพึ่งตนเองได้โดยยึดหลักตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงและสร้างกลไกการประสานงานกับชุมชนโดยสร้างงานบริการวิชาการที่ตรงกับความต้องการของชุมชน 2. สนับสนุนการวิจัย การนำองค์ความรู้ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย แก้ปัญหาของชุมชนและสังคม 3. เพื่อใช้สถานบริการวิชาการชุมชนเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ที่ชุมชนเข้าถึงได้	ปีงบประมาณ 2556-2559
ยุทธศาสตร์ 2: การสร้างนวัตกรรมบริการวิชาการ	มีนวัตกรรมบริการวิชาการที่ทันสมัยหลากหลาย และตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ	4. เพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการบริการวิชาการที่เกิดจากการต่อยอดองค์ความรู้ที่แตกต่างหลากหลายและตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 5. เพื่อสร้างและพัฒนาระบบการบริการวิชาการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนที่เหมาะสม 6. เพื่อสร้างความแตกต่าง และหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์บริการวิชาการ และตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	ปีงบประมาณ 2556-2559
ยุทธศาสตร์ 3: การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริการวิชาการ	มีเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายใน/สถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคประชาชน/ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกลุ่มองค์กรอื่น ๆ ตลอดจนหน่วยงานต่างประเทศเพื่อร่วมมือในการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม	7. เพื่อสร้างและพัฒนาเครือข่ายงานบริการวิชาการกับหน่วยงานภายใน/สถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน/ชุมชน ภาคประชาสังคม ภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกลุ่มองค์กรอื่น 8. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายชุมชนให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น 9. เพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนแสวงหาพันธมิตรในการบริการวิชาการที่หลากหลาย รักษาให้คงอยู่ และมีเครือข่ายความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น	ปีงบประมาณ 2556-2559
ยุทธศาสตร์ 4: พัฒนาสถานบริการวิชาการชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้	เพื่อพัฒนาสถานบริการชุมชนทั้ง 3 สถานี ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในหลากหลายมิติ ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม ที่ชุมชนและกลุ่มผู้สนใจสามารถเข้าถึงได้	10. เพื่อพัฒนาสถานีบริการฯ ให้พร้อมสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้แก่ชุมชนและกลุ่มผู้สนใจ 11. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่พร้อมสำหรับการให้บริการวิชาการ 12. เพื่อจัดโครงการและกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพ 13. เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ สถานีบริการวิชาการ และผลิตภัณฑ์บริการวิชาการให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง	ปีงบประมาณ 2556-2559

เพื่อให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์หลักสำนักส่งเสริมฯ จึงวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในระดับผลิตภัณฑ์ขึ้น ดังตารางที่ 2.1-6 ประกอบด้วยรายละเอียดกลยุทธ์ในแต่ละผลิตภัณฑ์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผู้รับผิดชอบ (ฝ่าย/งาน/สถานี ที่รับผิดชอบผลิตภัณฑ์นั้น ๆ) และกรอบระยะเวลา

ตารางที่ 2.1-6 กลยุทธ์ระดับผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ	กรอบระยะเวลา
1.การจัดโครงการ/กิจกรรม อบรม สัมมนา สาธิต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้หลักสูตรใหม่/นวัตกรรมบริการ วิชาการที่หลากหลาย และตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 2. เพื่อนำองค์ความรู้จากหน่วยงานใน มหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชน 3. ได้ขยายองค์ความรู้ไปสู่กลุ่ม ผู้ด้อยโอกาสในพื้นที่ให้มากขึ้น 4. มีเครือข่ายบริการวิชาการเพิ่มขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 การพึ่งเสียงจากลูกค้าจากลูกค้าที่ได้ผ่านการอบรม/ลูกค้าในอนาคต 1.2 สร้างและพัฒนาหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการ ที่ตรงกับความต้องการ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 1.3 สร้างหลักสูตร พัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเข้าถึง ผู้รับบริการให้ครอบคลุมพื้นที่ชายแดนได้ 1.4 สร้างเครือข่ายงานบริการวิชาการกับหน่วยงานทั้ง ภายใน และภายนอก 	1, 2	ตลอดทั้งปี
2. การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา แบบเก็บค่าลงทะเบียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้ข้อมูลความต้องการและ กลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง 2. เพิ่มโอกาสทางการตลาด และความ ได้เปรียบในการแข่งขัน 3. ได้ผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการมากที่สุด และจัดกิจกรรมได้ตามแผน 4. เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยาย ตลาดใหม่ 5. มีลูกค้าและรายได้เพิ่มขึ้น 6. เพื่อให้ทราบสถานการณ์/สัญญาณบ่งชี้ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทั่วทั้งที่ 	<ol style="list-style-type: none"> 2.1 วิเคราะห์ตลาด และกลุ่มลูกค้าใหม่ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการที่แท้จริง 2.2 สร้างและพัฒนาหลักสูตรที่แตกต่าง หลากหลาย และ ตรงกับความต้องการของลูกค้า/ตลาด 2.3 จัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมี ชื่อเสียงเพื่อดึงดูดลูกค้า 2.4 ประชาสัมพันธ์เชิงรุก ขยายช่องทางประชาสัมพันธ์ ที่ สามารถไปถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรงและรวดเร็ว โดย ใช้ฐานข้อมูลด้านลูกค้า หน่วยงาน และสื่อออนไลน์ที่มี อยู่ให้เป็นประโยชน์ 2.5 ติดตามและประเมินผลข้อมูลการเปลี่ยนแปลง/ สถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ 	1, 2	ตลอดทั้งปี
3. การเสริมสร้างกลุ่มและ ชุมชนเข้มแข็ง	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการที่แท้จริง 2. ยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ซึ่งมีสถานะบริการเป็นศูนย์รวมองค์ ความรู้และแหล่งเรียนรู้ 3. ชุมชนเป้าหมายมีความเข้มแข็ง สามารถเป็นต้นแบบ ด้านใดด้านหนึ่งให้ ชุมชนอื่น ๆ ได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 3.1 การรับฟังเสียงจากชุมชน เพื่อหาความต้องการ 3.2 เน้นชุมชนในพื้นที่เฉพาะ ไม่เน้นการกระจาย 3.3 สร้างชุมชนต้นแบบที่สามารถพึ่งตนเองได้ ตามแนว เศรษฐกิจพอเพียงและตรงกับความต้องการของชุมชน 3.4 สนับสนุนองค์ความรู้ งานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาชุมชน 3.5 พัฒนาสถานีเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ที่ชุมชนเข้าถึงได้ 3.6 สร้างแผนการพัฒนาชุมชน เลือกกิจกรรมที่ตอบสนอง ความต้องการชุมชนจริงๆ 	1, 2	ตลอดทั้งปี
4. การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อเผยแพร่สาระความรู้ที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการอยู่ร่วมกันภายใต้สังคมพหุ วัฒนธรรม ผ่านทางสื่อรายการวิทยุ ที่ สามารถเข้าถึงคนในชุมชนท้องถิ่น ภาคใต้ได้อย่างกว้างขวาง ครอบคลุม 2. การเผยแพร่งานบริการวิชาการในวง กว้างทั้งในชุมชนและระดับประเทศที่ ตอบสนองคนที่ต้องการพัฒนาทักษะ ในด้านการประกอบอาหารและอาชีพ อื่น ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างรายได้เสริม 	<ol style="list-style-type: none"> 4.1 เน้นผลิตรายการวิทยุ ประเภทสาระความรู้ขนาดสั้น เพื่อให้สถานีวิทยุในเครือข่าย สามารถออกอากาศได้เป็นประจำ ทุกวัน 4.2 สร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือกับสถานีวิทยุ ต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางการออกอากาศ 4.3 สร้างความร่วมมือกับกลุ่มองค์กรภาคีที่มีศักยภาพผลิต รายการร่วมเป็นบางรายการ 4.4 เน้นการนำเสนอ เนื้อหาที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และอยู่ในความสนใจ 4.5 สร้างสื่อ Video on Demand และเผยแพร่ โดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บไซต์สำนักส่งเสริมและ การศึกษาต่อเนื่อง Youtube และFacebook 	2,3,4	ตลอดทั้งปี

หมายเหตุ 1: ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง 2: ฝ่ายบริการวิชาการชุมชน 3: ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่ 4: สำนักงานเลขาฯ

การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งหนึ่งที่สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านลูกค้าตลาด ผู้ส่งมอบ/พันธมิตร และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีผลต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์ สำนักส่งเสริมฯ ได้นำข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกมาวิเคราะห์และทบทวนแผนกลยุทธ์และเป้าประสงค์ใหม่เป็นระยะ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งมีการพิจารณาข้อมูลที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น แนวโน้มความก้าวหน้าด้านตลาดแรงงาน ความต้องการแรงงาน การแข่งขันกับหน่วยงานบริการวิชาการของหน่วยงานอื่น ภาวะเบี้ยบ เช่น แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551-2565) ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง หรือการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียนซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องปรับตัว เป็นโอกาสให้สำนักส่งเสริมฯ ได้สร้างงานบริการวิชาการที่สนับสนุนนโยบายดังกล่าว หรือสถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งไม่มีท่าทีว่าจะสงบ หรือปัจจัยภายใน เช่น การรวบรวมข้อเสนอแนะจากลูกค้า ข้อมูลสำรวจความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์ทบทวนผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการนำมาวิเคราะห์เพื่อประเมินผลและจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ

2.1ข(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives Considerations)

• **การตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์** จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 13 ข้อ แสดงดังตารางที่ 2.1-5 ได้กำหนดให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนกลยุทธ์ สมรรถนะหลัก โอกาสและความได้เปรียบเชิง กลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ (ซึ่งนำเสนอไปแล้วในหมวดโครงสร้างองค์กร) และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 6 ความท้าทาย ดังตารางที่ 2.1-7

ตารางที่ 2.1-7 ความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ข้อที่)
1. เพิ่มจำนวนชุมชนต้นแบบที่สามารถพึ่งตนเองได้	1-3, 11, 12
2. เพิ่มองค์ความรู้/งานวิจัยจากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน	1-3, 11
3. เพิ่มนวัตกรรม อาทิ กิจกรรม หลักสูตรใหม่ และระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารวิชาการ	4-7
4. เพิ่มเครือข่ายความร่วมมือด้านบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	8-10
5. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อให้ทำงานด้านบริการวิชาการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	12
6. เพิ่มจำนวนลูกค้าและรายได้	4,13

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อ 1-3 ตอบสนองความท้าทายข้อ 1 และข้อ 2 วัตถุประสงค์ข้อ 4-7 ตอบสนองความท้าทายข้อ 3 วัตถุประสงค์ข้อที่ 8-10 ตอบสนองความท้าทายข้อ 4 วัตถุประสงค์ข้อ 12 ตอบสนองความท้าทายข้อ 5 และวัตถุประสงค์ข้อ 4 และ 13 ตอบสนองความท้าทายข้อ 6

สำนักส่งเสริมฯ มีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มาสนับสนุนอีก 5 ข้อ คือ 1) ชื่อเสียงที่ดีของสำนักส่งเสริมฯ และดำเนินงานในพื้นที่มากกว่า 30 ปี 2) มีสถานบริการวิชาการชุมชนอยู่ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี อำเภอเทพา และอำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา 3) บุคลากรมีขีดความสามารถและความคล่องตัวสูง 4) มีความมั่นคงด้านการเงิน และ 5) มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

จากโอกาสความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์พบว่า ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ข้อได้สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 13 ข้อ และสอดคล้องกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ดังตัวอย่าง เช่น ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ข้อ 3 บุคลากรมีขีดความสามารถและความคล่องตัวสูง สอดคล้องกับสมรรถนะหลักข้อ 1, 2, และ 4 ทำให้สามารถจัดโครงการบริการวิชาการในลักษณะการฝึกอบรมสัญจร (Mobile training) และหลักสูตร In house Training ไปตามภาคต่าง ๆ ของประเทศไทยได้ เป็นโครงการที่เปิดโอกาสและเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงองค์ความรู้ ที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยเมื่อเทียบกับการเข้ามาอบรมกับส่วนกลาง ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านชื่อเสียงและทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนมายาวนาน ทำให้ได้รับความไว้วางใจในการขับเคลื่อนชุมชนเข้มแข็งเพื่อเป็นต้นแบบนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด เช่น การประชาสัมพันธ์ การกำหนดอัตราค่าลงทะเบียนที่เหมาะสม การลดราคาและแจกของสมนาคุณ รวมทั้งมาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยใช้บุคลากรเท่าเดิมแต่บริหารจัดการแบบชุดโครงการ โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เช่น Early Bird (สมัครก่อนมีส่วนลด) และ 2in1 (มาครั้งเดียวได้ 2 หลักสูตร) ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความท้าทายในประเด็นการเพิ่มจำนวนลูกค้าและรายได้ ที่จะส่งผลต่อความมั่นคงและยั่งยืนทางด้านการเงิน นอกจากนี้กลยุทธ์การอบรมสัญจร (Mobile training) แต่ละครั้งก็เป็นช่องทางการเพิ่มเครือข่ายของสำนักส่งเสริมฯ ไปในตัวซึ่งในปัจจุบันพื้นที่การให้บริการแบบฝึกอบรมสัญจรนั้นครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศไทย

สุดท้ายการนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุน เป็นความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยทำให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ต่าง ๆ เป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว ตรวจสอบได้ และบรรลุเป้าประสงค์ได้ง่ายขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระบบการบริหารจัดการโครงการ เช่น (ระบบรับสมัคร ระบบลงทะเบียน ระบบประเมิน ระบบสืบค้นข้อมูลและออกรายงาน เป็นต้น) ระบบการเบิกจ่ายพัสดุ ระบบการเงิน และการประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์การสร้างและพัฒนานวัตกรรม (หลักสูตร/โครงการ) ที่แตกต่างและหลากหลาย และตรงกับความต้องการของลูกค้า เป็นกลยุทธ์หลักที่ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ได้อย่างชัดเจน โดยฝ่ายที่รับผิดชอบผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ จะมีหน้าที่หลักในการสำรวจตลาดและความต้องการของลูกค้า อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาด/กลุ่มผู้รับบริการ เช่น โครงการอบรมหลักสูตรการเขียนผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่และได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี การพัฒนาหลักสูตร In house Training เพื่อให้ตอบสนองกลุ่มเป้าหมาย

สำนักส่งเสริมฯ ยังคงให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (แผนภาพที่ 2 หมวดโครงสร้างองค์กร) ประกอบด้วย 1) หลักสูตรการฝึกอบรมที่หลากหลายและทันสมัย 2) ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่สามารถสร้างงานบริการวิชาการ และความสามารถในการทำงานแทนกันได้ 3) มีความสามารถในการเชื่อมโยงและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในมหาวิทยาลัยออกสู่ชุมชน 4) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการในองค์กร 5) มีสถานบริการวิชาการชุมชน 3 สถานี เป็นแหล่งเรียนรู้และเข้าถึงชุมชน

การนำสมรรถนะหลักมาใช้กำหนดกลยุทธ์ พยายามเสริมสร้างสมรรถนะเดิมและมองหาสมรรถนะจำเป็นอื่น ๆ มาเสริม เช่น ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างและพัฒนาระบบสารสนเทศใหม่ ๆ มาสนับสนุน เช่น ระบบประเมินผลโครงการ และการพัฒนาสถานบริการวิชาการชุมชนทั้ง 3 สถานีให้มีความพร้อมในการบริการมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสำรวจความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการสร้างและพัฒนานวัตกรรมบริการวิชาการที่แตกต่าง หลากหลาย และตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

● **การสร้างสมดุลระหว่างกรอบระยะเวลาสั้นและระยะยาว** การกำหนดแผนกลยุทธ์ เป้าหมายและตัวชี้วัดของสำนักส่งเสริมฯ จะคำนึงถึงโอกาสและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ตามกรอบระยะเวลาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

● **การคำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** สำนักส่งเสริมฯ ได้นำผลการประเมินความพึงพอใจและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ให้บริการทุกกลุ่มมาวิเคราะห์ประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้า ความพร้อมของผู้ส่งมอบ (วิทยากร/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย) และขีดความสามารถในการดำเนินการขององค์กร โดยให้ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง และฝ่ายบริการวิชาการชุมชน ซึ่งมีสถานบริการวิชาการในพื้นที่ชุมชน 3 สถานี นำผลการประเมินของผู้รับบริการทั้งแบบให้เปล่าและแบบเก็บค่าลงทะเบียน มาวิเคราะห์และประมวลข้อมูลเพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์ในรอบปีถัดไป

สำนักส่งเสริมฯ เป็นหน่วยงานที่เน้นด้านบริการวิชาการ ดังนั้นความพึงพอใจของผู้รับบริการจึงเป็นประเด็นสำคัญที่มุ่งเน้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของหน่วยงาน “โปร่งใส ใจบริการ งานสัมฤทธิ์” ด้วยเหตุนี้จึงมีการเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม โดยปกติแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี จะทำงานตามแผนปฏิบัติการของตนเอง เมื่อมีกิจกรรมหรือโครงการพิเศษต้องมีการร่วมมือกันปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการระดมความคิดเห็นและรวมกันทำงานเป็นทีม เช่น งานวันเด็กแห่งชาติประจำปี 2558 ซึ่งจัดขึ้นที่สถานบริการวิชาการชุมชนเทพา และงาน ม.อ. วิชาการ บุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี ของสำนักส่งเสริมฯ เข้ามามีส่วนรวมช่วยงานอย่างเต็มศักยภาพซึ่งเป็นตัวอย่างความสำเร็จที่สะท้อนให้เห็นเด่นชัดจากการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในหน่วยงาน

สำนักส่งเสริมฯ ได้พัฒนาการให้บริการแบบเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาดการแข่งขัน ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมในเรื่องหลักสูตรการฝึกอบรมที่ได้จัดขึ้นมาได้รับความนิยมจากตลาดผู้รับบริการ ทำให้เกิดการแข่งชันการจัดหลักสูตรในลักษณะเดียวกันจากหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้เกิดการช่วงชิงลูกค้า ซึ่งสำนักส่งเสริมฯ ได้ตระหนักและพัฒนาหลักสูตรอื่นขึ้นมาทดแทนอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังประสบปัญหาลักษณะเดียวกันอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร ด้วยเหตุนี้ สำนักส่งเสริมฯ จึงได้ปรับแนวทางในการจัดฝึกอบรมในลักษณะ In house Training เพื่อประสานรับจัดกิจกรรมให้กับกลุ่มลูกค้าทั้งภาครัฐบาล ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจโดยตรง อาทิ หลักสูตรเทคนิคการเป็น Supervisor และการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ให้แก่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation):

ก.การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment)

2.2ก(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

สำนักส่งเสริมฯ มีแผนยุทธศาสตร์ ทั้งแผนระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักส่งเสริมฯ โดยกำหนดให้ทุกฝ่าย/งาน/สถานี จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีขึ้นทุกปี ภายใต้กรอบของแผนกลยุทธ์เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ฝ่าย/งาน/สถานี ได้จัดทำขึ้นโดยบุคลากรภายในฝ่าย/งาน/สถานี และหัวหน้าของฝ่าย/งาน/สถานีนำเข้าไปประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งจะประชุมเป็นประจำทุกเดือน เมื่อผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการดังกล่าวจะนำไปประชุมคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งมีอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นประธาน และเมื่อผ่านความเห็นชอบ จึงมอบหมายให้ฝ่าย/งาน/สถานี ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ และให้รายงานความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรค และผลการดำเนินงาน ตลอดจนความสอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและสะดวกในการติดตามงาน การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี จะถูกตรวจสอบและกำกับดูแลจากงานนโยบายและแผนเพิ่มขึ้นอีกขั้นตอน ส่วนการดำเนินงานตามแผนระยะยาวจะมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบเป็นผู้ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ โดยมีการรายงานความก้าวหน้าของตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกลยุทธ์ตามงานนโยบายและแผนเพื่อเก็บเป็นข้อมูลและนำเสนอทีมบริหารของสำนักส่งเสริมฯ ตามลำดับ ทั้งนี้ทีมบริหารของสำนักส่งเสริมฯ จะตรวจสอบผลการดำเนินงาน และนำข้อมูลทั้งหมดมาเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อสรุปผลในแต่ละปี หากตัวชี้วัดใดไม่ถึงเป้าหมายก็จะมีบททบทวนแผนกลยุทธ์อีกครั้งตามรอบการทบทวน

2.2ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action Plan Implementation)

หลังจากจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นที่เรียบร้อย เมื่อนำเสนอและผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ ก็ให้นำแผนดังกล่าวมาปฏิบัติ โดยถ่ายทอดผ่านคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ ให้เป็นรูปธรรมและเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยอาศัยแผนดังกล่าวเพื่อเป็นกรอบและแนวทางกำกับดูแล ขณะเดียวกันก็เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกคนทราบโดยทั่วกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ผ่านทางเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ (<http://exten.pn.psu.ac.th>) และผ่านเอกสารเผยแพร่ที่จัดส่งไปยังฝ่าย/งาน/สถานี รวมถึงโฆษณาโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับอนุมัติให้บรรจุไว้ในแผนผ่านเว็บไซต์ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบทั่วกัน

ฝ่าย/งาน/สถานี มีหน้าที่ดำเนินการจัดกิจกรรมและรายงานผลการปฏิบัติงานมายังผู้บังคับบัญชาเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเพื่อการประชาสัมพันธ์ มีการถ่ายทอดแผนการปฏิบัติการของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี ลงในหน้าเว็บไซต์ของฝ่าย เพื่อให้สามารถติดตามโครงการที่แต่ละฝ่าย/งาน/สถานี กำหนดจัดขึ้นได้ตลอดทั้งปี อีกทั้งมีการทำใบสมัครออนไลน์เพื่อให้ผู้รับบริการมีความสะดวกในการสมัครเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละโครงการด้วย สำนักส่งเสริมฯ ได้นำวงจรคุณภาพ PDCA-Par มาใช้ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้และปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาและเกิดความยั่งยืน

2.2ก(3) การจัดสรรทรัพยากร(Resource Allocation)

สำนักส่งเสริมฯ ได้ใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการวางแผนของงบประมาณและวางแผนการดำเนินงาน มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ ได้กำหนดให้ทุกฝ่าย/งาน/สถานี จัดประชุมบุคลากรเพื่อทำงบประมาณรายจ่ายของแต่ละฝ่าย/งาน เพื่อรวบรวมจัดหมวดหมู่ตามแผนงานไว้ที่งานนโยบายและแผน และนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ จากนั้นร่างงบประมาณประจำปีนำเสนอไปยังคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ เพื่อให้ความเห็นชอบและพิจารณารวมกับงบประมาณของมหาวิทยาลัยอีกครั้ง เมื่องบประมาณผ่านความเห็นชอบ ทุกฝ่าย/งาน/สถานี จะดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบงบประมาณซึ่งได้รับจัดสรรในแต่ละปี และกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้จะต้องมีรายงานสรุปและส่งหลักฐานการใช้จ่ายเงินในแต่ละโครงการที่งานคลังและพัสดุเพื่อตรวจสอบ ซึ่งงานคลังและพัสดุจะรายงานสถานะทางการเงินและความเสี่ยงทางการเงินที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานรับทราบเป็นแต่ละรายไตรมาส

รายได้หลักของสำนักส่งเสริมฯ จะมาจากเงินผลประโยชน์ที่ได้จากเงินค่าธรรมเนียมการบริการวิชาการแบบเก็บค่าลงทะเบียน ค่าบริการสถานที่ ที่พัก ห้องประชุม ส่วนรายจ่ายหลักจะอยู่ในงบบุคลากร งบดำเนินงาน และงบลงทุน การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย โดยกำหนดงบลงทุน ประเภทครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง กระจายไปตามสถานีบริการวิชาการชุมชน เช่น ในปีงบประมาณ 2558 มีการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและแสงสว่างภายในอาคารสถานีบริการวิชาการชุมชนเทพา และปรับปรุงอาคารเรียนนอนของสถานีบริการวิชาการชุมชนจะนะให้มีความสะดวกสบายมากขึ้น เพื่อรองรับการมาใช้บริการที่พักของผู้รับบริการที่มีเพิ่มขึ้น ซึ่งถือเป็นการลงทุนที่สามารถได้ผลตอบแทนที่ดีในอนาคต ส่วนด้านครุภัณฑ์จะพิจารณาสนับสนุนตามลำดับความจำเป็นเร่งด่วนของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายลุล่วงเป็นผลสำเร็จตามแผน โดยอาศัยทั้งงบประมาณเงินรายได้และงบประมาณแผ่นดิน

2.2ก(4) แผนด้านบุคลากร (Workforce Plan)

สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายและแผนส่งเสริมพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการพัฒนาบุคลากร โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนการลาศึกษาต่อ สนับสนุนการเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา สนับสนุนการทำวิจัย กิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ และสนับสนุนสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ พร้อมบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างชัดเจน (รายละเอียดโครงการต่าง ๆ มีนำเสนอในหมวด 5) ส่วนการลาศึกษาต่ออนุญาตให้บุคลากรลาศึกษาต่อทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ ในสาขาที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถในสายงานที่หน่วยงานต้องการและกลับมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สำนักส่งเสริมฯ จัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างทักษะ ปัญหา ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงความก้าวหน้าในอาชีพโดยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยสถาบันเพื่อเลื่อนระดับชั้นงาน (ปีงบประมาณ 2559 มี 2 โครงการ) อีกทั้งส่งเสริมให้มีการปรับระดับชั้นงานหรือเลื่อนตำแหน่งงาน (ปีงบประมาณ 2559 มีการปรับตำแหน่งจากนักวิชาการอุดมศึกษา ระดับปฏิบัติการเป็น นักวิชาการอุดมศึกษา ระดับชำนาญการ จำนวน 1 ตำแหน่ง)

สำนักส่งเสริมฯ สนับสนุนการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาอังกฤษให้กับบุคลากรผ่านโครงการ Tell Me More ที่ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรตลอดทั้งปีการศึกษาเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

นอกจากนี้ยังมีการกำหนดให้ปรับปรุงรายละเอียดภาระงาน (Job description) ในแต่ละตำแหน่งงานใหม่ เพื่อกำหนดภาระงานของบุคลากรในแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี ให้สอดคล้องกับหน้าที่และพันธกิจในปัจจุบัน

2.2ก(5) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (Performance Measures)

สำนักส่งเสริมฯ จัดทำแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี ซึ่งประกอบด้วยโครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด เป้าหมาย งบประมาณ และผู้รับผิดชอบเพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลให้กับบุคลากรในแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี รับทราบร่วมกัน และเป็นแนวทางให้ผู้บริหารในแต่ละระดับกำกับดูแลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการจะปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จเหล่านั้นจะสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนด ดังตารางที่ 2.2-1

ตารางที่ 2.2-1 ตัวชี้วัดความสำเร็จ และผลิตภัณฑ์

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลิตภัณฑ์
<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า 2. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า 3. จำนวนองค์ความรู้/งานวิจัย/หัวข้อสาริต/ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม 4. จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม แบบให้เปล่าที่เป็นหลักสูตรใหม่ 5. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการแบบให้เปล่า 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา สาริต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้แบบให้เปล่า
<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการแบบเก็บค่าลงทะเบียน 2. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบเก็บค่าลงทะเบียน 3. จำนวนองค์ความรู้/งานวิจัย/หัวข้อสาริต/ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม 4. จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม แบบเก็บค่าลงทะเบียนที่เป็นหลักสูตรใหม่ 5. ร้อยละความพึงพอใจของผู้สำเร็จตามหลักสูตรแบบเก็บค่าลงทะเบียน 6. ร้อยละของลูกค้ำที่กลับมาใช้บริการในกิจกรรม/โครงการแบบเก็บค่าลงทะเบียน 	<ol style="list-style-type: none"> 2. การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา แบบเก็บค่าลงทะเบียน
<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนชุมชนเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา 2. จำนวนกลุ่มอาชีพในชุมชนเป้าหมาย 3. ร้อยละของจำนวนผู้ร่วมกิจกรรมในชุมชนเป้าหมายที่มีรายได้เพิ่มขึ้น 4. ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมชุมชนเข้มแข็ง 	<ol style="list-style-type: none"> 3. การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง
<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนตอน/เรื่องที่น่าสนใจผ่านสื่อ 2. จำนวนสถานีที่ออกอากาศรายการวิทยุ 3. จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์/สื่อสิ่งพิมพ์ 4. จำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวิดีโอ 5. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุ/สื่อออนไลน์ 	<ol style="list-style-type: none"> 4. การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุและสื่อสิ่งพิมพ์

ในกระบวนการวัดความสำเร็จนั้น แต่ละตัวชี้วัดมีค่าประมาณการ (ค่าคาดหวัง) ที่กำหนดก่อนเริ่มโครงการและวัดผลลัพธ์ที่ได้จริงหลังเสร็จสิ้นโครงการ ซึ่งหากผลที่ได้ต่ำกว่าค่าประมาณการ สรุปได้ว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้า ซึ่งเป็นสัญญาณบ่งชี้ที่ต้องให้ความสำคัญในการทบทวนเพื่อปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไปในทางกลับกันหากผลลัพธ์ออกมาเกินกว่าค่าคาดหวัง (เป้าหมายที่ประมาณการ) แสดงว่าการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าวสัมฤทธิ์ผล อย่างไรก็ตามผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งสำนักส่งเสริมฯ ก็มีกระบวนการติดตามเพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานอยู่ในระดับใดเทียบกับคู่แข่ง

ระบบการติดตามและประเมินผล ดำเนินการขึ้นต้นโดยฝ่ายงานที่รับผิดชอบโครงการและงานนโยบายและแผน เพื่อติดตามตัวชี้วัดเป็นระยะ ๆ ผ่านระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยที่กำหนดให้ต้องมีการรายงานผลทุก ๆ ไตรมาส เพื่อติดตามว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งหากแต่ละตัวชี้วัดประสบความสำเร็จ ย่อมหนุนเสริมประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ข้อ และตอบสนองพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานวางแผนไว้ และได้ถูกนำไปถ่ายทอดผ่านที่ประชุมบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ และนำมาดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้จริง และถ่ายทอดสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสำนักส่งเสริมฯ ผ่านระบบงานประชาสัมพันธ์ซึ่งฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่เป็นผู้ดูแล

2.2ก(6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification)

สำนักส่งเสริมฯ มีแผนบริหารความเสี่ยงรองรับเหตุการณ์ที่จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนหรือไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง มีการติดตามและประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ นอกจากนี้ยังมีระบบการควบคุมภายในที่ใช้สำหรับติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงานเพื่อให้พันธกิจเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการเดิม ก็จะต้องดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดทันที เช่น โครงการจัดฝึกอบรม (ทั้งแบบให้เปล่าและเก็บค่าลงทะเบียน) จะได้มีแผนจัดการความเสี่ยงรองรับ กรณีวิทยากรไม่พร้อม กรณียอดผู้สมัครต่ำกว่าเกณฑ์ และสถานที่ไม่พร้อม ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติได้ทันที

ตัวอย่างกรณียอดผู้สมัครต่ำกว่าเกณฑ์ เมื่อถึงกำหนดวันปิดรับสมัคร ก็ปรับเปลี่ยนโดยขยายเวลารับสมัครเพิ่ม หรือหากมีผู้สมัครน้อยจนไม่สามารถบริหารงบประมาณได้ ก็จะยกเลิกโครงการ

กรณีสถานที่ไม่พร้อมสำหรับดำเนินโครงการ หรือเกิดภาวะฉุกเฉิน (เช่น ภัยพิบัติ) การย้ายสถานที่ฝึกอบรม หรือการเลื่อนกำหนดการก็เป็นแผนรองรับอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้เพื่อแก้ไขปัญหา

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติ เช่น วิทยากรไม่พร้อม ปัญหาเรื่องวัสดุอุปกรณ์ โสวัตต์มีปัญหาหรือไม่พร้อม ผู้เข้าร่วมอบรมมากเกินไป หรือกรณีข้อมูลสูญหาย หรือกรณีถูกโจมตีจากผู้ประสงค์ร้ายทางอินเทอร์เน็ต ผู้รับผิดชอบในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ก็มีการกำหนดแผนรองรับเป็นกรณี ๆ ไปเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว (ดูรายละเอียดในหมวด 6)

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

สำนักส่งเสริมฯ ใช้ผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ประกอบการกำหนดเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดโดยกำหนดให้สูงกว่าปีที่ผ่านมา (5-15%) โดยคำนึงถึงศักยภาพและโอกาสความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง (ดูความสามารถและผลการดำเนินงานของคู่แข่งประกอบ) ซึ่งปีนี้สำนักส่งเสริมฯ กำหนดคู่แข่ง (ระบุไว้ในหมวดโครงสร้างองค์กร) ที่ได้จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอื่น ๆ ที่เป็นพันธมิตรกับสำนักส่งเสริมฯ และคาดหวังว่าผลการดำเนินงานน่าจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เนื่องจากการทำงานในรอบปีที่ผ่านมาสำนักส่งเสริมฯ ได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หลายอย่างโดยเน้นไปที่ตัวผลิตภัณฑ์มากขึ้น รวมถึงการปรับตัวชี้วัดและกระบวนการวัดให้มีประสิทธิภาพขึ้น

การวัดและประเมินผลเพื่อตรวจสอบตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จะดำเนินการเป็นระยะ ๆ ควบคู่กับการควบคุมภายในที่ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ในแต่ละตัวชี้วัดว่าเป็นไปตามเป้าหรือไม่อย่างไร และการปฏิบัติงานมีความคืบหน้าเป็นไปตามกรอบเวลามากน้อยเพียงไร ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานรับทราบและพิจารณาเป็นประจำทุกเดือน การประเมินจะดูจากค่าประมาณการในแต่ละตัวชี้วัดเทียบเคียงกับค่าที่วัดจริง ณ ขณะนั้น ซึ่งหากมีผลการดำเนินงาน (ค่าตัวชี้วัด) ไม่เป็นไปตามเป้า คณะกรรมการดำเนินงานจะประชุมเพื่อพิจารณาหาสาเหตุ ทบทวนแผนกลยุทธ์ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ทันท้วงที่ ซึ่งบางอย่างก็มีแผนจัดการความเสี่ยงรองรับอยู่แล้วและสามารถดำเนินการตามแผนได้ทันที เช่น กรณีตรวจสอบพบยอดผู้สมัครเข้าฝึกอบรมไม่เป็นไปตามเป้า ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่องก็จะมีแผนการจัดการรองรับเป็นขั้น ๆ ไป ได้แก่ การขยายเวลารับสมัคร หรือยกเลิกโครงการ (หากคำนวณแล้วไม่คุ้มทุน) ซึ่งเป็นทางเลือกสุดท้าย หลังจากนั้นจะมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุ และหาแนวทางเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์กันใหม่

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)

3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer):

ก. การรับฟังลูกค้า (Customer Listening)

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องให้ความสำคัญกับการรับฟังเสียงลูกค้า ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ วิธีการสื่อสารและรับฟังเสียงลูกค้าแตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า โดยสารสนเทศจากลูกค้า ผู้รับผิดชอบในแต่ละผลิตภัณฑ์จะเก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกลงในฐานข้อมูลบนเว็บไซต์ จากนั้นจะนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ โดยใช้การเสวนา และการประชุมทางวิชาการของสำนักส่งเสริมฯ ที่จัดร่วมกับหน่วยงานทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยเมื่อได้ข้อสรุปสารสนเทศจากลูกค้าจะถูกนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน ก่อนส่งมอบให้ผู้รับผิดชอบนำไปใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

3.1ก(1) การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน (Listening to Current Customers)

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการสื่อสารและรับฟังเสียงของลูกค้าหลากหลายช่องทางแตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์และการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า ดังตารางที่ 3.1-1

ตารางที่ 3.1-1 วิธีการและช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า

ผลิตภัณฑ์	ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วิธีสื่อสารและรับฟังเสียง	ช่องทางการรับฟังเสียง
1. การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา สักอิต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้แบบไปเปล่า	ผู้มีรายได้น้อยหรือผู้ได้รับผลกระทบ สถานการณ์ความไม่สงบ เฉพาะพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ และ 4 อำเภอใน จังหวัดสงขลา แบ่งเป็น 1. ประชาชนทั่วไป 1.1 แม่บ้าน/พ่อบ้าน 1.2 ผู้สูงอายุ 1.3 เยาวชนนอกระบบ	1. การประชาสัมพันธ์ข่าวสารทางเว็บไซต์ 24 ชม. 2. การประชาสัมพันธ์โครงการด้วยหนังสือราชการ ผ่านผู้นำชุมชนหรือหน่วยงานที่ดูแล 3. การประเมินโดยใช้แบบประเมินผลโครงการ 4. การพบปะชุมชนและการพูดคุย 5. การใช้หนังสือราชการเพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการบริหารจัดการโครงการ 6. การจัดนิเทศ ติดตามและประเมินผล	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์/โทรสาร 3. E-mail 4. Social Media 5. เว็บไซต์ 6. สำนักงานและสถานี บริการวิชาการชุมชน 3 แห่ง 7. สายตรงผู้บริหาร
	2. บุคลากรในสถาบันการศึกษา 2.1 ครู 2.2 ผู้บริหาร 2.3 นักเรียน	1. การประชาสัมพันธ์ข่าวสารทาง 2. เว็บไซต์ สำนักส่งเสริมฯ 3. การใช้หนังสือประชาสัมพันธ์โครงการ 4. การประเมินการรับบริการการเยี่ยมชมนิเทศ 5. ประเมินโดยใช้แบบประเมินผล	
2. การจัดโครงการ/กิจกรรม การ อบรม ประชุม สัมมนาแบบเก็บ ค่าลงทะเบียน	1. บุคลากรหน่วยงานราชการ 1.1 ข้าราชการ 1.2 พนักงานองค์กรปกครองท้องถิ่น	1. การประชาสัมพันธ์ข่าวสารทางเว็บไซต์ สำนัก ส่งเสริมฯ 2. การประชาสัมพันธ์ข่าวสารทาง Facebook 3. การประชาสัมพันธ์โครงการด้วยหนังสือ ราชการ ผ่านผู้นำชุมชน หรือหน่วยงานที่ดูแล 4. การประเมิน โดยใช้แบบประเมินผล	1. หนังสือราชการ 2. โทรศัพท์/โทรสาร 3. E-mail 4. Social Media 5. เว็บไซต์ 6. สำนักงานและสถานี บริการวิชาการชุมชน 7. สายตรงผู้บริหาร

ผลิตภัณฑ์	ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วิธีสื่อสารและรับฟังเสียง	ช่องทางการรับฟังเสียง
3. การเสริมสร้างกลุ่มชุมชนเข้มแข็ง	1. ชุมชนพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ และ 4 อำเภอ จังหวัดสงขลา ดังนี้ 1.1 ชุมชนบ้านสวนรวมต.สะกอม อ.เทพา จ.สงขลา 1.2 ชุมชนบ้านม่วงถ้ำต.สะกอม อ.เทพา จ.สงขลา 1.3 ชุมชนบ้านวังเล็บ ต.เกาะสะบ้า อ.เทพา จ.สงขลา 1.4 ชุมชนบ้านทุ่งใหญ่ ต.บ้านนา อ.จะนะ จ.สงขลา 1.5 ชุมชนบ้านโคกนุ่น ต.บ้านนา อ.จะนะ จ.สงขลา 1.6 ชุมชนพ้อมิ่ง ต.พ้อมิ่ง อ.ปะนาเระ จ.ปัตตานี 1.7 ชุมชนกูจิงลือปะ ต.เฉลิม อ.ระแงะ จ.นราธิวาส	1. การประชุมกลุ่ม/วิเคราะห์ชุมชน 2. การพบปะ พูดคุยเยี่ยมเยียนชุมชน 3. การประชาสัมพันธ์โครงการด้วยหนังสือราชการผ่านผู้นำชุมชนหรือ หน่วยงาน 4. การประชาสัมพันธ์ข่าวสารทาง เว็บไซต์ 5. การประชาสัมพันธ์โครงการด้วยหนังสือราชการ 6. การประเมิน โดยใช้แบบประเมินผล	1. แบบประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ 2. หนังสือราชการ 3. โทรศัพท์/โทรสาร 4. สำนักงานและสถานีบริการวิชาการชุมชน 3 แห่ง
4. การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์	1. ประชาชนทั่วไป 14 จังหวัดภาคใต้ และประชาชนทั่วไป 2. สถานีวิทยุ 14 จังหวัดภาคใต้	1. การเผยแพร่ความรู้ผ่านรายการวิทยุกระจายเสียง 2. การเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบออนไลน์ วีดีทัศน์ตามประสงค์ (Video on Demand) 3. การเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ สารสำนักส่งเสริมฯ	1. การประชุมกลุ่มสถานีวิทยุเครือข่าย/กลุ่มผู้ฟัง Focus Group เช่น รายการเสียงจากผู้หญิงชายแดนใต้ 2. การพบปะเยี่ยมเยียนสถานีวิทยุ 3. การประเมินหลังการรับฟัง/ชม/อ่าน 4. การรับข้อเสนอแนะติชมรายการทางจดหมาย/ไปรษณียบัตร 5. การแสดงความคิดเห็น mention ต่อรายการในเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ (Radio On demand) 6. แบบประเมินความพึงพอใจของสถานีวิทยุ (ผู้รับผิดชอบรายการวิทยุของสถานี)

การรับฟังเสียงลูกค้าของสำนักส่งเสริมฯ ในปัจจุบันใช้การรับฟังทางโทรศัพท์ โทรสาร E-mail เว็บไซต์ ตลอดจน Social Media เช่น Facebook Line และ Youtube สื่อดังกล่าวทำให้การรับฟังทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และได้รับสารสนเทศครอบคลุมเกือบทุกกลุ่มลูกค้า สารสนเทศที่ได้ผู้รับผิดชอบจะเก็บรวบรวมข้อมูลบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อแจ้งผู้เกี่ยวข้อง และบันทึกในฐานข้อมูลบนเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ เพื่อทำการวิเคราะห์ผ่านกระบวนการประเมินโครงการการประชุมสรุปงานประจำปี และการประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อจัดทำเป็นคู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ หลากหลายรูปแบบ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า จากการทำสำนักส่งเสริมฯ มี 4 ผลิตภัณฑ์ ทำให้มีลูกค้าจำนวนมากและลูกค้ามีความแตกต่างหลากหลาย จากสาเหตุดังกล่าว

สำนักส่งเสริมฯ จึงได้จัดลำดับความสำคัญของลูกค้าในการเข้ารับบริการในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้ 1) จัดตามระยะเวลา ลูกค้าที่รับบริการตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป จัดเป็นลูกค้าสำคัญและลูกค้าที่รับบริการต่ำกว่า 2 ปี จัดเป็นลูกค้าทั่วไปที่ให้ ความสำคัญรองลงมา 2) จัดตามความต้องการของลูกค้าโดยลูกค้าที่ต้องการในเรื่องเร่งด่วนจะให้ความสำคัญเป็นอันดับ แรก และกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการในเรื่องไม่เร่งด่วนจัดเป็นลูกค้าทั่วไป ที่จะให้บริการตามแผนในปีงบประมาณต่อไป 3) จัดตามกลุ่มเป้าหมาย พื้นที่ และสถานการณ์ โดยลูกค้าที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกับสำนักส่งเสริมฯ สถานีบริการ วิชาการชุมชน หรืออยู่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ จะให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก และลูกค้าที่อาศัยอยู่ในพื้นที่อื่น ๆ จะให้ความสำคัญในลำดับรองลงไป สำหรับเกณฑ์ที่ 1) จะใช้กับลูกค้าในผลิตภัณฑ์แบบเก็บค่าลงทะเบียน ส่วนเกณฑ์ที่ 2) และ 3) จะใช้กับลูกค้าในผลิตภัณฑ์แบบให้เปล่า

3.1ก(2) การรับฟังลูกค้าในอนาคต (Listening to Potential Customers)

สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญในการรับฟังเสียงลูกค้าทั้งในอดีต ปัจจุบัน อนาคต และลูกค้าของคู่แข่งการรับฟัง ลูกค้าในอดีตเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนา และรักษาลูกค้า การรับฟังเสียงลูกค้าในอนาคตและ ลูกค้าของคู่แข่งเพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำมาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และ ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผลิตภัณฑ์คู่แข่ง เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของ สำนักส่งเสริมฯ ในอนาคต

วิธีการรับฟังเสียงลูกค้าในอดีต เช่น การสำรวจความต้องการการประชุม การใช้แบบสอบถามก่อนและหลัง ฝึกอบรม การลงพื้นที่จัดกิจกรรม และการประเมินผลหลังอบรม วิธีการรับฟังเสียงลูกค้าในปัจจุบัน อนาคต และลูกค้าของ คู่แข่งเช่น การศึกษาจากรายงานประจำปี การประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ การร่วมประชุมระหว่างหน่วยงาน การจัด นิทรรศการ สาธิต ทดลองขององค์กรเครือข่าย ชุมชน ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย นอกจากนั้น การ สำรวจ/วิเคราะห์/วิจัยความต้องการ การจัดเวทีเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการติดต่อสอบถามความต้องการโดยตรงกับ หน่วยงานต้องการรับบริการ ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้ได้สารสนเทศจากลูกค้า อย่างไรก็ตามในอนาคตมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องเพิ่มการรับฟังเสียงลูกค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ Facebook Line และ Youtube ควบคู่กับการ ใช้ความรู้ทางวิชาการ เช่น การวิจัย การจัดเวทีเสวนา และการประชุมทางวิชาการ เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์เสียง ของลูกค้า หลังจากนั้นนำผลการรับฟังเสียงลูกค้าเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อจัดทำคู่มือ/แนวทางการ ปฏิบัติงานในการจัดทำโครงการ เพื่อใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ

ตารางที่ 3.1-2 วิธีการรับฟังเสียงของลูกค้าในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

วิธีการรับฟังเสียงลูกค้าในอดีต	วิธีการรับฟังเสียงลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต
1) ประชุม	1) ประชุม
2) ทำแบบสอบถาม	2) การสำรวจ
3) ติดตามประเมินผลหลังฝึกอบรม	3) การวิจัยความต้องการ
4) แบบสำรวจความต้องการ	4) จัดเวทีเสวนาบริการวิชาการ
5) สรุปรายงานผลโครงการ	5) ศึกษาข้อมูลจากรายงานประจำปี
6) รายงานการใช้โทรศัพท์	6) จากชุมชนที่ได้รับการพัฒนา
7) ชุมชนที่ดำเนินการโครงการ/กิจกรรมได้รับการ พัฒนาเกิดการเปลี่ยนแปลง	7) การพูดคุยสอบถามข้อมูล
8) ประเมินผลความพึงพอใจ	8) หนังสือราชการต่างๆ
9) ลงพื้นที่ดำเนินการกิจกรรมก่อนและหลังอบรม	9) กระแสความสนใจของลูกค้าในอนาคต
	10) เว็บไซต์ต่างๆ/สื่อออนไลน์

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of Customer Satisfaction and Engagement)

สำนักส่งเสริมฯ มีการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าหลากหลายวิธีแตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์และประเภทของลูกค้า ลูกค้าที่เข้ารับการฝึกอบรมในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ สามารถประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ โดยใช้แบบประเมินผลหลังฝึกอบรม โดยในปี พ.ศ. 2558 สำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าที่รับบริการวิชาการในผลิตภัณฑ์ทั้ง 4 ผลิตภัณฑ์ (ประเภทผลิตภัณฑ์ดังปรากฏในตารางที่ 3.1-1) ผลปรากฏว่าการบริการวิชาการในทุกผลิตภัณฑ์ให้ร้อยละความพึงพอใจสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ ดังตารางที่ 7.1-1 ในหมวด 7 นอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ มีการสร้างความผูกพันของลูกค้าในลักษณะต่าง ๆ เช่น การส่งจดหมายข่าวสารส่งเสริมฯ การส่งบัตรอวยพรในวันปีใหม่ การเชิญเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ การส่งข้อมูลประชาสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารทาง Groupmail Facebook Line และเว็บไซต์ ผลจากการประเมินความพึงพอใจและการสร้างความผูกพันดังกล่าว ทำให้สำนักส่งเสริมฯ สามารถกำหนดแนวทางในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าได้มากขึ้น

3.1ข(1) ความพึงพอใจและความผูกพัน (Satisfaction and Engagement)

สำนักส่งเสริมฯ มีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า จากการเข้ารับการอบรมในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ จากผลประเมินโครงการ ที่นำเสนอผ่านทางสารสนเทศของสำนักส่งเสริมฯ (MIS) พบว่าในรอบปีที่ผ่านมา มีระดับร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าสามารถแจกแจงตามประเภทดังนี้ ผลิตภัณฑ์แบบให้เปล่า ร้อยละ 89.79 แบบเก็บค่าลงทะเบียน ร้อยละ 90.02 กิจกรรมชุมชนเข้มแข็ง ร้อยละ 93.73 แบบบริการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อวิทยุ ร้อยละ 86.66 และผ่านสื่อออนไลน์ ร้อยละ 88.45 ซึ่งผลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผลประเมินความพึงพอใจของลูกค้าสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ดังตารางในหมวด 7 นอกจากนี้ในกลุ่มลูกค้า Social Media สามารถเข้ามาประเมินความพึงพอใจได้โดยตรงที่เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ แต่ในปีที่ผ่านมาไม่พบว่ามีลูกค้าเข้ามาแสดงความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ในส่วนของข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของลูกค้าจากผลประเมินโครงการหากสามารถดำเนินการได้ทันทีที่ผู้รับผิดชอบจะนำไปปรับปรุงการบริการเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงขึ้น

ส่วนการสร้างความผูกพันของลูกค้าสำนักส่งเสริมฯ ใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น

1) การส่งจดหมายข่าวสารส่งเสริมฯ ซึ่งจะมีการลงเนื้อหาเด่นหน้าหนึ่งเกี่ยวกับลูกค้าที่เข้าร่วมอบรมหรือโครงการต่าง ๆ กับสำนักส่งเสริมฯ แล้วสามารถนำสิ่งที่อบรมไปใช้ได้จริง (ครูที่เข้าอบรมหลักสูตรทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยะฐานะจนได้เลื่อนวิทยะฐานะ) เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสนใจพร้อมกับทราบความเคลื่อนไหวในการจัดกิจกรรม/อบรมหลักสูตรใหม่ ๆ สม่าเสมอทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกผูกพัน และเข้ามาใช้บริการในหลักสูตรต่อ ๆ ไป

2) การจัดส่งบัตรอวยพรในวันปีใหม่ให้กับลูกค้าที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลบนเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ

3) การส่งข้อมูลผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Group mail Facebook และ Line

4) การเชิญลูกค้าเข้าร่วมประชุม/กิจกรรม/นิทรรศการที่สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการ

5) การเข้าร่วมประชุม/จัดกิจกรรม/จัดนิทรรศการ ที่ลูกค้าหรือกลุ่มองค์กรภาคีเครือข่ายร่วมกันดำเนินการ

6) การจัดโครงการพิเศษประเมินติดตามผล

7) การเยี่ยมสถานีวิจัยในเครือข่ายที่ออกอากาศรายการวิทยุเพื่อสร้างความผูกพันและขอเสนอแนะในการพัฒนารายการวิทยุต่อไป

3.1ข(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Satisfaction Relative to Competitors)

สำนักส่งเสริมฯ มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรโดยนำมาเปรียบเทียบกับหน่วยงานคู่แข่งที่จัดกิจกรรมในลักษณะเดียวกันเพื่อให้ทราบว่าสำนักส่งเสริมฯ มีผลดำเนินการในระดับใด หากตัวชี้วัดใดต่ำกว่าคู่แข่ง ผู้รับผิดชอบผลิตภัณฑ์จะนำมาหารือในที่ประชุม เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ หาวิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และนำเสนอใน

ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น จากผลดำเนินงานปี 2558 เมื่อนำมาเปรียบเทียบความพึงพอใจกับคู่เทียบ พบว่ามีการตั้งเกณฑ์และผลประเมินความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

3.1ข(3) ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction)

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้าโดยการใช้โครงการนิเทศติดตามประเมินผลการประเมินหลังอบรม การสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม การรับข้อร้องเรียนผ่านช่องทางต่าง ๆ และจากร้อยละของลูกค้าที่กลับเข้าใช้บริการใหม่ จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาสำนักส่งเสริมฯ ไม่พบความไม่พึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตาม ในปี 2558 สำนักส่งเสริมฯ มีช่องทางให้ลูกค้าประเมินความไม่พึงพอใจ รวมทั้งการรับการร้องเรียนได้ง่ายและสะดวกขึ้น โดยใช้ช่องทางรับการร้องเรียน 11 ช่องทางนอกจากนั้นสำนักส่งเสริมฯ ยังให้ความสำคัญกับการประเมินความไม่พึงพอใจผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เนื่องจากเป็นช่องทางที่ง่าย สะดวก และลูกค้ากล้าแสดงความคิดเห็นมากกว่าช่องทางอื่นๆ ซึ่งข้อมูลความไม่พึงพอใจมีประโยชน์อย่างยิ่ง ในการพัฒนาการบริการวิชาการในผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและเป็นการยอมรับของลูกค้า

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

ก. ผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้า (Product offering and Customer Support)

3.2ก(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

สำนักส่งเสริมฯ มีผลิตภัณฑ์หลัก 4 ผลิตภัณฑ์ คือ 1) การจัดโครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า 2) การจัดโครงการบริการวิชาการแบบหารายได้ 3) การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง และ 4) การบริการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อการจัดบริการวิชาการในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ มีแนวทางปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันคือ จัดตามความต้องการของลูกค้าที่รับทราบได้จากผลประเมินผลโครงการในปีงบประมาณที่ผ่านมา การเยี่ยมเยียนชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน การประชุมวิชาการ การเสวนาทางวิชาการ การวิจัย การรับฟังทางโทรศัพท์ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ ตลอดจนสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook Line และ Youtube หลังจากนั้นข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาวิเคราะห์ผ่านกระบวนการประชุมสรุปงาน การประชุมฝ่าย/งาน/สถานี และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก่อนนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อให้ความเห็นชอบ และจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบ นำไปใช้ในการพัฒนาโครงการในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยเน้นบริการวิชาการแก่ลูกค้าสำคัญเป็นลำดับแรก และลูกค้าทั่วไปจะให้ความสำคัญในการบริการวิชาการในลำดับรองลงไป ในปี 2558 สำนักส่งเสริมฯ มีผลดำเนินงานตามตัวชี้วัด เช่น จำนวนกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า 29 กิจกรรม/รุ่น จำนวนหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการ แบบเก็บค่าลงทะเบียน 27 กิจกรรม/รุ่น จำนวนกิจกรรม/โครงการที่นำองค์ความรู้/งานวิจัย/หัวข้อสาริต/ปฏิบัติ ในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม 28 โครงการ จำนวนชุมชนเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา 8 ชุมชน โครงการที่จัดแบบบริการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อ มีโครงการ 3 ลักษณะคือ รายการวิทยุ Video/Radio on demand และสื่อสิ่งพิมพ์ในปี 2558 มีจำนวนสถานีวิทยุที่ออกอากาศ 27 สถานี มีจำนวนคนที่เข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์ 2,000 คน จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ 365,721 คน นอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ยังได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความทันสมัยเข้ากับเหตุการณ์ปัจจุบัน จึงได้มีโครงการที่จัดแบบเก็บค่าลงทะเบียนที่เป็นหลักสูตรใหม่จำนวน 10 โครงการ จำนวนโครงการที่จัดแบบให้เปล่าที่เป็นหลักสูตรใหม่จำนวน 3 โครงการ และจำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวิดีโอ 8 เรื่อง นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการวิชาการในผลิตภัณฑ์ เช่น สื่อการเรียนรู้ Video on Demand สื่อวิทยุ การจัดบริการวิชาการแบบสัญจร (Mobile Training) แบบเฉพาะกลุ่ม (In House Training) และการชำระเงินผ่านระบบออนไลน์เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้นำมาทดลองใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

สำหรับการบริการที่ทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง เช่น การจัดบริการวิชาการแบบให้เปล่า ก่อนการจัดโครงการหรือกิจกรรม ได้มีการประชุมในการเตรียมความพร้อม รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของลูกค้า เป็นการตรวจสอบอีกครั้งก่อนการจัดฝึกอบรม ระหว่างคณะผู้จัดอบรมและลูกค้าในการจัดฝึกอบรมจะทำการจัดเชิงปฏิบัติการและมีการแบ่งลูกค้าเป็นกลุ่มขนาดเล็ก เพื่อให้ลูกค้าผู้รับบริการได้รับความรู้จากวิทยากรอย่างเต็มที่ และได้รับการฝึกจากการปฏิบัติจริง

หลังการฝึกอบรมมีการจัดโครงการนิเทศติดตามผล เพื่อช่วยแก้ปัญหา ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานกับลูกค้า ส่วนการจัดบริการวิชาการแบบหารายได้ เน้นการจัดเพื่อให้ลูกค้าเข้ารับบริการได้ง่าย เช่น การจัดแบบสัญจรตามภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ เพื่อให้ลูกค้าประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทาง สำหรับการจัดบริการวิชาการร่วมกับหน่วยงานเครือข่าย จะมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานเครือข่าย และมีการดำเนินการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพตามข้อกำหนดของหน่วยงานเครือข่าย

3.2ก(2) การสนับสนุนลูกค้า (Customer Support)

สำนักส่งเสริมฯ ได้จัดระบบเพื่อสนับสนุนลูกค้าให้มีความสะดวกในการสืบค้นสารสนเทศและสามารถทำธุรกรรมได้อย่างถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว ดังต่อไปนี้

1. แบบเก็บค่าลงทะเบียน สำนักส่งเสริมฯ กำหนดรูปแบบในการติดต่อประสานงาน เช่น โทรศัพท์ โทรสาร หนังสือประชาสัมพันธ์ สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น และเพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น จึงกำหนดให้มีการติดต่อผ่านเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ (<http://exten.pn.psu.ac.th>) โดยเฉพาะลูกค้าที่สมัครเข้ารับการอบรมผ่านช่องทางออนไลน์และสามารถศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ การสมัครอบรมออนไลน์ มีขั้นตอนดังนี้ 1) ลูกค้าเข้าเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ 2) ลูกค้าคลิกเลือกไปที่การอบรมแบบเก็บค่าลงทะเบียน/แบบไม่เก็บค่าลงทะเบียน 3) ลูกค้าคลิกเลือกหัวข้อ/หลักสูตรที่สนใจ 4) ลูกค้ากรอกข้อมูลผ่านใบสมัครออนไลน์ตามที่กำหนด 5) เมื่อเสร็จขั้นตอนการสมัครจะมีเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลหลักสูตร โทรศัพท์ติดต่อกลับโดยเร็วที่สุดนอกจากนี้ทางสำนักส่งเสริมฯ ยังมีสื่อออนไลน์อื่น ๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้เป็นทางเลือกที่สะดวกในการติดต่อผ่านมือถือโดยมี Facebook : สำนักส่งเสริมฯ Line และ E-mail การสมัครฝึกอบรมออนไลน์มีผลดีต่อลูกค้าอีกประการหนึ่ง คือ ลูกค้าสามารถตรวจสอบผลการสมัครและสถานะการชำระค่าลงทะเบียนเพื่อให้มั่นใจว่าการสมัครเสร็จสมบูรณ์

2. แบบให้เปล่าและเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง กำหนดรูปแบบช่องทางในการติดต่อประสานงาน เช่น โทรศัพท์ โทรสาร หนังสือประชาสัมพันธ์ สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นต้น และเพื่อเพิ่มความสะดวก สำหรับลูกค้าที่ walkin จึงจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำคอยให้บริการในเวลาราชการ นอกจากนั้นยังให้คำปรึกษาผ่านทางโทรศัพท์นอกเวลาราชการ และมีเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ เป็นช่องทางการในการค้นหาหลักสูตรโครงการ/กิจกรรมอบรม

3. แบบเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ กำหนดรูปแบบช่องทางผ่านระบบออนไลน์ เช่น เว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ Facebook Groupmail และ Youtube

กลไกการสนับสนุนลูกค้าผ่านช่องทางสื่อสารดังกล่าวข้างต้น ได้มีการรายงานผลผ่านคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล กรณีมีข้อบกพร่องจะดำเนินการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อปรับปรุงการให้บริการ ทันสมัยและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Building Customer Relationships)

3.2ข(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationships Management)

สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ เพิ่มส่วนแบ่งตลาด รักษาลูกค้าเดิม ตอบสนองความต้องการและทำให้เห็นอกว่าความคาดหวังของลูกค้า และใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้ากับองค์กรในทุกผลิตภัณฑ์ โดยใช้แนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน คือ จัดโครงการให้ตรงกับความต้องการ พัฒนาโครงการให้หลากหลายและมีคุณภาพ พัฒนาระบบบริหารจัดการและฐานข้อมูลที่ดี และมีระบบหนุนเสริมการขายและการตลาด

สำหรับการจัดการความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ผลิตภัณฑ์การจذبอบรมแบบหารายได้ มีแนวทางการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นได้ชัดเจนในมากกว่าผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ดังนี้

1. พัฒนาผลิตภัณฑ์ในลักษณะต่อยอดจากหลักสูตรเดิม เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ และให้ลูกค้าเดิมกลับมารับบริการใหม่ เช่น การพัฒนาหลักสูตรเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุโรงเรียน เป็น หลักสูตรแนวปฏิบัติและปัจจัยเฝ้าระวังในการ

ปฏิบัติการทางการเงินและพัสดุโรงเรียน หลักสูตรการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นหลักสูตรการพัฒนานวัตกรรมสู่การทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ เป็นต้น

2. พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายและสร้างจุดเด่น กล่าวคือ หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นโดยสำนักส่งเสริมฯ จะมีจุดเด่นในเรื่องของวิทยากร ที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในสาขาที่บรรยาย และเป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง

3. พัฒนาการประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการตลาดให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยการศึกษาจากฐานข้อมูลลูกค้าในเว็บไซต์สำนักส่งเสริมฯ ที่มีการเก็บบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ รายได้ อาชีพ และที่อยู่ รวมถึงวิธีการที่ลูกค้าต้องการรับข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำมาใช้วางแผนในการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาด

4. พัฒนาระบบส่งเสริมการตลาด เพื่อส่งเสริมการขายในลักษณะต่าง ๆ เช่น การแจกใบสมัครในหลักสูตรที่จะจัดอบรมในโอกาสต่อไป ให้แก่ผู้เข้าอบรมที่จบหลักสูตรไป หรืออยู่ระหว่างการอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมนำไปสมัครไปแจกต่อให้กับลูกค้าใหม่ หรือกิจกรรมเพื่อนชวนเพื่อนที่กำหนดให้ผู้สมัครที่ชวนเพื่อนเข้าร่วมรับการอบรมได้รับส่วนลดค่าลงทะเบียน 10 เปอร์เซ็นต์ หรือกิจกรรมลดค่าลงทะเบียน กรณีที่ยื่นใบสมัครตามกรอบเวลาที่กำหนดให้

5. การสร้างพันธมิตรคู่ค้า เป็นโครงการความร่วมมือระหว่างสำนักส่งเสริมฯ กับคณะศึกษาศาสตร์ในการจัดอบรมหลักสูตรการทำผลงานทางวิชาการ ซึ่งคณะศึกษาศาสตร์ได้รับการอนุมัติให้เป็นหน่วยฝึกอบรมครูก่อนแต่งตั้งผู้ที่มีความประสงค์จะขอเลื่อนระดับต้องเข้ารับการอบรมก่อนจึงจะมีสิทธิ์ยื่นคำขอส่งผลงานทางวิชาการ ในขณะที่สำนักส่งเสริมฯ รับผิดชอบประชาสัมพันธ์ รับสมัคร และจัดการอบรมหลักสูตรดังกล่าว หลังจากผ่านการอบรมคณะศึกษาศาสตร์จะออกหนังสือรับรองว่าผ่านหลักสูตรก่อนแต่งตั้งของคณะศึกษาศาสตร์ และประสงค์จะทำผลงานทางวิชาการเพื่อเสนอขอเลื่อนระดับ

6. การขยายพื้นที่และเพิ่มระยะเวลาบริการให้กว้างขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้ารับบริการ และช่วยลดค่าใช้จ่ายและรอบเวลาในการเดินทางเข้าร่วมกิจกรรมของลูกค้า เช่น จากเดิมจัดกิจกรรมบริการในภาคต่าง ๆ ภาคละ 1 ครั้ง ๆ ละ 3-5 วัน จัดจำนวน 3-4 หลักสูตร และปรับใหม่เป็น ภาคละ 2 ครั้ง ๆ ละ 2-4 วัน จัดจำนวน 2-3 หลักสูตร

7. การพัฒนาฐานข้อมูลให้ทันสมัย และเพิ่มช่องทาง/รูปแบบการประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายมากขึ้น เพื่อรองรับการบริการตามผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น Facebook Line และ Groupmail

8. การเพิ่มรูปแบบการจัดหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการ ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ลูกค้ามีทางเลือกในการรับบริการ โดยสามารถเลือกซื้อได้เฉพาะบางช่วงเวลาอบรมที่ตรงกับความต้องการ เช่น การจัดอบรม 1 หลักสูตร มีระยะเวลา 3 วัน ลูกค้าสามารถเลือกสมัครและเข้ารับการอบรมได้เฉพาะบางวันที่มีเนื้อหาเป็นที่สนใจของลูกค้า นั้น ๆ โดยไม่จำเป็นต้องเข้าอบรมทุกวันตามหลักสูตร นอกจากนั้นการจัดอบรมในพื้นที่ของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มใหม่เข้าถึงได้ง่าย เช่น การจัดอบรมในพื้นที่ใกล้ที่อาศัยหรือที่ทำงานของลูกค้า เป็นต้น

สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการต่าง ๆ ในการพัฒนาและรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อรักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า โดยการพัฒนาระบบให้บริการวิชาการในทุกผลิตภัณฑ์อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สอดคล้องตามคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจในด้านคุณภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด เช่น การจัดฝึกอบรมโครงการใดโครงการหนึ่ง มีแนวทางการปฏิบัติคือ จัดตามความต้องการของลูกค้า ที่อาจรับทราบได้จากวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น การประเมินผลโครงการ การเยี่ยมเยียนชุมชน/หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน การประชุมวิชาการ การเสวนาทางวิชาการ การวิจัย การรับฟังทางโทรศัพท์ โทรสาร E-mail เว็บไซต์ ตลอดจนการใช้ Social Media เช่น Facebook Line และ Youtube หลังจากนั้นจะนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ ผ่านกระบวนการเสวนาทางวิชาการ การประชุมสรุปงาน และเข้ารับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการจัดฝึกอบรมในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพในการดำเนินการจัดอบรม ต้องมีเนื้อหาหลักสูตรที่ดีตรงกับความต้องการ วิทยากรต้องเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิ ความรู้ดี ความสามารถเด่น และเก่งในการถ่ายทอดองค์ความรู้ มีระยะเวลาอบรมที่เหมาะสม และใช้สถานที่ที่สะอาด บรรยากาศดี ราคาถูก แต่มีคุณภาพ ในการจัดอบรมต้องมีการประเมินผลการจัด ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจครบถ้วน หลังการจัดอบรมจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ผลการจัดอบรม การจัดทำรายงานสรุปผล การจัดส่งข้อมูลให้แก่คณะกรรมการพัฒนาเว็บไซต์ และมีการสื่อสารกับลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง

สำนักส่งเสริมฯ มีการดำเนินการเพื่อเพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร แตกต่างกันตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ และกลุ่มลูกค้า

1. การจัดโครงการอบรมแบบให้เปล่ามีกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพัน คือ 1) การออกเยี่ยมกลุ่มเพื่อพบปะผู้รับบริการ โดยเฉพาะกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ในชุมชน 2) การสนับสนุนองค์ความรู้ ช่วยเหลือ แนะนำ และเป็นพี่ที่ปรึกษาทางวิชาการ เช่น แนะนำวิทยากร หลักสูตร องค์ความรู้ สถานที่ศึกษาดูงาน และสถานที่จัดอบรม 3) การติดต่อประสานงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง 4) การนิเทศติดตามประเมินผล และให้คำแนะนำในการจัดตั้งกลุ่มอาชีพในพื้นที่ 5) การเปิดบุพผาธิการอาหาร งานประดิษฐ์ เพื่อให้ผู้รับบริการได้มีโอกาสเข้ามาฝึกทบทวนความรู้ 6) การจัดกิจกรรมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในพื้นที่ เช่น การจัดกิจกรรมวันอนุรักษ์มรดกไทย (วันสงกรานต์) กิจกรรม ม.อ. วิชาการ และกิจกรรมวันเด็ก

2. การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความผูกพัน เช่น การส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริการวิชาการ การประชาสัมพันธ์หลักสูตรฝึกอบรม การจัดกิจกรรมของหน่วยงาน การใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ส่งข้อความ E-mail การติดต่อทาง Line และ Facebook

3. การจัดเวทีเสวนากับกลุ่มต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอบถามความต้องการของชุมชน และเตรียมการสนับสนุนทางวิชาการในด้านที่กลุ่มร้องขอ

สำนักส่งเสริมฯ มีการใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้ากับองค์กร เช่น เว็บไซต์ E-mail SMS และ Line โดยดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำคลังข้อมูล เพื่อรวบรวมฐานข้อมูลหลาย ๆ ฐานจากระบบปฏิบัติการ เช่น ข้อมูลที่อยู่ หน่วยงาน ลูกค้า ใบสมัคร และการลงทะเบียนเพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย

2. สืบค้นข้อมูลและวิเคราะห์ลูกค้า จากฐานข้อมูลปฏิบัติการในระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อหาความถี่ พื้นที่ และหลักสูตรที่ลูกค้าเข้ารับบริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากขึ้น รวมทั้งการวิเคราะห์ส่วนแบ่งการตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์

3. ใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น การใช้เว็บไซต์ และ E-mail รวมทั้งการส่งข้อความผ่านทาง Facebook และ Line เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์กับลูกค้า

3.2ข(2) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management)

สำนักส่งเสริมฯ มีแนวปฏิบัติในการจัดการข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นจากลูกค้า โดยมีการแบ่งข้อร้องเรียนเป็น 2 ประเภท คือ 1) ข้อไม่พึงพอใจด้านการบริหารจัดการ และต้องการให้ผู้ให้บริการแก้ไข เช่น ความไม่สะดวก ความล่าช้า และ ข้อผิดพลาดในการให้บริการ การเลือกปฏิบัติ การใช้คำพูด และการดูแลต้อนรับ 2) ข้อไม่พึงพอใจด้านวิชาการ ที่ต้องการให้ผู้ให้บริการแก้ไขในด้านหลักสูตร การบริหารจัดการที่ไม่โปร่งใส ระบบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทั้งนี้ได้กำหนดระดับความรุนแรงเป็น 3 ระดับ คือ 1) รุนแรงมาก : ไม่พึงพอใจมากและกระทบกับภาพลักษณ์เสื่อมเสียชื่อเสียงองค์กรอย่างรุนแรง ส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจไม่เลือกใช้บริการ 2) รุนแรงปานกลาง : ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความไม่พึงพอใจสำหรับลูกค้า หากปล่อยไว้จะทำให้ลูกค้าเลือกใช้บริการจากที่อื่น ๆ 3) รุนแรงน้อย : ข้อร้องเรียนที่เกิดจากการได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ การมีอคติต่อเจ้าหน้าที่

ในปี 2558 สำนักส่งเสริมฯ ไม่มีข้อร้องเรียนเกิดขึ้นในทุกฝ่าย/งาน แต่อย่างไรก็ตามยังคงปฏิบัติตามแผนและขั้นตอนการดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนกรณีมีข้อร้องเรียนเกิดขึ้น ดังนี้

1. กำหนดช่องทางรับข้อร้องเรียน
2. รับและบันทึกข้อร้องเรียน
3. แก้ปัญหาข้อร้องเรียน
4. ประเมินข้อร้องเรียนลูกค้าเพื่อปฏิบัติให้เหมาะสม
5. อนุมัติวิธีการปฏิบัติที่กำหนดไว้
6. ส่งรายละเอียดข้อร้องเรียนแก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาและแจ้งให้ลูกค้าทราบ
7. ปิดคำร้องเรียน

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดช่องทางรับข้อร้องเรียน

สำนักส่งเสริมฯ กำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียนของลูกค้าย จำนวน 11 ช่องทาง ดังนี้

1. ร้องเรียนด้วยตนเองในขณะการปฏิบัติงานต่อเจ้าหน้าที่ ณ จุดปฏิบัติงานโดยเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน
2. ร้องเรียนด้วยตนเองในวันเวลาราชการที่สำนักงานของสำนักส่งเสริมฯ โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับข้อร้องเรียนเป็นผู้บันทึกข้อมูลตามแบบฟอร์มหรือลูกค้ากรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มแจ้งข้อร้องเรียน
3. โทรศัพท์หมายเลข 0-7333-1302 และ 0-7331-2293 หรือโทรศัพท์ของฝ่าย/งาน/สถานี
4. โทรสารหมายเลข 0-7333-5911 หรือโทรสารของฝ่าย/งาน/สถานี
5. จดหมายเจ้าหน้าที่ของถึงหน่วยงานฝ่าย/งาน/สถานีหรือที่สำนักส่งเสริมฯ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ตำบลรูสะมิแล อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 94000
6. E-mail address : exten@pn.psu.ac.th
7. เว็บไซต์สายตรงผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมฯ
8. Facebook สำนักส่งเสริมฯ และ ฝ่าย/งาน/สถานี
9. Line Group ผู้รับบริการ
10. Youtube (<https://www.youtube.com/channel/UC-0aVXOfc8dLGR1o0CO5HaQ>)
11. ผู้รับข้อคิดเห็น/ข้อร้องเรียน

กรณีแหล่งที่มาของข้อร้องเรียน มาจากช่องทางอื่น ตัวอย่างเช่น Facebook ให้เจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้รวบรวมข้อร้องเรียน เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการและแจ้งกลับข้อมูลไปยังผู้ร้องเรียนหรือข้อร้องเรียนที่ไม่ระบุผู้ร้องเรียน กำหนดให้ฝ่าย/งาน/สถานีที่รับผิดชอบในเรื่องที่ร้องเรียนรวบรวมข้อมูลนำเสนอผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาเป็นเฉพาะกรณีต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 รับและบันทึกข้อร้องเรียน

หลังจากได้รับข้อร้องเรียน สำนักส่งเสริมฯ ก็จะบันทึกข้อร้องเรียนลงในระบบคอมพิวเตอร์และเอกสารเพื่อนำไปใช้งานอย่างครบถ้วนถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 3 แก้ปัญหา

เมื่อเจ้าหน้าที่ที่ได้รับข้อร้องเรียนจากลูกค้าและเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนแล้ว ก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามวิธีการ 3 วิธี คือ

1. การแก้ปัญหาที่ผล (ตัวปัญหา) คือ การแก้ปัญหาเมื่อลูกค้าได้รับผลกระทบแล้ว เช่น
ปัญหา เมื่อลูกค้าแจ้งว่าเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการพูดจาไม่สุภาพ แต่งกายไม่เรียบร้อย ไม่ตรงต่อเวลา เลือกปฏิบัติ
วิธีการแก้ปัญหา คือ การทำให้ลูกค้ารู้สึกดีขึ้น เช่น กล่าวคำขอโทษ ส่งของก้านลที่เหมาะสมไปขอโทษ เป็นต้น
2. การแก้ปัญหาที่เหตุ คือ การแก้ไขปัญหาที่ “สาเหตุ” เพื่อป้องกันมิให้เกิดซ้ำอีก เช่น
ปัญหา การรับลงทะเบียนพิมพ์ ชื่อ-สกุล ผิดพลาด สมัครงแล้วแต่ไม่มีชื่อเข้ารับการอบรม ชำระค่าลงทะเบียนแล้วแต่ยังปรากฏฐานข้อมูลว่าค้างชำระ เป็นต้น
วิธีการแก้ปัญหา การปรับปรุงระบบการรับสมัคร การรับลงทะเบียน และปรับปรุงระบบฐานข้อมูล เป็นต้น
ปัญหา เจ้าหน้าที่ให้บริการไม่สุภาพ
วิธีแก้ปัญหา คือการจัดอบรมเจ้าหน้าที่เรื่องการให้บริการที่ดี เป็นต้น
3. การป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำ คือ เมื่อปัญหาใดก็ตามที่ได้แก้ไขที่ผลและเหตุแล้ว ให้พิจารณาว่าปัญหานั้น ๆ มีโอกาสเกิดขึ้นกับกระบวนการทำงานอื่น ๆ หรือไม่ หรือจะมีโอกาสเกิดขึ้นกับลูกค้าคนอื่นหรือไม่ แล้วตรวจสอบให้แน่ใจว่ากระบวนการทำงานอื่น ๆ และลูกค้าคนอื่น ๆ จะไม่มีโอกาสพบปัญหานี้

จากวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น สำนักส่งเสริมฯ จะดำเนินการแก้ไขตามมาตรฐานข้อกำหนดด้านเวลาและตามระดับความรุนแรง ทั้งข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นในสถานปฏิบัติงาน และช่องทางอื่น ๆ ดังตารางที่ 3.2-1

ตารางที่ 3.2-1 แนวทางการจัดการข้อร้องเรียน ตามระดับความรุนแรงและแหล่งที่มา

ระดับความรุนแรง	แหล่งที่มาของข้อร้องเรียน	
	ณ สถานที่ปฏิบัติงาน	จากช่องทางอื่นๆ
1. รุนแรงมาก	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานนำเสนอข้อมูลต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณาดำเนินการ และแจ้งข้อมูลกลับต่อผู้ร้องเรียนทันที	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานนำเสนอข้อมูลต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณาดำเนินการ และแจ้งข้อมูลกลับต่อผู้ร้องเรียนภายใน 3 วัน
2. รุนแรงปานกลาง	หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีและเสนอต่อผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไปและให้มีการแจ้งกลับผู้ร้องเรียนทันที	หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีและเสนอต่อผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไปและให้มีการแจ้งกลับผู้ร้องเรียนภายใน 7 วัน
3. รุนแรงน้อย	ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียนและแก้ปัญหาทันที หลังจากนั้นนำเสนอหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีเพื่อทราบ	ผู้ปฏิบัติงานรับเรื่องร้องเรียนและแก้ปัญหาทันที หลังจากนั้นนำเสนอหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีเพื่อทราบ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินคำร้องเรียนลูกค้า เพื่อหาวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม

กรณีที่แก้ปัญหาให้ลูกค้าในขั้นตอนที่ 3 แล้ว แต่ลูกค้ายังไม่พอใจหรือวิธีการแก้ปัญหานั้นไม่ใช่การทำงานปกติ จะมีการมอบหมายให้ฝ่าย/งาน/สถานี ที่รับผิดชอบคำร้องเรียนของลูกค้านั้นไปทำการประเมินคำร้องเรียนเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับลูกค้าต่อไป ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญคือ ความรุนแรงของปัญหา กลุ่ม/ประเภทของลูกค้า ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา ค่าใช้จ่าย โอกาสทางธุรกิจที่ต้องสูญเสีย และภาพลักษณ์ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 5 อนุมัติวิธีการปฏิบัติที่กำหนดไว้

กรณีที่เป็นข้อร้องเรียนใหม่ที่สำคัญและมีผลต่อความเสียหายและภาพลักษณ์ขององค์กรให้นำข้อร้องเรียนเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งกำหนดให้เป็นแนวทาง/วิธีการปฏิบัติงานขององค์กรที่ได้จัดทำเป็นประกาศอย่างเป็นทางการของหน่วยงานต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 ส่งรายละเอียดข้อร้องเรียนให้หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีและผู้เกี่ยวข้องแก้ไข

ส่งรายละเอียดข้อร้องเรียนให้หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี และผู้เกี่ยวข้องแก้ไขตามที่กำหนดไว้และต้องแจ้งให้ลูกค้าผู้ร้องเรียนได้รับทราบวิธีการแก้ไขปัญหาและผลที่ได้รับเพื่อให้ลูกค้ารู้ว่าหน่วยงานให้ความสำคัญกับคำพูดของเขา และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้แล้วอย่างรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 7 ปิดคำร้องเรียน

เมื่อได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ 6 เสร็จสิ้นแล้วและลูกค้าพอใจ

สำนักส่งเสริมฯ มีระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้องค์กรมีความยั่งยืนโดยผู้บริหารและบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การวิเคราะห์ข้อร้องเรียน โดยการประชุมฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไข

2. การตอบกลับข้อร้องเรียน เป็นไปตามที่มาตรฐานของเวลาที่กำหนดในตารางข้างต้น

3. การป้องกันการเกิดซ้ำทุกข้อร้องเรียนจะมีการบันทึกข้อมูล/วิธีแก้ไขอย่างเป็นระบบและทันสมัย ทั้งนี้ให้ทุกฝ่าย/งาน/สถานี รายงานข้อมูลข้อร้องเรียนต่อผู้อำนวยการทุกเดือน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)

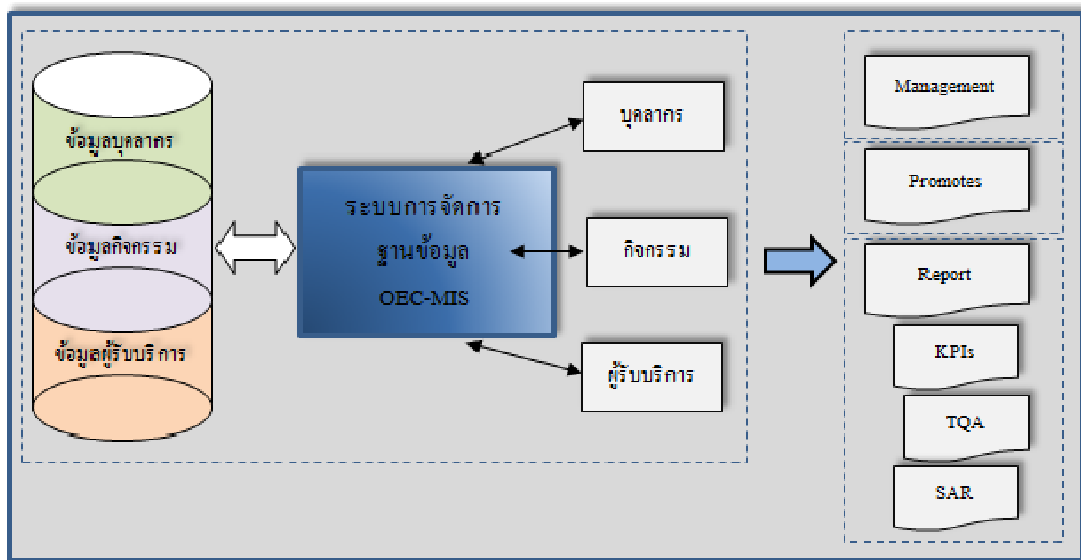
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis and Improvement of Organizational Performance)

ก. การวัดผลการดำเนินการ (Performance Measurement)

4.1ก(1) ตัววัดผลการดำเนินงาน(Performance Measures)

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องได้ตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ จึงได้จัดตั้งหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศภายใต้การกำกับดูแลของงานบริหารและธุรการ สำนักงานเลขานุการ และมอบหมายให้ดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลและพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ (OEC-MIS) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ โดยยึดวัตถุประสงค์หลัก 3 ด้านคือ 1) เพื่อการประชาสัมพันธ์ 2) เพื่อการบริหารจัดการ และ 3) เพื่อการประกันคุณภาพ ดังแผนภาพที่ 4.1-1

แผนภาพที่ 4.1-1 วัตถุประสงค์หลักของการจัดการฐานข้อมูลและสารสนเทศของสำนักส่งเสริมฯ



ในส่วนของการพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลนั้น สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องได้คำนึงถึงระบบ CURSA-System คือความถูกต้อง (Correctness) ความเป็นปัจจุบัน (Update) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ความปลอดภัย (Security) และการสืบค้นสะดวก (Accessibility) เช่น การพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลบริการวิชาการ การจัดโครงการ/กิจกรรม การให้บริการรถยนต์ ห้องประชุม/ห้องพัก ฯลฯ โดยมีการระบุวันที่เก็บข้อมูล ระยะเวลาในการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และที่สำคัญมีการเก็บรายละเอียดเส้นทางบ่งบอกสถานะของเอกสารชัดเจน จึงทำให้การติดตามหรือสืบค้นข้อมูลมีความสะดวก และสามารถแสดงข้อมูลได้เป็นรายปีรายไตรมาส รายเดือน และรายวัน สะดวกในการติดตามการปฏิบัติการประจำวันได้ ทำให้ฝ่าย/งาน/สถานี สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในงานที่เกี่ยวข้องต่อไป เช่น งานการเงิน การประเมินโครงการ เป็นต้น นอกจากนี้ในการติดตามการปฏิบัติการอื่น ๆ สำนักส่งเสริมฯ ยังได้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลปฏิทินกิจกรรมซึ่งแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในภาพรวมทั้งหมดของสำนักส่งเสริมฯ เป็นรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือนได้ สามารถติดตามความเคลื่อนไหวต่าง ๆ และตรวจสอบการดำเนินการย้อนหลังได้

ระบบการจัดการเอกสาร Edocument เป็นอีกหนึ่งระบบที่บ่งชี้ให้เห็นถึงการปฏิบัติการประจำวัน ซึ่งมีการระบุเส้นทางที่มาของเอกสาร วันและเวลาที่ดำเนินการ และสถานะในปัจจุบันของเอกสารนั้น ๆ

การดำเนินการโดยรวมขององค์กร ได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินการครอบคลุมพันธกิจ 4 ด้านคือ

1) ผลงานบริการวิชาการที่มีคุณภาพและหลากหลายรูปแบบ เช่นการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูลหลักสูตรการ จัดอบรมทั้งภาครัฐและเอกชน การพัฒนาเว็บไซต์และวีดิโอเพื่อการถ่ายทอดสู่กลุ่มเป้าหมาย การผลิตรายการวิทยุเพื่อ ออกอากาศไปยังกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ห่างไกล **2) ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีผ่านช่องทางการสื่อสารหลาย ช่องทาง** เช่น การสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต การสื่อสารผ่านรายการวิทยุ VCD วารสาร จดหมาย และ Social Media เป็นต้น โดยมีการสร้างฐานข้อมูลกลุ่มเป้าหมายประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐเอกชน โรงเรียน และ สถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ เพื่อให้สะดวกและรวดเร็วในการสื่อสาร **3) สร้างและพัฒนาเครือข่ายบริการวิชาการให้ เข้มแข็งและหลากหลาย** โดยดำเนินการสร้างฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูลเครือข่ายการให้บริการของสำนักส่งเสริมฯ เช่น เครือข่ายชุมชน วิทยากร สถานที่จัดอบรม **4) พัฒนาสถานีบริการวิชาการชุมชน** เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ ต่าง ๆ เช่น แหล่งรวบรวมสาระความรู้ที่ได้จากสถานีบริการวิชาการชุมชนต่าง ๆ ทั้ง 3 สถานี ในรูปแบบ Video on Demand แหล่งรวบรวมกฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักส่งเสริมฯ โดยตรงและโดยอ้อมและมีการ พัฒนาระบบโดยการประยุกต์ให้มีการนำเข้าเอกสารที่มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรและ พัฒนาระบบให้สามารถบริหารจัดการในลักษณะ E-Office โดยกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงของบุคลากรในแต่ละระดับ อีกทั้ง ในช่วงปีการศึกษา 2558 สำนักส่งเสริมฯ ได้ปรับปรุงโครงสร้างของฐานข้อมูลใหม่โดยให้ชื่อว่า MIS2016 และเพิ่มขั้นตอน การขออนุมัติเอกสารผ่านระบบ จึงทำให้ลดระยะเวลาในการส่งเอกสารและลดปริมาณกระดาษที่อาจจะทำให้เกิดการ ผิดพลาดได้ และมีการแสดงสถานะ เส้นทาง ผลการดำเนินการและระยะเวลาในการดำเนินการเอกสาร ถือได้ว่าเป็น นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสำนักส่งเสริมฯ ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เห็นได้ชัด การวัดผลการ ดำเนินการ ได้จำแนกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 5 ด้าน คือ 1) ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 3) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 4) ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และ 5) ด้านการเงินและการตลาด ดังปรากฏ ข้อมูลในหมวด 7 ซึ่งจะเห็นได้ว่าข้อมูลในแต่ละรายการตามหมวดต่าง ๆ จะมีการเปรียบเทียบระหว่างแผนการดำเนินการ กับผลการดำเนินงาน ที่ชี้ให้เห็นถึงการบรรลุตามแผนการดำเนินการส่งผลถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้ กล่าวมาแล้วในหมวดที่ 2 สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้มีการกำหนด ตัวชี้วัด (KPIs) เกี่ยวกับรายได้สะสมขององค์กรที่เพิ่มขึ้นจากเดิมทุกปีดังปรากฏข้อมูลในหมวดที่ 7 นอกจากนี้ สำนักส่งเสริมฯ ยังมีนโยบายการในการตั้งงบประมาณเงินรายได้เพื่อนำไปลงทุนในการจัดกิจกรรมแบบให้เปล่าและแบบ เก็บค่าลงทะเบียน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี อีกทั้งยังมีการรายงานข้อมูลทางการเงินเป็นรายไตรมาสและรายปี ต่อมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการประจำสำนักฯ มีการประมาณการรายได้จากเงินผลประโยชน์ การบริการวิชาการ เป็น รายไตรมาสและรายปี ทั้งนี้การวิเคราะห์และทบทวนตัวชี้วัดด้านการเงินจะมีการกล่าวถึงรายละเอียดที่ชัดเจนอีกครั้งใน หัวข้อที่ 4.1ข(1) ส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

4.1ก(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

สำนักส่งเสริมฯ วิเคราะห์และทบทวนยุทธศาสตร์ เป็นประจำทุกปี และได้จำแนกผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ออกเป็น 4 ผลิตภัณฑ์หลัก และ 5 กระบวนการสนับสนุน ดังตารางที่ 4.1-1

จากตารางที่ 4.1 ชี้ให้เห็นว่าสำนักส่งเสริมฯและการศึกษาต่อเนื่องใช้ฐานข้อมูล OEC-MIS เป็นเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 4.1ก(1) และเป็นฐานในการพัฒนา/ปรับปรุงกิจกรรมของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้มีการทบทวนและเลือกคู่เทียบที่มีภารกิจใกล้เคียงกับสำนักส่งเสริมฯ และได้ นำคู่เทียบเหล่านั้นมานำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ พร้อมนี้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเก็บรวบรวม/ บันทึกรายข้อมูลในระบบฐานข้อมูลบริการวิชาการ และกำหนดให้บันทึกข้อมูลกิจกรรม/โครงการให้แล้วเสร็จภายใน วันที่ 25 ของทุกเดือน และให้รายงานผลการปฏิบัติงานในเดือนถัดไปในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานจึงถือได้ว่า ระบบฐานข้อมูลของสำนักส่งเสริมฯ เป็นนวัตกรรมที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทุกครั้งเมื่อมีการเรียกใช้ข้อมูล ดังที่ปรากฏชัดเจนในช่วงที่เกิดวิกฤติทางการเมืองซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับสำนักส่งเสริมฯ ทำให้การจัดอบรมแบบสัญจร ลดลง สำนักส่งเสริมฯ จึงปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดอบรมจากการจัดอบรมแบบสัญจรทั่วประเทศ ให้มีการจัดอบรมในพื้นที่

ที่ตั้งสำนักงาน โดยมีการจัดโครงการอบรมปฏิบัติการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งใช้ฐานข้อมูลความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมและข้อมูลบางส่วนจากเครือข่ายครูจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ผนวกเข้าด้วยกัน จากเดิมสำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดแผนดำเนินการ 3 รุ่น ปัจจุบันสามารถดำเนินการได้ถึงรุ่นที่ 11 ซึ่งในรุ่นที่ 10 และ 11 ได้มาต่อยอดในโครงการการอบรมปฏิบัติการ การพัฒนานวัตกรรมสู่การทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะจึงนับได้ว่าข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเหล่านี้สามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ได้และหลักสูตรดังกล่าวถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมของสำนักส่งเสริมฯ อีกด้วย สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบย้อนหลังในปีต่าง ๆ เช่น งานบริการวิชาการ การเป็นวิทยากร สื่อวิทยุ สื่อออนไลน์ และสื่อสิ่งพิมพ์ ยังคงถูกนำมาใช้งานเพื่อการปรับปรุงและการประเมินอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.1-1 การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์และกระบวนการสนับสนุน

ผลิตภัณฑ์	การรวบรวมข้อมูลดำเนินงาน	สารสนเทศ
ผลิตภัณฑ์หลัก		
1.การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา สาธิต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้ แบบให้เปล่า	- ชื่อโครงการ/กิจกรรม สถานที่จัด รายละเอียดการจัดวิทยากร จำนวนผู้เข้าร่วม - การประเมินความพึงพอใจ - การประเมินการนิเทศติดตามผล	ฐานข้อมูล OEC-MIS - โครงการ/กิจกรรม - การเป็นวิทยากร
2.การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา แบบเก็บค่าลงทะเบียน	- ชื่อโครงการ/กิจกรรม สถานที่จัด รายละเอียดการจัด วิทยากร จำนวนผู้เข้าร่วม - การประเมินความพึงพอใจ - รายละเอียดข้อมูลลูกค้า	ฐานข้อมูล OEC-MIS - โครงการ/กิจกรรม - วิทยากร - หน่วยงาน/กลุ่มเป้าหมาย
3.การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง	- ชื่อโครงการ/กิจกรรม สถานที่จัด รายละเอียดการจัด วิทยากร จำนวนผู้เข้าร่วม - การประเมินความพึงพอใจ - รายละเอียดข้อมูลลูกค้า	ฐานข้อมูล OEC-MIS - โครงการ/กิจกรรม - หน่วยงาน/พื้นที่เป้าหมาย
4.การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์	- ชื่อกิจกรรม วันที่เผยแพร่ - จำนวนผู้เข้าฟังหรือรับชม -การประเมินความพึงพอใจ	ฐานข้อมูล OEC-MIS - โครงการ/กิจกรรม - รายการวิทยุ - Video on Demand Social Network - Youtube - Facebook
กระบวนการสนับสนุน		
1.ด้านการเงินและพัสดุ	- ข้อมูลรายรับ-รายจ่ายรายเดือน รายไตรมาสและรายปี	ฐานข้อมูล OEC-MIS - MIS2016 - Intranet
2.ด้านบุคลากรและการบริหาร	- จำนวนบุคลากร - ผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร	ฐานข้อมูล OEC-MIS - MIS2016 - MIS-DSS - TOR-Online
3.ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	- จำนวนฐานข้อมูลและนวัตกรรม	ตามตารางที่ 6 ในบทนำ: โครงสร้างองค์กร
4.ด้านการตลาดและวิเคราะห์ลูกค้า	- จำนวนผู้รับบริการ	ฐานข้อมูล OEC-MIS - ผู้รับบริการ - หน่วยงาน/กลุ่มเป้าหมาย

ผลิตภัณฑ์	การรวบรวมข้อมูลดำเนินงาน	สารสนเทศ
5.ด้านการประกันคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง	- รายงาน KPIs, TQA, แบบประเมินความเสี่ยง ปย.	ฐานข้อมูล OEC-MIS - MIS 2016

นอกจากนี้ สำนักส่งเสริมฯ ยังมีฐานข้อมูลอีกส่วนหนึ่งซึ่งพัฒนาโดยศูนย์คอมพิวเตอร์ วิทยาเขตปัตตานี นั่นคือระบบ Intranet ของมหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องกับงานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุซึ่งสามารถรายงานผลได้เป็นรายปีรายไตรมาส รายเดือน รายวัน และแยกตามแผนงาน ผลผลิต รายการย่อย และอื่น ๆ ได้จึงถือได้ว่าข้อมูลเหล่านี้จึงเป็นข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจและสร้างนวัตกรรมได้เช่นเดียวกัน

4.1ก(3) ข้อมูลลูกค้า (Customer Data)

สำนักส่งเสริมฯ วัดผลการดำเนินงานจากการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจในการให้บริการทุก ๆ กิจกรรม และนำผลการประเมินบันทึกลงในระบบฐานข้อมูลบริการวิชาการเพื่อเก็บรวบรวมและบันทึกเป็นข้อมูลเชิงสถิติ และยังได้มีการไปพบลูกค้าเพื่อรับฟังเสียงสะท้อนและแลกเปลี่ยนแนวทางการพัฒนา เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง เช่น การไปเยี่ยมเยือนสถานีวิจัยในเครือข่ายปีละหนึ่งครั้งและการลงพื้นที่ประเมินติดตามลูกค้าที่เคยผ่านการอบรมกับสำนักส่งเสริมฯ จากโครงการติดตามประเมินผลเครือข่ายงานบริการวิชาการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ของสถานีวิจัยบริการวิชาการชุมชนจะนะ อ.จะนะ จ.สงขลา ซึ่งข้อมูลข้างต้นสามารถเปรียบเทียบความก้าวหน้าในแต่ละปีหรือกิจกรรมและสามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการประกอบการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ โดยข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ประกอบในการประชุมของคณะกรรมการดำเนินงาน และคณะกรรมการประกันคุณภาพของสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งจะเห็นได้ชัดจากหลักสูตรการอบรมปฏิบัติการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 4.1ก(2) ซึ่งได้ใช้ความต้องการจากเสียงของลูกค้าและบางส่วนจากเครือข่ายพัฒนาครูจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นแนวในการจัดทำพัฒนาหลักสูตรดังกล่าว

นอกจากนี้ สำนักส่งเสริมฯ ได้เปิดช่องทางใน Social Media เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและกลุ่มเป้าหมายที่มีความสนใจในกิจกรรม เช่น การสร้างกลุ่มไลน์ (Line Group) กลุ่มผู้เข้ารับการอบรม โดยแบ่งตามรุ่นที่สมัคร ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประชาสัมพันธ์หลักสูตรใหม่ต่อกันได้ การเปิดช่องทางการสื่อสารใน Facebook ที่สามารถแสดงถึงอารมณ์ ความรู้สึก และสามารถสนทนาในกลุ่มของผู้รับบริการได้ การจัดทำวารสาร "สารส่งเสริมฯ" ที่มีเนื้อหาสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและประชาสัมพันธ์กิจกรรมขององค์กรโดยเฉพาะผลจากการที่ลูกค้ามาใช้บริการแล้วประสบความสำเร็จ เช่น บุคลากรทางการศึกษาที่เข้าร่วมอบรมแล้วได้เลื่อนวิทยฐานะ ทำให้สร้างความน่าสนใจจากลูกค้าคนอื่น ๆ และสามารถรับรู้ถึงความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของสังคม ทำให้เปรียบเทียบความก้าวหน้าและทิศทางการกำหนดรูปแบบของกิจกรรมในอนาคตได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยสำนักส่งเสริมฯและการศึกษาต่อเนื่องจะมีคณะทำงานที่ดูแลรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลและประสานงานในระดับฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ในส่วนของข้อร้องเรียน สำนักส่งเสริมฯ ยังไม่พบข้อร้องเรียนใด ๆ ที่มีผลเชิงลบกับองค์กรและมหาวิทยาลัยฯ เพื่อรองรับเรื่องดังกล่าวจึงได้มีการจัดทำแผนป้องกันและแก้ปัญหาข้อร้องเรียนที่อาจจะเกิดขึ้นและเป็นกลไกในการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับกรณีดังกล่าวไว้แล้ว

4.1ก(4) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility)

สำนักส่งเสริมฯ มีการพัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินการโครงการ/กิจกรรมในระบบ MIS โดยแยกประเภทการประเมินความพึงพอใจในการให้บริการวิชาการดังนี้ 1) ระบบการประเมินผลโครงการ/กิจกรรม 2) ระบบการประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจห้องพักและห้องประชุม 3) ระบบการประเมินความผาสุกของบุคลากรและระบบการประเมินผลอื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อใช้ในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งแบบประเมินผล

การดำเนินการดังกล่าวสามารถออกแบบปรับเปลี่ยนหัวข้อการประเมินให้เป็นไปตามรูปแบบการจัดกิจกรรม/โครงการตามความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ และให้สอดคล้องกับหลักสูตรตลอดจนการออกแบบการประเมินผลเป็นไปตามโครงการที่รับการจัดสรรจากหน่วยงานที่ใช้งบประมาณ ซึ่งคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบหรือปรับเปลี่ยนแบบประเมินให้มีความครอบคลุม เข้าใจง่ายอีกทั้งเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์กร สามารถแบ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวออกเป็น 2 ประเภท คือ การเปลี่ยนแปลงเชิงกายภาพ และการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ

1) การเปลี่ยนแปลงเชิงกายภาพ (Physical Change) จะเห็นว่าข้อมูลการประเมินผลทั้งหมดของสำนักส่งเสริมฯ จะถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลและมีการรายงานผลตามความต้องการของผู้ใช้ และหากระบบการวัดผลมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงจากมหาวิทยาลัย หรือจากองค์กรจากภายนอก สำนักส่งเสริมฯ ก็ยังมีข้อมูลดิบที่สามารถพัฒนาระบบการรายงานผลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้

2) การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ (Quality Change) สำนักส่งเสริมฯ ได้นำผลการประเมินความพึงพอใจของโครงการ กิจกรรม และบุคลากร มาเป็นข้อปรับปรุงการดำเนินงานและการพัฒนาบุคลากร โดยจากผลการประเมินปีที่ผ่านมา สำนักส่งเสริมฯ จึงจัดให้มีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรขึ้น เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) เพื่อการพัฒนาบุคลากรในเนื้อหา และภาระงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ มีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น นำไปปรับปรุงการพัฒนางานของตนเอง และการพัฒนาองค์กร การนำผลการประเมินความพึงพอใจของโครงการ กิจกรรม เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการที่เป็นไปตามกาลสมัยปัจจุบัน เช่น โครงการการพัฒนานวัตกรรมสู่ผลการทำงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ โครงการพัฒนาอาชีพ โครงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพชุมชนเข้มแข็งหมู่ที่ 5 บ้านทุ่งใหญ่ ต.บ้านนา อ.จะนะ จ.สงขลา และหมู่ที่ 8 บ้านวังเล็บ ต.เกาะสะบ้า อ.เทพา จ.สงขลา ซึ่งล้วนเกิดจากการนำผลการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาทำการวิเคราะห์เพื่อให้เกิดผลอย่างแท้จริง

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (Performance Analysis and Review)

สำนักส่งเสริมฯ ทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของหน่วยงานดังนี้

1. การประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1.1 การประชุมคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน ซึ่งกำหนดให้มีขึ้นปีละ 1 ครั้ง เพื่อนำเสนอผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ปัญหา รวมทั้งการรับฟังข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงงานในปีถัดไป

1.2 การประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสำนักส่งเสริมฯ โดยมีผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมฯ เป็นประธาน และหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีเป็นคณะกรรมการ และมีตัวแทนของบุคลากรระดับปฏิบัติงานเป็นกรรมการ 2 คน ซึ่งจะจัดให้มีการประชุม เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อนำเสนอผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรค ในรอบเดือนที่ผ่านมา พร้อมทั้งนำเสนอ โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการในเดือนปัจจุบันและเดือนถัดไป พร้อมกันนี้ยังมีวาระอื่น ๆ ที่สอดคล้องเข้ามาเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการของสำนักส่งเสริมฯ เช่น วาระที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ วาระที่เกี่ยวข้องกับแผนการปฏิบัติการ และวาระที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนขีดความสามารถของบุคลากร เช่น TOR และ Competency

2. การประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี สำนักส่งเสริมฯ กำหนดให้ฝ่าย/งาน/สถานี ดำเนินการรวบรวมผลการปฏิบัติงานในรอบปี พร้อมนำเสนอ จุดเด่น จุดด้อย ปัญหา อุปสรรค รวมทั้งหาแนวทางการแก้ไขและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานในปีถัดไป และในกิจกรรมดังกล่าว กำหนดให้มีกิจกรรมย่อย ได้แก่ กิจกรรมสรุปผลการดำเนินงานการวิเคราะห์ SWOT องค์กร เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน กิจกรรมทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

3. การจัดกิจกรรมทบทวนแผนกลยุทธ์ สำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดให้มีกิจกรรมทบทวนแผนกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี โดยได้ทำการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ทั้งหมดที่กำหนดไว้ ว่าแผนกลยุทธ์ใดที่ยังไม่มีการขับเคลื่อน จะกำหนดให้มีโครงการ/กิจกรรมมารองรับ และกลยุทธ์ใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการอาจจะเปลี่ยนหรือใช้กลยุทธ์อื่นที่สอดคล้องกัน เป็นต้น

4. **กิจกรรมผู้บริหารพบบุคลากรประจำปี** เป็นกิจกรรมที่กำหนดให้มีปีละ 1 ครั้ง ซึ่งผู้บริหารสูงสุดของสำนักส่งเสริมฯ กำหนดให้มีขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ทบทวนการปฏิบัติงานในการกำกับดูแลของผู้อำนวยการในรอบครึ่งปีงบประมาณ และการกำหนดทิศทางการดำเนินงานช่วงถัดไป

5. **Tea-Time** เป็นการเลือกเวลาว่างเพื่อพบปะพูดคุยซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจจะมีการพูดคุยถึงปัญหาอุปสรรคในการจัดกิจกรรม การหารูปแบบในการจัดกิจกรรมใหม่เพื่อเปิดโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต

6. **กิจกรรมการทบทวนผลการดำเนินการ** จากแบบประเมินความพึงพอใจและข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ ในฝ่าย/งาน/สถานี ภายหลังการดำเนินเสร็จสิ้นเพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลบรรจุไว้ในฐานข้อมูลเพื่อการค้นหา และเป็นการหาหรือแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือการสร้างกิจกรรมใหม่ ๆ ในอนาคตหากได้รับการสนับสนุนจัดสรรงบประมาณ ตัวอย่างโครงการที่เกิดขึ้นใหม่ หรือหลักสูตรที่ได้รับการปรับเปลี่ยน เช่น

- 1) โครงการพัฒนานวัตกรรมสู่การทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ
- 2) โครงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพชุมชนเข้มแข็งหมู่ที่ 5 บ้านทุ่งใหญ่ ต.บ้านนา อ.จะนะ จ.สงขลา ซึ่งได้ทำการขยายกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่ชุมชนให้เข้มแข็งไปยังพื้นที่ใกล้เคียง คือ บ้านโคกนุ่น หมู่ที่ 5 ต.บ้านนา อ.จะนะ จ.สงขลา เป็นการเพื่อหลักสูตรการเสริมทักษะและการพัฒนากรนงก
- 3) โครงการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งด้วยวิถีเศรษฐกิจพอเพียง หมู่ที่ 3 บ้านม่วงถ้ำ บ้านสวนรวม ตำบลสะกอม และหมู่ที่ 8 บ้านวังเลียบ เกาะสะบ้า อ.เทพา จังหวัดสงขลา เป็นการขยายพื้นที่ชุมชนเข้มแข็ง
- 4) พัฒนาความรู้หมอบ้านเพื่อสอไบประกอบโรคศิลปะสาขาเภสัชกรรมแผนไทย เป็นต้น

สำหรับกิจกรรมดังกล่าว แสดงออกถึงการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตามตัวชี้วัดที่ครอบคลุมภารกิจทั้ง 5 ด้าน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 4.1ก(1) เพื่อให้การแก้ปัญหาและการให้บริการต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยได้ดำเนินการวิเคราะห์ในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. **การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Success Factors : KSFs)** มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด และในกรณีตัวชี้วัดใดวิเคราะห์เบื้องต้นแล้วพบว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะมีการวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อกำหนดแนวทางในแก้ไขต่อไป

2. **การพัฒนาเทคโนโลยีและองค์ความรู้ต่าง ๆ** เพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมของสำนักส่งเสริมฯ เช่น การพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูล (MIS) การผลิต Video on Demand การมองโอกาสและทิศทางการก้าวหน้าในอนาคตรวมถึงการเปิดช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ผ่าน Social Network

3. **งบประมาณและการใช้จ่าย** มีการวิเคราะห์และทบทวนรายรับ รายจ่าย รายได้สุทธิ เป็นรายไตรมาสและรายปี พร้อมนำเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินงานและคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ ทั้งนี้ผู้บริหารสูงสุดได้กำหนดนโยบายในการควบคุมรายจ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายในการประชุมต่าง ๆ หรือค่าใช้จ่ายในการเบิกจ่ายในโครงการ/กิจกรรม โดยออกประกาศเพื่อเป็นแนวปฏิบัติของสำนักส่งเสริมฯ การจัดหาแหล่งงบประมาณสนับสนุนในการจัดโครงการ/กิจกรรมจากหน่วยงานภายนอก เช่น จากธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน โรงไฟฟ้าจะนะ ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ มูลนิธิสงขลานครินทร์ คลินิกเทคโนโลยี ศาลจังหวัดสงขลา เครือข่าย กศน. ต่าง ๆ เช่น กศน. ปะนาเระ กศน. ยะหริ่ง เพื่อความมั่นคงด้านการเงินของสำนักส่งเสริมฯ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งเพื่อสร้างความร่วมมือกับภาคีพันธมิตรเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงานนอกจากนี้ยังมีการร่วมมือกับองค์กรภาคี ต่าง ๆ ที่มีทรัพยากรและงบประมาณพร้อม เพื่อดำเนินการร่วมกัน ได้แก่ เครือข่ายผู้หญิงภาคประชาสังคมเพื่อสันติภาพชายแดนใต้ มูลนิธิธาลอะห์มัรและมูลนิธิเอเชีย

4. **การบริหารจัดการที่เหมาะสม** สำนักส่งเสริมฯ มีการทบทวนการบริหารจัดการผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและรวดเร็ว ได้แก่ การกำหนดให้มีบุคคลที่ทำหน้าที่รักษาการหัวหน้างานบริหารและธุรการแทนบุคคลเดิมที่ลาออกเพื่อรอบุคคลที่จะมาเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานบริหารและธุรการต่อไปการปรับเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานการเงินและบัญชีของบุคลากรที่อยู่ในสายปฏิบัติการเพื่อความก้าวหน้าในสายงานและอาชีพ การปรับปรุงระบบไฟฟ้าและแสงสว่างสถานีบริการวิชาการชุมชนเทพาและการปรับปรุงห้องประชุมสถานีบริการวิชาการชุมชนปัตตานี เพื่อเป็นแหล่งขยายโอกาสการเรียนรู้และเพิ่มอัตราการเก็บค่าบริการให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

5. ความผูกพันของบุคลากร สำนักส่งเสริมฯ ได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและรักองค์กร ซึ่งจะ ทำให้เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรได้ เช่น กิจกรรม Happy Work Place กิจกรรมปีแห่งการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมวัน ขึ้นปีใหม่ กิจกรรมเนื่องในวันถือประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง การสนับสนุนการเข้ากิจกรรมกีฬา 5 ประสาน ของมหาวิทยาลัย กิจกรรมวันเด็ก กิจกรรมการประชุมสรุปผลการดำเนินงาน และกิจกรรม 5ส. เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ จะแสดงให้เห็นถึงการแสดงออกของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสุขและรักองค์กร นอกจากการจัดกิจกรรมดังกล่าว แล้ว สำนักส่งเสริมฯ ยังมีการมอบของขวัญ และบัตรอวยพรเนื่องในวันครบรอบวันเกิดให้แก่บุคลากรทุกท่าน มีการมอบ เสื้อในโอกาสต่าง ๆ เช่น เสื้อสีม่วง เสื้อกีฬา 5 ประสาน มีการมอบเกียรติบัตรและเงินรางวัลแก่บุคลากรดีเด่นและ บุคลากรตัวอย่าง การมอบเงินรางวัลแก่บุคลากรเนื่องในโอกาสวันปีใหม่ นอกเหนือจากการแลกเปลี่ยนของขวัญ

ค. การดำเนินการ (Performance Improvement)

4.1ค(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

สำนักส่งเสริมฯ มีกิจกรรมโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 4.1ก(4) โดยมีงาน บริหารและธุรการ สำนักงานเลขานุการ เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งมีการสำรวจความต้องการของบุคคลแต่ละ คน ตามเรื่อง/หัวข้อที่สนใจ และรวบรวมหัวข้อมาจัดลำดับความถี่ จากนั้นจึงนำเข้าไปประชุมคณะกรรมการพัฒนา บุคลากร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และประสานงานกับบุคลากรภายในหน่วยงานที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะ ด้านมาเป็นผู้บรรยายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะดำเนินการตามแผน 2 เดือนครั้ง ในแต่ละครั้งจะใช้หัวข้อใน การ KM ที่แตกต่างกันเพื่อให้เกิดความหลากหลายและบุคลากรส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วมเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการเป็น วิทยากรให้กับบุคลากรไปพร้อมกันด้วย เมื่อเสร็จสิ้นโครงการกำหนดให้ผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนิน โครงการ และบางหัวข้อมีการกำหนดเป็นแนวปฏิบัติเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานในเรื่องนั้นต่อไป

สำนักส่งเสริมฯ มีแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ตามความเห็นชอบร่วมกันของคณะกรรมการประกันคุณภาพ และคณะกรรมการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ คือ กระบวนการจัดทำประกันคุณภาพตามแนวทางของ TQA ซึ่งทั้ง 3 ด้านดังกล่าว สำนักส่งเสริมฯ ยังคงดำเนินการต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) นอกจากนี้ สำนักส่งเสริมฯ ยังมีกิจกรรมประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี โดยกำหนดหัวข้อไว้ดังนี้ 1) การสรุปโครงการ/ กิจกรรมทั้งหมดที่ฝ่าย/งาน/สถานีดำเนินการในรอบปีที่ผ่านมา 2) กิจกรรมเด่นของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานีดำเนินการ และ 3) แนวทางการพัฒนางานต่อไปของสำนักส่งเสริมฯ ดังนั้นจึงถือได้ว่าการได้มาซึ่ง Good Practice ของสำนักส่งเสริมฯ นั้น เกิดจากการคัดเลือกผลการดำเนินงานดีเด่นในรอบปี ทั้งด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กิจกรรม/ โครงการเด่นของแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี ที่นำมาเสนอ

สำนักส่งเสริมฯ ได้มีการคัดเลือกจากคณะกรรมการดำเนินงาน (กระบวนการ TQA) เพื่อส่งให้มหาวิทยาลัย พิจารณาคัดเลือกผลงานเด่นโดยกระบวนการ TQA ของหน่วยงานนั้น โดยมีขั้นตอนและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการแต่งตั้งคณะทำงานแต่ละหมวดเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งมีบุคลากรแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี ได้มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยนำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประเมินประกันคุณภาพในปีที่ผ่านมา มาปรับปรุง และพัฒนารูปแบบการเขียน (กระบวนการ TQA) ของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความสอดคล้องและมี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านอื่น ๆ สำนักส่งเสริมฯ มีบุคลากรที่เป็นสมาชิกอยู่ในกลุ่ม CoP งานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น งานบริการวิชาการ งานบริหารและธุรการ งานการเงินและพัสดุ งานการเจ้าหน้าที่ ซึ่งบุคลากรใน กลุ่ม CoP จะเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิควิธีการและกระบวนการทำงานเป็นการบูรณาการองค์ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ข้ามหน่วยงาน เพื่อนำใช้ในการปฏิบัติงานและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นแนวปฏิบัติที่ดีร่วมกันได้

4.1ค(2) ผลการดำเนินการในอนาคต(Future Performance)

สำนักส่งเสริมฯ ปรับปรุงโครงสร้างฐานข้อมูลใหม่ และพัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยเพิ่มขั้นตอนการขออนุมัติในระบบตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 4.1ก(1) และการรายงานผลของกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ในรูปแบบกราฟ แสดงการเปรียบเทียบความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานย้อนหลังเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานในอนาคตให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังได้มีการนำผลจากการทบทวนผลการดำเนินงานดังกล่าว มาใช้ในการประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญอย่างเป็นระบบ อีกทั้งผู้บริหารจะนำผลการตรวจประเมินจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน มาทบทวนการดำเนินการ และนำมาปรึกษาหารือร่วมกันในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงระบบงานในอนาคต ของสำนักส่งเสริมฯ

ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันที่สำคัญ โดยเฉพาะที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง แล้วพบว่าผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ ต่ำกว่ามาก ฝ่าย/งาน/สถานี ที่รับผิดชอบ จะนำไปวิเคราะห์ และพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน เช่น จำนวนสถานีวิทยุที่ออกอากาศรายการที่ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่ผลิต มีจำนวนน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ทำให้ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่ ต้องเร่งสร้างความร่วมมือขยายเครือข่ายสถานีวิทยุที่จะออกอากาศเพิ่มเติม ผลคือปีนี้ มีสถานีวิทยุแห่งใหม่ที่ออกอากาศรายการเพิ่มมากขึ้นกว่าปีที่แล้ว

ผลการดำเนินการด้านการเงินเชิงเปรียบเทียบของสำนักส่งเสริมฯ เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญในการพิจารณาและวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน ให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากพบว่าทั้งงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับการจัดสรรจากมหาวิทยาลัย งบรายได้ที่มาจากค่าบริการ และงบรายได้สะสม มีจำนวนลดลงมาหลายปีต่อเนื่อง และโอกาสที่จะได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นในอนาคต เป็นเรื่องที่ไม่ใช่ง่าย ในภาวะที่มีการแข่งขันกันสูงในการให้บริการทางวิชาการ ด้วยเหตุนี้ สำนักส่งเสริมฯ จึงใช้วิธีลดต้นทุนในการบริการวิชาการ โดยไม่ให้เกิดกระทบกับคุณภาพการให้บริการ การแสวงหาแหล่งทุนจากภายนอกให้มากขึ้นเพื่อลดค่าใช้จ่าย และหาพันธมิตรร่วมในการให้บริการวิชาการ การปรับรูปแบบการให้บริการวิชาการแบบเก็บค่าลงทะเบียนบางหลักสูตร จากรูปแบบการสัญจรไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งแนวโน้มในอนาคตจะต้องเผชิญกับคู่แข่งมากขึ้น มาเป็นการจัดอบรมในพื้นที่ตั้งของสำนักงาน โดยสร้างหลักสูตรและนวัตกรรมบริการแบบใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานและความก้าวหน้าของกลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อ เช่น หลักสูตรการพัฒนานวัตกรรมสู่การทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การคิดค้นหลักสูตรใหม่ ๆ แบบ In house Training ให้แก่กลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ เช่น บุคลากรของศาลจังหวัดต่าง ๆ ในภาคใต้ตอนล่าง เช่น หลักสูตรการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริการเพื่อสร้างความประทับใจแทนการให้บริการแบบ Mobile Training ที่มีข้อจำกัดมากขึ้น เป็นต้น

4.1ค(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม (Continuous Improvement and Innovation)

สำนักส่งเสริมฯ มีการปรับโครงสร้างฐานข้อมูลใหม่ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้ และได้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ของสำนักส่งเสริมฯ มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ ดังที่จะกล่าวต่อไปในหัวข้อที่ 4.2ข(1) ซึ่งทั้งนี้ สำนักส่งเสริมฯ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อกำกับดูแลภารกิจในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงานในการจัดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ คณะกรรมการกำกับดูแลด้านองค์กร คณะกรรมการด้านการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ รวมถึงคณะกรรมการที่ดูแลเรื่องภัยพิบัติและความเสี่ยง ซึ่งในแต่ละชุดของคณะกรรมการนั้นมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมอยู่เสมอและมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ในการจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องปรับปรุง สำนักส่งเสริมฯ มีคณะกรรมการชุดหนึ่งที่กำกับดูแลในเรื่องนี้ คือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีหน้าที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักส่งเสริมฯ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยนำผลการทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาใช้ประกอบการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องควบคุมความเสี่ยง หรือดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้คณะกรรมการดังกล่าวได้มีการประชุมอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 2 ครั้งต่อปี เพื่อทบทวนและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะดำเนินการ โดยกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงจะถูกจัดให้อยู่ในลำดับต้น ๆ โดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบและวิธีการติดตาม/สรุปผลการประเมินชัดเจน

จากนั้นจึงกระจายกิจกรรมดังกล่าวไปสู่ผู้ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และรายงานต่อมหาวิทยาลัยทราบอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี คือ รายงานผลการติดตามแผนการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายในรอบ 6 เดือน และรายงานผลการติดตามแผนการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายในรอบ 12 เดือน จากนั้นจึงได้มีการทบทวนและคัดเลือกกิจกรรมที่คิดว่าเด่นและมีประโยชน์เพื่อส่งเข้าประกวดการรับรางวัลแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และก้าวกระโดดเพื่อเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เช่น การพัฒนาหลักสูตรการทำอาหาร/หัตถกรรม/พืชสมุนไพร โดยนำเสนอในรูปแบบ Video on Demand การปรับโครงสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการโครงการให้มีความคล่องตัวมากขึ้นผ่านระบบออนไลน์

สำหรับกิจกรรมที่ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว สำนักส่งเสริมฯ จะจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินการและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงการละ 1 เล่ม พร้อมทั้งสำเนาส่งไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินการต่อไป เช่น โครงการสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตและทักษะอาชีพเยาวชนจังหวัดชายแดนใต้ ประจำปี 2559 โครงการพัฒนาความรู้หมอพื้นบ้านเพื่อสอไบประกอบโรคศิลปะ สาขาเภสัชกรรมแผนไทย ปี 2559

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information and Information Technology)

ก. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

4.2ก(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตามที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 4.1ค(1) สำนักส่งเสริมฯ จัดกิจกรรมโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management : KM) โดยมีงานบริหารและธุรการ สำนักงานเลขานุการ เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ โดยประสานงานกับบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้บรรยายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และดำเนินการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้เป็นรูปเล่มเพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน จากกิจกรรมดังกล่าว ส่งผลให้สำนักส่งเสริมฯ บรรลุผลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- **รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร** สำนักส่งเสริมฯ ได้เล็งเห็นถึงความสามารถของบุคลากรในระดับปฏิบัติการ ซึ่งสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อการพัฒนาที่เป็นเลิศ และมีการเก็บรวบรวมองค์ความรู้จากกิจกรรมต่าง ๆ เช่น รายงานผลการเข้าประชุมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เป็นรูปเล่มและเป็นไฟล์ข้อมูลในระบบ OEC-MIS เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และกำหนดทิศทางในการพัฒนาสำนักส่งเสริมฯ ต่อไปได้

- **ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ** ตามที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 4.1ค(3) ว่าเมื่อกิจกรรมใดที่ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว สำนักส่งเสริมฯ จะจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินการและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง โครงการละ 1 เล่ม พร้อมทั้งสำเนาส่งไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ เพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินการต่อไป ดังนั้นการบรรลุผลในด้านการถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรต่อ ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ จึงอยู่ในระดับที่น่าพอใจ สำหรับการถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรต่อ ผู้รับบริการนั้น สำนักส่งเสริมฯ ได้เปิดเว็บไซต์เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งข้อมูลที่เผยแพร่บนเว็บไซต์นั้นจะอยู่รูปแบบไฟล์เอกสารและสื่อวีดิทัศน์ และยังมีจดหมายข่าวที่สำนักส่งเสริมฯ และการศึกษาต่อเนื่อง จัดทำขึ้น ทุก 3 เดือน เพื่อแจกจ่ายให้กับผู้เข้ารับบริการและเครือข่ายองค์กรต่างๆ ให้ได้รับทราบความเคลื่อนไหวขององค์กรและยังมีช่องทางการสื่อสารผ่านทาง Social Media ที่ผู้รับบริการสามารถโต้ตอบ แสดงอารมณ์ ความรู้สึก และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ได้ตามที่ได้กล่าวไปแล้วในตารางที่ 1-8 บทหน้า : โครงร่างองค์กร

- **แบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ** สำนักส่งเสริมฯ ได้นำองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เผยแพร่ไว้บนเว็บไซต์สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงได้ง่ายเนื่องจากได้มีการแยกประเภทเป็นหมวดหมู่ไว้อย่างชัดเจนตามความสนใจและตามภารกิจของหน่วยงาน เช่น ระบบ Video on Demand เอกสารองค์ความรู้ และระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ บนเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ อีกทั้งช่องทางการสื่อสารผ่านทาง Social Media ได้แก่ Facebook และ Line ซึ่งสามารถสื่อสารโต้ตอบกันได้อย่างรวดเร็วสามารถเห็นผลการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันที่

● รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
สำนักส่งเสริมฯ ได้รวบรวมองค์ความรู้จากการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดทำเป็นรูปเล่ม จึงถือเป็นหนึ่งนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ซึ่งจากแผนกลยุทธ์ของสำนักส่งเสริมฯ ในยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์ที่ 1 ได้กำหนดไว้ชัดเจน เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในการบริการวิชาการเพื่อให้พร้อมต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงคิดว่า การบรรลุผลในด้านการรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงมีประสิทธิภาพที่เห็นผลชัดเจน

4.2ก(2) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

สำนักส่งเสริมฯ ได้รับนโยบายจากมหาวิทยาลัยในด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อต้อนรับเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยกำหนดให้นักศึกษาและบุคลากรพัฒนาตนเองในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ โดยได้จัดหาซอฟต์แวร์ชื่อ “Tell Me More” ซึ่งสำนักส่งเสริมฯ เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับการจัดสรร License เพื่อให้บุคลากรส่วนใหญ่ได้ฝึกทักษะด้านภาษาอังกฤษดังกล่าวตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2557 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2558 และได้ขยายเวลาออกไปอีกจนถึงสิ้นเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2558

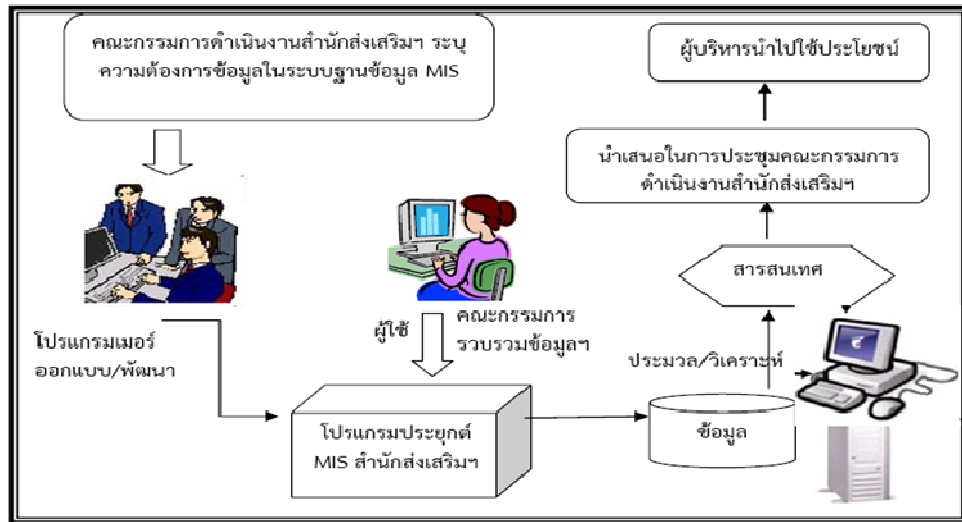
สำนักส่งเสริมฯ เห็นถึงความสำคัญของการใช้ภาษาอังกฤษจึงได้กำหนดให้บุคลากรฝึกทักษะด้านภาษาอังกฤษผ่านโปรแกรม Tell Me More และรายงานความคืบหน้าต่อมหาวิทยาลัยทราบอย่างต่อเนื่อง และตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายให้บุคลากรระดับนักวิชาการ และสายงานสนับสนุนฝึกทักษะภาษาอังกฤษผ่านโปรแกรม Tell Me More และกำหนดให้เป็นข้อตกลงตามภาระงาน (TOR) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปี และได้มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ประจำปี 2559 ซึ่งถ่ายทอดโดยบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ และร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ อีกทั้งยังมีการประชุม CoP (Community of Practice) ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุผู้ปฏิบัติงานด้านเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารเอกสาร ร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งกลุ่ม CoP เหล่านี้สามารถนำองค์ความรู้หรือข้อปฏิบัติที่ตกลงร่วมกันมาปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลถูกต้องแม่นยำเป็นไปตามระเบียบ

สำนักส่งเสริมฯ นำระบบ 5ส. มาใช้กับการบริหารจัดการในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม เกิดการเรียนรู้ รู้จักคิด สร้างสรรค์งานอย่างต่อเนื่องจนเป็นวิถีการปฏิบัติงานขององค์กรเช่น การใช้กระดาษ Reused ในสำนักงาน และการใช้วัสดุที่เหลือใช้อย่างคุ้มค่า โดยมีการประกวดพื้นที่ 5ส. ดีเด่น และมอบรางวัลแก่ฝ่าย/งาน/สถานที่ที่มีการบริหารจัดการ 5ส. ที่ดี อีกทั้งการจัดกิจกรรม Big Cleaning Day ภายในหน่วยงานด้วย

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data, Information and Information Technology)

4.2ข(1) คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Properties)

สำนักส่งเสริมฯ ได้พัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูล สารสนเทศภายใต้การกำกับดูแลของผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วน โดยมีการจัดประชุม ทบทวนผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ (Tea-Time) เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด อีกทั้งได้มีการปรับปรุงระบบโดยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยเพื่อให้เกิดความทันสมัยและสามารถเรียกใช้งานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น นำเทคโนโลยี AJAX, J-Query และ Auto Complete มาใช้และพัฒนาเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องให้สามารถรองรับการใช้งานกับ Browser ทุกประเภท และสามารถเรียกใช้งานกับคอมพิวเตอร์ประเภท Tablet ได้ ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ต่าง ๆ ของสำนักส่งเสริมฯ ต้องมีสมบัติดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 4.2-1 กระบวนการจัดการข้อมูลและสารสนเทศของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

● **ความแม่นยำ** สำนักส่งเสริมฯ ได้พัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลผู้รับบริการประเภทต่าง ๆ เช่นฐานข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน โรงเรียน เทศบาล และองค์กรต่าง ๆ ที่มีอย่างหลากหลายในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศไทยโดยแยกตามภูมิภาคและจังหวัด และได้มีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความถูกต้องอยู่เสมอหากหน่วยงานใดมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลหรือที่อยู่ จึงทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูล สารสนเทศของสำนักส่งเสริมฯ มีความแม่นยำ และสามารถส่งเอกสารต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายหรือองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

● **ถูกต้องและเชื่อถือได้** การเผยแพร่องค์ความรู้และการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของสำนักส่งเสริมฯ จะต้องได้รับการตรวจสอบจากหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ทุกครั้งก่อนที่จะเผยแพร่ออกสู่สาธารณชน ภายใต้ระบบการจัดการสารสนเทศที่กำหนดเส้นทางไว้อย่างชัดเจน และบางรายการจะมีการตรวจสอบข้อมูลควบคู่กับข้อมูลที่อยู่ในเอกสารที่เป็นกระดาษ เช่น การกรอกข้อมูลทางการเงิน ก่อนจะดำเนินการปิดข้อมูลเพื่อรายงานผล หรือการคัดเลือกวิทยากรสำนักส่งเสริมฯ จะเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถจากหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรทั้งภายในและภายนอก เช่น วิทยากรจากกระทรวงการคลัง หรือวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านภายในคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย จึงทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้น มีความถูกต้องและเชื่อถือได้

● **ทันกาล** หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศได้จัดทำระบบติดตามผลการดำเนินงานและการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและทันเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชาสัมพันธ์โครงการ/กิจกรรม การเผยแพร่ข่าวสารและภาพกิจกรรม ซึ่งจะกำหนดให้มีประชาสัมพันธ์กิจกรรมก่อนการจัดไม่น้อยกว่า 1 เดือนและมีสถานะบ่งบอกความเร่งด่วนเมื่อกิจกรรมนั้นใกล้ถึงกำหนดการ ส่วนการประชาสัมพันธ์ภาพกิจกรรมจะกำหนดให้มีการประชาสัมพันธ์ทันทีเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ โดยได้มอบหมายให้ฝ่าย/งาน/สถานี กำหนดผู้รับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานและการประชาสัมพันธ์โครงการ/กิจกรรม ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต และกำหนดให้มีการทบทวนความถูกต้องของข้อมูลก่อนการบันทึก สำหรับระบบการติดตามผลการดำเนินงาน กำหนดให้มีการตรวจสอบข้อมูลให้ครบถ้วน ถูกต้อง ก่อนการบันทึกข้อมูลโครงการ/กิจกรรมลงในฐานข้อมูลของหน่วยงานนอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ยังมีการส่งข้อมูลไปยังในระบบ Social Network อีกช่องทางหนึ่งเพื่อประชาสัมพันธ์หรือแจ้งความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายและผู้สนใจ

● **ปลอดภัยและเป็นความลับ** หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศได้พัฒนาระบบเพื่อให้ข้อมูลมีความปลอดภัยและเป็นความลับในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ โดยจัดทำระบบการยืนยันตัวตนผ่านทางระบบ Login และ Password มีการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรในแต่ละระดับที่แตกต่างกันและเก็บรายละเอียดทุกครั้งที่มีการปรับแก้ไขข้อมูล จึงถือได้ว่าข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ต่าง ๆ มีความปลอดภัยและเป็นความลับ นอกจากนี้ยังได้มีการติดตั้งโปรแกรมช่วยรักษาความปลอดภัยเพื่อป้องกันการโจมตีจากผู้ไม่ประสงค์ดีหรือไวรัสและสปายแวร์ต่าง ๆ นอกจากนี้หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีแผนในการสำรองข้อมูล (Backup) ทุกเดือน เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศสามารถนำกลับมาใช้ทดแทนกัน

ได้อย่างต่อเนื่องเมื่อเกิดปัญหาสำหรับฐานข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นของส่วนกลาง เช่น ระบบ Intranet ของวิทยาเขตระบบ MIS-DSS ของมหาวิทยาลัย ระบบการลา ระบบ TOR และ Competency Online ระบบ GFMS และระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการนำลิงค์ที่อยู่ของเว็บไซต์ (URL) มาผูกไว้กับเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมฯ โดยการสร้างแบนเนอร์เชื่อมโยงไปยังหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้มีความสวยงามและบูรณาการให้มีการเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว

4.2ข(2) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability)

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าว โดยผ่านช่องทาง E-mail Social Network และเว็บไซต์ สามารถเข้าถึงข้อมูลด้านการประชาสัมพันธ์และงานบริการของหน่วยงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง สำหรับระบบการบริการจัดการมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของเครื่อง Server และสถานการณ์คุกคามจากผู้ไม่ประสงค์ดีโดยเจ้าหน้าที่ Admin เป็นผู้ดูแลระบบ จึงทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมในการใช้งานได้ทันทั่วทั้ง สำหรับกลุ่มลูกค้าที่ไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ สำนักส่งเสริมฯ มีช่องทางในการสื่อสารโดยจัดทำเป็นเอกสาร จดหมายข่าวทุก ๆ 3 เดือน สำหรับการประชาสัมพันธ์โครงการ/กิจกรรมนั้น มีการจัดทำเป็นหนังสือราชการส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ ตามข้อมูลที่ได้มีการกล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 4.2ข(1)

4.2ข(3) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and Software Properties)

สำนักส่งเสริมฯ มีนักวิชาการคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่ในการดูแลระบบด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์โดยตรง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีสมบัติตรงตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้สามารถพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การใช้งานระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือ ปลอดภัย และใช้งานง่ายดังนี้

ระบบฮาร์ดแวร์ หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศมีการบำรุงรักษา แก้ปัญหาเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ชำรุดให้กลับมาใช้งานได้ตามปกติ ซึ่งในปัจจุบันได้มีระบบการดูแลเริ่มตั้งแต่การจัดซื้อ จะมีการศึกษาสำรวจลักษณะ ฮาร์ดแวร์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และกำหนดรายละเอียดลักษณะโดยนักวิชาการที่มีความรู้เฉพาะด้าน และได้นำเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาก่อนจะมีการดำเนินการตามระเบียบพัสดุเสมอรายละเอียดคุณลักษณะที่กำหนดดังกล่าวสามารถบ่งบอกได้ว่า ฮาร์ดแวร์ที่ไม่มีคุณภาพ ผู้ขายไม่สามารถนำเสนอขายได้ จึงทำให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์ที่ได้มามีความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังมีการพิจารณาการจัดซื้อจากผู้ขายที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน และมีบริการบำรุงรักษาหลังการขายอีกด้วย นอกจากนี้ยังกำหนดให้นักวิชาการคอมพิวเตอร์ทำหน้าที่ให้ความรู้และจัดอบรมแก่บุคลากรในด้านการใช้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งยังมีบริการแก้ไขปัญหาการใช้และทำการประเมินความพึงพอใจของการใช้ระบบ มีการจัดเก็บข้อมูลผลการประเมินจากผู้รับบริการ รวมทั้งมีการบำรุงรักษาซ่อมแซมอุปกรณ์ตลอดอายุการใช้งาน

ระบบซอฟต์แวร์ หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำการจัดเก็บข้อมูล ลงโปรแกรมที่จำเป็นในระบบคอมพิวเตอร์ และยังมีติดตั้งซอฟต์แวร์สแกนไวรัส Nod32 ให้กับทุกเครื่อง ซึ่งซอฟต์แวร์นี้ได้ผ่านการยอมรับจากวิทยาเขตปัตตานี และกำหนดให้ทุกคน/หน่วยงานใช้เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในส่วนของซอฟต์แวร์ อื่น ๆ สำนักส่งเสริมฯ ใช้ซอฟต์แวร์ที่ผ่านการรับรองจากมหาวิทยาลัย ซึ่งดาวน์โหลดมาจาก <http://www.sw.psu.ac.th> และ <ftp://ftp.psu.ac.th> และใช้ License ที่เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเท่านั้น บางส่วนก็ใช้ซอฟต์แวร์ที่พัฒนาโดยทีมโปรแกรมเมอร์ของมหาวิทยาลัย จึงมีความปลอดภัยและเชื่อถือได้ และยังมีซอฟต์แวร์บางส่วนที่พัฒนาโดยหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักส่งเสริมฯ ซึ่งโปรแกรมต่าง ๆ ที่พัฒนาขึ้นมาได้มีการติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอตั้งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อให้มั่นใจว่างานที่ออกมามีความน่าเชื่อถือและสามารถใช้งานได้ง่าย อีกทั้งยังมีการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลให้แก่แต่ละบุคคล ผ่านทางระบบ Login และมีการสำรองข้อมูล (Backup) ไว้ทุกเดือน จึงทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความปลอดภัย และใช้งานง่าย

4.2ข(4) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 4.2ข(3) เกี่ยวกับระบบฮาร์ดแวร์และระบบซอฟต์แวร์

สำนักส่งเสริมฯ มีความมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องได้มีการติดตั้งเครื่องสำรองไฟให้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ทุกเครื่อง รวมทั้งเครื่อง Server ด้วยและได้ทำการตรวจสอบการใช้งานของเครื่องสำรองไฟและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ทุก 2 เดือนหรือทุกครั้งที่มีการเรียกใช้งานโดยหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และนอกจากนั้นยังมีการติดตั้งระบบป้องกันไวรัสด้วยโปรแกรม Nod32 ซึ่ง Update ผ่าน Server ของมหาวิทยาลัยตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น อีกทั้งยังได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีการปรับปรุง ตรวจสอบเช็ค ทุก 2 เดือนหรือทุกครั้งที่มีการร้องขอจากผู้ใช้งานที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนอกจากนี้ในระบบ Server ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำการสำรองข้อมูล (Backup) ทุกเดือนเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้และสามารถนำกลับมาใช้ทดแทนกันได้ทันทีเมื่อเกิดปัญหา

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment) :

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

5.1ก(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลัง (Capability and Capacity)

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร โดยหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานีฯ เป็นผู้จัดทำตามขั้นตอนดังแสดงในแผนภาพที่ 5.1-1



งานบริหารและธุรการ สำนักงานเลขานุการ จัดทำ ตรวจสอบ และปรับปรุง Job Description ของบุคลากร เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถและการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ และจัดทำข้อตกลงภาระงานพร้อมระบุตัวชี้วัดร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ให้มีความสอดคล้องกับ Job Description ของแต่ละบุคคล มีการติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการวัดและประเมินความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดที่ระบุ ในการเพิ่มชีตความสามารถของบุคลากร กำหนดให้มีการวัดและประเมินความรู้ ทักษะ ความสามารถในการสร้างและพัฒนาผลงาน ลักษณะของคู่มือปฏิบัติงาน งานวิจัย ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมและงานบริการต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถผลิตงานบริการวิชาการที่มีคุณภาพได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

การพิจารณา/ทบทวนอัตรากำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับภาระงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตทุกปีเพื่อทดแทนตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการ การลาออกหรือต้องการอัตราเพิ่มใหม่ให้ฝ่าย/งาน/สถานีฯ รับผิดชอบภารกิจกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการจัดทำแผนอัตรากำลังและเสนอกรอบอัตรากำลัง ซึ่งงานนโยบายและแผนจัดทำกรอบอัตรากำลัง เสนอต่อผู้บริหารและมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ สำนักส่งเสริมฯ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านบุคลากร เพื่อให้สำนักส่งเสริมฯ เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านบริการวิชาการ และการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ตามอัตรากำลังในการบริการวิชาการจะแตกต่างกันตามลักษณะ

ของผลิตภัณฑ์ โดยมีฝ่าย/งาน/สถานี รับผิดชอบอยู่แล้ว โดยการจัดสรรอัตรากำลังในปัจจุบันเหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ ซึ่งแต่ละครั้งของการจัดบริการวิชาการมีความต้องการอัตรากำลังแสดงดังตารางที่ 5.1-1

ตารางที่ 5.1-1 อัตรากำลังสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องจำแนกตามรายผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์	อัตรากำลังต่อครั้ง (คน)	รายละเอียดผู้ปฏิบัติ/จำนวน (คน)	ประมาณการความถี่/ปี	ระยะเวลาดำเนินการ	การบริหารจัดการ
1. การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา สาธิต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้แบบให้เปล่า	6 - ปฏิบัติงาน 4 - สนับสนุน 2	- ผู้จัดหลัก/อำนวยการ 1 - สถานที่/อาหาร 1 - เอกสาร/ประชาสัมพันธ์ 1 - พาหนะ/บริการรับส่ง 1 - พัสดุ/อุปกรณ์ 1 - การเงิน/ธุรการ	29 รุ่น/กิจกรรม	โครงการละ 3 เดือน	- Competency Base Management - Job Rotation ใน ฝ่าย - Cross Functional Team
2. การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา แบบเก็บค่าลงทะเบียน	5 - ปฏิบัติงาน 3 - สนับสนุน 2	- ผู้จัดหลัก/อำนวยการ 1 - เอกสาร/ประชาสัมพันธ์ 1 - พาหนะ/บริการรับส่ง 1 - พัสดุ/อุปกรณ์ 1 - การเงิน/ธุรการ 1	27 โครงการ	โครงการละ 2 เดือน	- Competency Base Management - Job Rotation ใน ฝ่าย - Cross Functional Team ในฝ่าย
3. การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง	7 - ปฏิบัติงาน 5 - สนับสนุน 2	- ผู้จัดหลัก/อำนวยการ 1 - สถานที่/อาหาร 1 - เอกสาร/ประชาสัมพันธ์ 1 - พาหนะ/บริการรับส่ง 1 - พัสดุ/อุปกรณ์ 1 - การเงิน/ธุรการ 1 - ผู้ประสานงาน/พี่เลี้ยงกลุ่ม 1	10 รุ่น/กิจกรรม	โครงการละ 4 เดือน	- Job Rotation ใน ฝ่าย - Network
4. การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์	4 - ปฏิบัติงาน 2 - สนับสนุน 2	- ผู้จัดหลัก/อำนวยการ 1 - เอกสาร/พาหนะ/บริการ 1 - พัสดุ/อุปกรณ์ 1 - การเงิน/ธุรการ 1	5,000 ตอน/เรื่อง	เรื่องละ 1 สัปดาห์	- Alliance - Network

5.1ก(2) บุคลากรใหม่ (New Workforce Members)

สำนักส่งเสริมฯ มีกรอบแนวทางในการดำเนินการสรรหาว่าจ้างและบรรจุตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพลพนักงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สำนักส่งเสริมฯ กำหนดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อให้ความรู้เรื่องกฎระเบียบในการปฏิบัติงานเบื้องต้น ให้ความรู้เรื่องโปรแกรมหรือระบบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้ความรู้เรื่องแนวปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์กรรวมถึงสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่างๆที่ได้รับ มีการแนะนำบุคลากรใหม่ให้ผู้บริหารและบุคลากรได้รู้จักเพื่อสร้างความคุ้นเคยและสร้างความสัมพันธ์อันดีหลังจากนั้นหน่วยงานเจ้าหน้าที่ งานบริหารและธุรการ ประสานให้บุคลากรใหม่เข้าปฏิบัติงานประจำฝ่าย/งาน/สถานี ที่รับผิดชอบดูแลโดยตรงและจัดทำข้อตกลงภาระงาน (TOR) ตาม Job Description นอกจากนี้ ฝ่าย/งาน/สถานี ที่รับผิดชอบดูแลจะกำหนดบุคลากรเพื่อเป็นที่เลี้ยงสอนงานให้บุคลากรใหม่ในช่วงแรกจะมีการตรวจสอบดูแลอย่างใกล้ชิดเมื่อปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานเป็นเวลา 6 เดือนจะประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากปริมาณงานคุณภาพงานสมรรถนะหลักและเฉพาะตามลักษณะงานหากผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีถึงดีมากจะได้รับการว่าจ้างต่อไป

สำนักส่งเสริมฯ มีระบบกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งบุคลากรคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐาน 6 ข้อ ดังนี้ 1) มีการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นรูปธรรม ภายใต้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) มีระบบกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นส่วนส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เช่น การสรรหา การกำหนดบุคคลตามความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง การสนับสนุนเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม และเสนอผลงานทางวิชาการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจ มาตรการลงโทษ รวมทั้งการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ 3) มีระบบสวัสดิการและเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างบรรยากาศที่ดีให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่อย่างมีความสุข 4) มีระบบส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้มีโอกาสประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพอย่างรวดเร็วตามสายงาน 5) ประเมินความพึงพอใจของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ 6) นำผลการประเมินความพึงพอใจเสนอผู้บริหารสำนักส่งเสริมฯ และใช้เป็นแนวทางปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5.1ก(3) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

● งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

สำนักส่งเสริมฯ จัดโครงสร้างการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนี้

1. ฝ่ายบริการวิชาการชุมชน มีภารกิจด้านผลิตงานบริการวิชาการแบบให้เปล่า เพื่อส่งเสริมอาชีพให้กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มเยาวชน และผู้สนใจทั่วไป มุ่งเน้นการสร้างชุมชนเข้มแข็ง โดยมีสถานบริการวิชาการชุมชน 3 แห่ง ทำหน้าที่ประสานถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชน และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในแต่ละพื้นที่ และภารกิจหลักของแต่ละสถาน ดังนี้

1.1) สถานบริการวิชาการชุมชนจะนะ อ.จะนะ จ.สงขลา มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตรอาหารและโภชนาการ

1.2) สถานบริการวิชาการชุมชนเทพา อ.เทพา จ.สงขลา มุ่งเน้นด้านการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง การอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

1.3) สถานบริการวิชาการชุมชนปัตตานี อ.เมือง จ.ปัตตานี มุ่งเน้นด้านการเกษตร สมุนไพรไทย และการนวดแผนไทย

2. ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่ มีภารกิจด้านการผลิตสื่อวิทยุ สื่อออนไลน์ สื่อวิดีโอ สื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อถ่ายทอด และเผยแพร่องค์ความรู้สู่ชุมชนและสังคม

3. ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง มีภารกิจด้านการผลิตหลักสูตรบริการวิชาการแบบเก็บค่าลงทะเบียนในรูปแบบการสัญจรทั่วภูมิภาค และ In-house Training ให้กับภาครัฐและเอกชน

4. สำนักงานเลขานุการ แบ่งเป็น 3 งาน คือ 1) งานบริหารและธุรการ มีหน้าที่หลักในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบการประเมิน ความก้าวหน้าของตำแหน่ง งานธุรการ ระบบการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและอื่น ๆ 2) งานคลังและพัสดุ มีหน้าที่บริหารจัดการงบประมาณ ควบคุมบัญชีการเงินและพัสดุ 3) งานนโยบายและแผน มีหน้าที่บริหารจัดการงานนโยบายเพื่อจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี วางแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้งบประมาณ รวมถึงระบบประกันคุณภาพของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ซึ่งทั้ง 3 งาน เป็นกำลังสำคัญที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริม ให้งานบริการวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับกำลังหลักสำคัญที่ดำเนินการสร้าง พัฒนา จัดกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการหลากหลายรูปแบบเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

● ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร

สำนักส่งเสริมฯ ใช้ประโยชน์จากความชำนาญในแต่ละด้านเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจตามภาระงานของแต่ละฝ่าย/งาน/สถาน อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ ประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถาน และตัวแทนของบุคลากร เพื่อติดตามผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในรอบปี กำหนดการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเดือนละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถหลากหลาย และมีความชำนาญเฉพาะด้าน มีความคล่องตัวสูงสามารถทำหน้าที่ได้หลายอย่าง ทำงานทดแทนกันได้ทั้งสายงานที่เกี่ยวข้อง หรือข้ามสายงาน ตลอดจนหน้าที่อื่น ๆ เช่น บุคลากรตำแหน่งคนงาน สามารถ

ปฏิบัติงานเป็นพนักงานขับรถยนต์ หรือเป็นวิทยากรฝึกอบรมอาชีพ บุคลากรฝ่ายบริการวิชาการชุมชนทำหน้าที่เป็นวิทยากร ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการพัฒนาอาชีพสู่ชุมชน บุคลากรจากหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังสามารถผลิตสื่อรูปแบบต่าง ๆ เช่น Video และ Radio on Demand วารสาร เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบหนึ่ง และสามารถบันทึกเสียง Spot วิทยุเพื่อประชาสัมพันธ์โครงการต่าง ๆ ของสำนักส่งเสริมฯ

● **ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ**

สำนักส่งเสริมฯ สนับสนุนให้บุคลากรใช้ระบบสารสนเทศเพื่อประโยชน์ของการจัดกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ได้แก่ การสมัครเข้ารับการอบรมแบบออนไลน์ การใช้ E-mail Facebook และ Line เพื่อติดต่อและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตบริการ และทักษะการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า เพิ่มทักษะที่จำเป็นในงานแก่บุคลากร เช่น การเป็นพิธีกร การต้อนรับและดูแลผู้รับบริการ การเป็นผู้นำกิจกรรมสัมพันธ์และเกมการใช้ภาษาท้องถิ่นเพื่อการสื่อสาร

● **มีผลการดำเนินงานที่เหนือความคาดหมาย**

สำนักส่งเสริมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยมีวิธีการบริหารจัดการ ดังนี้ 1) มอบหมายงานให้ตรงกับลักษณะงาน และตามศักยภาพของบุคลากร 2) จัดฝึกอบรมศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเองและตนเอง 3) สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรตระหนักและธำรงไว้ซึ่งจุดแข็ง และความสามารถพิเศษของหน่วยงานเพื่อความยั่งยืนและรักษาไว้ซึ่งความเป็นเอกลักษณ์พิเศษ มุ่งเน้นผู้รับบริการ เป็นองค์กรที่ “โปร่งใส ใจบริการ งานสัมฤทธิ์” ทำให้สามารถดำเนินโครงการต่าง ๆ ได้เกินความคาดหมาย ทั้งการจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุมสัมมนา สาธิต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้ แบบให้เปล่า การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา แบบเก็บค่าลงทะเบียน การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง และการบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์

5.1ก(4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce Change Management)

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ดังนี้

1) สนับสนุนบุคลากรให้พัฒนาตนเอง โดยดำเนินการจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากร ตามแผนกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากรประจำปี รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติทั้งด้านงานสายสนับสนุน และด้านงานบริการวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันในเชิงธุรกิจและตอบสนองความต้องการตามสถานการณ์ในปัจจุบันได้ โดยเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังตารางที่ 5.1-2

2) ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมทำกิจกรรม ดังตารางที่ 5.1-2

3) สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจัดเป็นประจำทุกปี ดังตารางที่ 5.1-2

4) มอบหมายงานให้บุคลากร ในฝ่าย/งาน/สถานี สามารถทำงานทดแทนกันได้เมื่อมีความจำเป็น ด้วยระบบที่เลี้ยงในเรื่องที่มีความยุ่งยากซับซ้อนตลอดจนการเรียนรู้จากคู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้น และกำหนดให้บุคลากรมีผลงานเชิงพัฒนา/โครงการพัฒนางาน อย่างน้อย 1 เรื่อง ต่อรอบการประเมิน

ตารางที่ 5.1-2 แสดงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการพัฒนา	ด้านการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม/หัวข้อ	กลุ่มบุคลากรที่เข้าร่วม
1. การจัดโครงการ/กิจกรรม โดยสำนักส่งเสริมฯ ดำเนินการจัด	1) การเสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม	1) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กิจกรรม “ทักษะเพื่อสร้างความเข้มแข็งในองค์กร” (ผู้นำไว้ชื่อ – สื่อสารเข้าที่ – ทีมมีพลัง)	บุคลากรทุกระดับ/ทุกสายงาน จำนวน 32 คน
		2) กิจกรรม 5ส.ประจำปี 2559	
		3) กิจกรรม Happy body & Happy relax ออกกำลังกาย โดยการเต้นแอโรบิกทุกวันพุธ	
	2) การพัฒนาทักษะถ่ายทอดประสบการณ์ การสื่อสารและการนำเสนอ ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานภายในองค์กร (KM)	1) การบริการวิชาการสู่มาตรฐาน	- บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 23 คน
		2) ทบทวนระเบียบพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง - บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ จำนวน 3 คน - บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านอื่น จำนวน 20 คน
		3) การใช้ Google Application เพื่อสนับสนุนการทำงาน	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง - บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบริหาร และธุรการ จำนวน 2 คน - บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านอื่น จำนวน 18 คน
		4) ระเบียบด้านสารบรรณ กับการบริหารงานเอกสารภายในสำนักส่งเสริมฯ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	- บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบริหาร และธุรการ จำนวน 2 คน - บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านอื่น จำนวน 18 คน
		5) การใช้งานระบบ MIS สำนักส่งเสริมฯ เพื่อสนับสนุนการทำงาน	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง - บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 1 คน - บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านอื่น จำนวน 15 คน
	3) การเสริมสร้างจิตสำนึก	โครงการประโยชน์เพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง “OEC ร่วมใจเพื่อน้อง สู่หนองสาหร่าย” (กิจกรรมพัฒนาโรงเรียนและสังคม)	บุคลากรทุกระดับ /ทุกสายงาน จำนวน 32 คน
	2. การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม ตามความต้องการของบุคลากรและตามสายงานที่เกี่ยวข้อง	1) การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำ	1) โครงการสร้างผลงานวิจัย
2) โครงการสร้างผลงานคู่มือปฏิบัติงาน/วิเคราะห์/สังเคราะห์			บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 3 คน
3) การเขียน Proposal ให้ได้ทุน			บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 7 คน
4) โครงการอบรมหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ฯ			บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 4 คน
2) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการประกันคุณภาพ		1) อบรมเชิงปฏิบัติการเครื่องมือ (tool training) ครั้งที่ 1 process management	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 5 คน
		2) อบรมเชิงปฏิบัติการเครื่องมือ (tool training) ครั้งที่ 3 การจัดวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 5 คน
		3) อบรมเชิงปฏิบัติการเครื่องมือ (tool training) ครั้งที่ 4 การรับฟังเสียงของลูกค้า	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 5 คน

แนวทางการพัฒนา	ด้านการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม/หัวข้อ	กลุ่มบุคลากรที่เข้าร่วม
	3) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	1) อบรมเชิงปฏิบัติการ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดทำรายงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน	บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ คณะกรรมการความเสี่ยงและควบคุมภายใน จำนวน 11 คน
		2) โครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานรับตรวจกับการตรวจสอบภายในยุคใหม่	บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 2 คน
	4) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการเงินและพัสดุ	1) โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ระบบ e-GP ระยะที่ 3	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ จำนวน 1 คน
		2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร “การเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายเงินภาครัฐ : และการแก้ไขประเด็นปัญหาที่ถูกต้อง”	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน จำนวน 1 คน
		3) การเข้าร่วมประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุ ร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี จำนวน 3 คน
5) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านงานบริหารและธุรการ	1) อบรมเชิงปฏิบัติการเขียนหนังสือราชการ	บุคลากรผู้มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 1 คน	
	2) การเข้าร่วมประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ ร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านเจ้าหน้าที่จำนวน 1 คน	
	3) การเข้าร่วมประชุม CoP ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารเอกสาร ร่วมกับคณะ/หน่วยงานต่างๆ	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสารบรรณ จำนวน 1 คน	
5) การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน	1) โครงการอบรมการป้องกันการก่อวินาศกรรม	บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ คณะกรรมการภัยพิบัติ และเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยรวมจำนวน 13 คน	
	2) โครงการอบรมการป้องกันและระงับอัคคีภัย		
3. การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ	การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ	1) โครงการสร้างขวัญกำลังใจ มอบของขวัญวันเกิดให้แก่บุคลากร	บุคลากรทุกระดับ /ทุกสายงาน จำนวน 32 คน
		2) กิจกรรมสานสัมพันธ์วันขึ้นปีใหม่ ประจำปี 2559	
		3) การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่าง ประจำปี 2558	

สำนักส่งเสริมฯ มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนางาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานรวมทั้งปัญหาและแนวทางแก้ไขที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ตามหัวข้อที่สนใจและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรกำหนด 2 เดือน/ครั้ง นอกจากนี้ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานในแต่ละเดือนได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานและการสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศ โดยมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้งานแต่ละงาน ผ่านการกำหนดภาระงานที่ปฏิบัติตาม Job Description กำหนดข้อตกลงภาระงานตามผลสัมฤทธิ์ของงาน (TOR) ใน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้ากำหนดสัดส่วนภาระงานหลัก : ภาระงานรองเป็น 70:30 และกลุ่มปฏิบัติงาน กำหนดสัดส่วนภาระงานหลัก : ภาระงานรองเป็น 80:20 ของภาระงานทั้งหมด

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate)

5.1ข(1) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Workplace Environment)

สำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญต่อสุขภาพชีวนามัย และความปลอดภัยของบุคลากร อีกทั้งจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน ผ่านโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ 1) กิจกรรม 5ส. ในหน่วยงาน จัดพื้นที่ทำงานให้สวยงาม สะอาด สะดวก ปลอดภัย มีธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ร่มรื่นสวยงาม มีที่นั่งพักผ่อนอย่างเพียงพอมีสวนสมุนไพร มีมุมกาแฟ มีโต๊ะรับประทานอาหารและเก้าอี้สนามเป็นต้น 2) จัดทำแผนป้องกันความเสี่ยงด้านความปลอดภัย 3) มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยและตรวจสอบความเรียบร้อยเวลากลางคืน 4) ส่งบุคลากรเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ 5) จัดหาเครื่องมือดับเพลิงประจำอาคารสำนักงาน รวมทั้งติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิดในหน่วยงาน 6) ตรวจสอบดูแลอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าประจำปี 7) จัดกิจกรรมสร้างสุขในองค์กรตามนโยบายของมหาวิทยาลัย 8) การตรวจสอบสุขภาพประจำปี 9) พัฒนาภูมิทัศน์บริเวณพื้นที่รอบอาคารเพื่อให้ดูสวยงาม และสะดวกในการติดต่อประสานงาน 10) สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น มีห้องบันทึกเสียงเพื่อผลิตสื่อวิทยุ มีกล้องวิดีโอที่ทันสมัยสำหรับถ่ายทำวิดีโอทัศน์ตามประสงค์ มีกล้องบันทึกภาพถ่ายที่มีความคมชัดสูง เป็นต้น

ทั้งนี้ สำนักส่งเสริมฯ กำหนดให้มีกิจกรรมส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลาย โดยบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม และขับเคลื่อนร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรและการทำงานอย่างมีความสุขดังตารางที่ 5.1-3

ตารางที่ 5.1-3 กิจกรรมส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	กรอบเวลา
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ปีละ 2 ครั้ง
การให้ความดีความชอบ	คณะกรรมการเลื่อนเงินเดือน	ปีละ 2 ครั้ง
การคัดเลือกบุคลากรดีเด่น	คณะกรรมการคัดเลือกบุคลากรดีเด่น	ปีละ 1 ครั้ง
การพัฒนาบุคลากร	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	ตามแผนปฏิบัติการ
กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	ทุก 2 เดือน
กิจกรรมสรุปผลการดำเนินงาน	คณะทำงาน/บุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี	ปีละ 1 ครั้ง
กิจกรรม 5ส.	คณะกรรมการ/บุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี	ตลอดปี
กิจกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ	คณะกรรมการ/บุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี	ตลอดปี
กิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจ(มอบของขวัญวันเกิดบุคลากร)	งานบริหารและธุรการ	ตลอดปี
กิจกรรมตรวจสอบสุขภาพประจำปี	งานบริหารและธุรการ	ปีละ 1 ครั้ง
กิจกรรมวันขึ้นปีใหม่	คณะทำงานโครงการ	ปีละ 1 ครั้ง
กิจกรรมการออกกำลังกายวันพุธ	คณะกรรมการ Happy Body	สัปดาห์ละ 1 ครั้ง
กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ (Tell Me More)	คณะทำงานระดับหน่วยงาน	ตลอดปี

5.1ข(2) นโยบาย การบริการและสิทธิประโยชน์ (Workforce Benefits and Policies)

คณะผู้บริหารมีแผนสนับสนุนบุคลากรด้านการบริการและสิทธิประโยชน์ตามความต้องการของบุคลากร เช่น ได้จัดอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับสำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะคนละ 1 เครื่อง สำหรับระดับหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี มีคอมพิวเตอร์แบบพกพาเพิ่มอีกคนละ 1 เครื่อง เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสารพร้อมสแกน โทรศัพท์/โทรสาร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ให้อย่างเพียงพอ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงห้องปฏิบัติงานสำนักงานเป็นสัดส่วนพร้อมติดตั้งเครื่องปรับอากาศ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จัดสวัสดิการให้บุคลากร เช่น การสนับสนุนเสื้อทีม เสื้อกีฬา สิทธิการประกันตน การรักษาพยาบาล การตรวจสอบสุขภาพประจำปี การมอบของขวัญวันเกิด การคัดเลือกบุคลากรดีเด่น บุคลากรตัวอย่างและมอบประกาศนียบัตรพร้อมเงินรางวัล พร้อมทั้งให้สวัสดิการยานพาหนะไปร่วมงานบุญต่าง ๆ ของบุคลากร เช่น งานมงคลสมรส งานอุปสมบท งานศพ เป็นต้น

สำนักส่งเสริมฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งจะได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตามระเบียบของสหกรณ์ สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่สถานีบริการวิชาการชุมชน สำนักส่งเสริมฯ ได้สนับสนุนบ้านพักสำหรับบุคลากร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานกับชุมชน และเพื่อความปลอดภัยของบุคลากรในการเดินทางกลับบ้าน ด้านสิทธิประโยชน์การลาตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2555 สำหรับผู้ปฏิบัติงานใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีวันลาพักผ่อนเพิ่มเติมอีก 10 วัน มีเงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ (สปพ.) สำหรับข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินงบประมาณ) และลูกจ้างประจำ เดือนละ 3,500 บาท ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัย (เงินรายได้) และพนักงานเงินรายได้ เดือนละ 2,500 บาท มีเงินพิเศษเพื่อการสู้รบ (พสร.) สำหรับข้าราชการและลูกจ้างประจำที่มีบ้านพักอยู่นอกมหาวิทยาลัย มีค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนประจำ สำหรับหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี เดือนละ 2,000 บาท กรณีที่มีการทำงานล่วงเวลา จะได้รับค่าตอบแทนพิเศษตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด นอกจากนี้ที่มีการเสนอชื่อเพื่อขอบำเหน็จความชอบประจำปีเป็นกรณีพิเศษ (ขั้นพิเศษจาก ศอ.บต.) เงินรางวัลสำหรับบุคลากรดีเด่น คนละ 2,000 บาท และบุคลากรตัวอย่าง ด้านการครองตน ด้านการครองคน และด้านการครองงาน คนละ 1,000 บาท

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) :

ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Workforce Performance)

5.2ก(1) องค์ประกอบของความผูกพัน (Elements of Engagement)

สำนักส่งเสริมฯ ได้สำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานเงินรายได้) โดยใช้ “แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ปี 2559” ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความผูกพันของบุคลากร 2) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการนำองค์กร และ 5) ด้านการกำกับดูแลองค์กร (แสดงผลการประเมินในตารางที่ 5.2-4 หัวข้อ 5.2ข(1))

สำหรับด้านความผูกพันขององค์กร สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาเพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันและพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้องค์กรมากน้อยเพียงใด โดยมีผลลัพธ์ในด้านความผูกพันของบุคลากร แสดงดังตารางที่ 5.2-1

ตารางที่ 5.2-1 ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร

องค์ประกอบ	ผลลัพธ์(%)	ระดับเกณฑ์
1. บุคลากรเห็นว่าองค์กรเป็นสถานที่น่าทำงาน	70.37	ดี
2. แรงบันดาลใจ/แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร (สวัสดิการ, ค่าตอบแทน, เงินรางวัล, การยกย่องเชิดชูเกียรติ, การสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่ง)	67.41	ปานกลาง
3. ความเต็มใจและยินดีถือปฏิบัติต่อระบบระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด	79.26	ดี
4. ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร	77.04	ดี
5. ความสุขในการทำงานของบุคลากร	63.70	ปานกลาง
6. การให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน	76.30	ดี
7. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานกับองค์กร	75.56	ดี
ผลลัพธ์รวม	72.80	ดี

จากตาราง พบว่าสำนักส่งเสริมฯ มีผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร 72.80 (%) อยู่ในระดับเกณฑ์ดี ซึ่งสิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร 3 อันดับแรก คือ 1) ความเต็มใจและยินดีถือปฏิบัติต่อระบบระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดของบุคลากร 2) ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร และ 3) การให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการต่าง ๆ

ถึงแม้ว่าบุคลากรสำนักส่งเสริมฯ จะมีความแตกต่างกันในด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ ศาสนา และประเภทของตำแหน่งงาน แต่บุคลากรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืนและมีความสุข ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ได้มุ่งมั่นและทุ่มเทในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ปลูกฝังการบริหารจัดการองค์กรตาม OEC - Way “Not I But We” ให้เป็นแนวปฏิบัติของบุคลากรทุกคน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม เกิดความผูกพัน รักองค์กรเสมือนว่าเป็นบ้านหลังที่สอง ด้วยความผูกพันของบุคลากรนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเห็นได้จากการจัดกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่าและแบบเก็บค่าลงทะเบียน ซึ่งมีผลลัพธ์จำนวนโครงการและผู้เข้าร่วมอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ และทำให้ขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสำนักส่งเสริมฯ ให้ความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากร ผู้บริหารและองค์กร จึงจัดให้มีกิจกรรม/โครงการ อบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานภายในประเทศ ซึ่งบุคลากรให้ความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดี ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ก่อให้เกิดความสามัคคี ประองตอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูง ระดับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ได้แก่ 1) กิจกรรมพัฒนาโรงเรียน “ร่วมใจเพื่อน้อง สู่หนองสาหร่าย” เนื่องในวันถือประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่งประจำปี 2558 ณ โรงเรียนบ้านหนองสาหร่าย อ.เทพา จ.สงขลา 2) การอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ.2558 ณ จักรพรรดิรีสอร์ท อ.สะเดา จ.สงขลา 3) กิจกรรม Big Cleaning Day ในวันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ.2559 4) กิจกรรมอื่น ๆ เช่น การออกกำลังกายทุกทุกบ่ายวันพุธ การมอบกระเช้าอวยพรเนื่องในวันปีใหม่ การสนับสนุนบุคลากรร่วมแข่งขันกีฬาและกองเชียร์กีฬาภายในวิทยาเขตปัตตานี การจัดให้มีสวัสดิการ ค่าตอบแทน รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ล้วนส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

5.2n(2) วัฒนธรรม (Organizational Culture)

สำนักส่งเสริมฯ มีวัฒนธรรมองค์กร “โปร่งใส ใจบริการ งานสัมฤทธิ์” มุ่งให้บุคลากรทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจิตบริการ ทักทายด้วยรอยยิ้ม ร่วมคิดร่วมทำ รับฟังข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งสุข ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

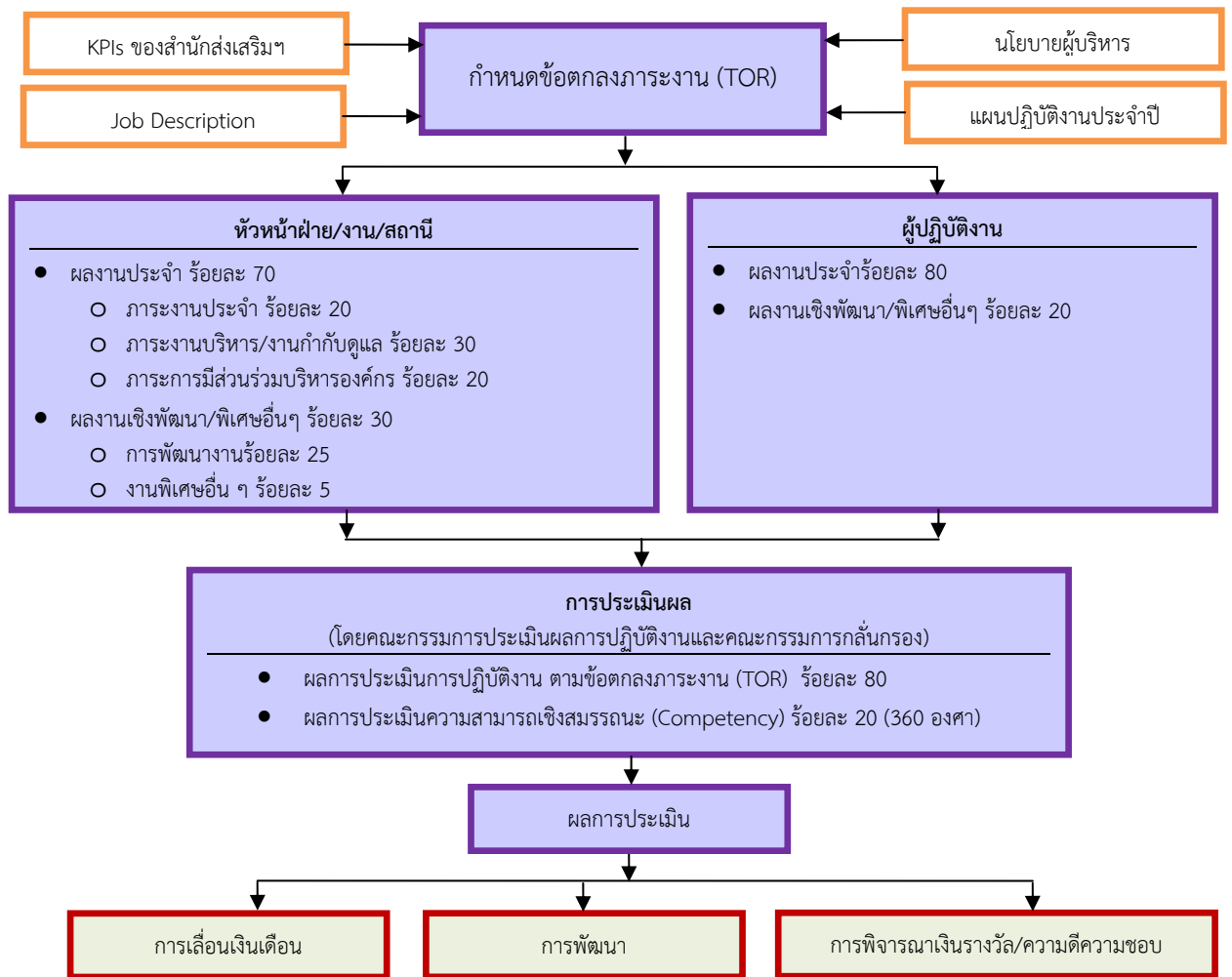
สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากรรุ่นต่อรุ่น ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ แสดงดังตารางที่ 5.2-2

ตารางที่ 5.2-2 กิจกรรมถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของสำนักส่งเสริมฯ

รูปแบบการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร	กิจกรรม	ช่วงเวลา /สถานที่
1. เป็นทางการ	1) กิจกรรมประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี 2559 2) กิจกรรมอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน 3) กิจกรรมประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานภายในองค์กร (KM)ประจำปี 2559	- 21 ตุลาคม พ.ศ.2558 ณ สถานีบริการวิชาการชุมชนปัตตานี - 27 ธันวาคม พ.ศ.2558 ณ จักรพรรดิรีสอร์ท อ.สะเดา จ.สงขลา - 4 ธันวาคม พ.ศ.2558 / 15 มกราคม พ.ศ.2559 / 25 มีนาคม พ.ศ.2559 ณ ห้องประชุม 1
2. ไม่เป็นทางการ	1) การสื่อสารผ่าน Group-mail/Facebook/Line 2) การมอบของขวัญวันเกิดให้แก่บุคลากร	- ตลอดทั้งปี - วันประชุมคณะกรรมการดำเนินงานฯ ประจำเดือน ณ ห้องประชุม 1

5.2ก(3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกประเภท เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและเป้าประสงค์ที่วางไว้ โดยมีการกำหนดข้อตกลงภาระงาน (TOR) ระดับบุคคล ซึ่งมาจาก KPIs ระดับองค์กร นโยบายผู้บริหาร Job Description รวมถึงแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร และใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงภาระงานและผลงานเชิงพัฒนา (TOR) 2) การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ซึ่งใช้วิธีการประเมิน 360 องศา ดำเนินการประเมินปีละ 2 ครั้ง ในรูปแบบคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและคณะกรรมการกลั่นกรองประกอบด้วยหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี ตัวแทนบุคลากรและผู้บริหารโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กร ระดับฝ่ายและระดับงาน และนำผลการประเมินมาพิจารณาเลื่อนเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง พิจารณาเงินรางวัล/ความดีความชอบ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบพร้อมข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน และกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนา/ปรับปรุงงาน หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อไปโดยมีขั้นตอนการประเมินดังแผนภาพที่ 5.2-1



แผนภาพที่ 5.2-1 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

สำนักส่งเสริมฯ มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่างที่มีความมุงุติธรรมเสมอภาค โดยเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อบุคลากรที่ตนเห็นว่าเหมาะสมเพื่อเข้าที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดประกอบกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน (TOR) ซึ่งอยู่ในระดับดีเด่นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่นและบุคลากรตัวอย่างในระดับหน่วยงาน จะได้รับเงินรางวัลพร้อมเกียรติบัตรจากผู้อำนวยการและใช้เวทีประชุมคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ ในการรับมอบเกียรติบัตรจากอธิการบดีอีกครั้งเพื่อ

เป็นเกียรติประวัติ สำหรับบุคลากรดีเด่นแต่ละประเภทจะได้รับการเสนอชื่อเข้าพิจารณาในระดับมหาวิทยาลัยต่อไป พร้อมทั้งได้รับเกียรติในการเข้ารับโล่เกียรตินิยมจากอธิการบดีในงานวันสถาปนามหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการยกย่องเชิดชูเกียรติ ทั้งนี้ ยังได้รับการเสนอชื่อให้ได้รับขั้นพิเศษจาก ศอ.บต. อีกด้วย ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันรักองค์กร

ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

5.2ข(1)การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Engagement)

สำนักส่งเสริมฯ มีการสร้างแบบประเมินความผูกพันของบุคลากรแบบเป็นทางการ โดยผลการประเมินด้านความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) มีผลประเมินอยู่ในระดับสูงสุด ร้อยละ 72.80 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดี รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Climate) มีผลประเมินร้อยละ 69.52 อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ด้านการพัฒนาบุคลากร (Workforce Development) มีผลประเมิน ร้อยละ 63.60 อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ด้านการนำองค์กร (Leadership) มีผลประเมินร้อยละ 54.18 อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และสุดท้าย คือ ด้านการกำกับดูแลองค์กร (Governance) มีผลประเมินร้อยละ 51.75 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แสดงผลลัพธ์ดังตารางที่ 5.2-3

ตารางที่ 5.2-3 ผลลัพธ์จากการประเมินความผูกพันของบุคลากรสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง

ลำดับ	ด้านการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ (%)	ระดับเกณฑ์
1	ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) - บุคลากรมีความเต็มใจและยินดีถือปฏิบัติต่อกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด - บุคลากรให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน - บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานกับองค์กร	72.80	ดี
2	สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Climate) - บุคลากรเห็นว่าสภาพแวดล้อมที่ทำงานเหมาะสมและมีความปลอดภัย - บุคลากรได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์/เครื่องมือ ในการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอ - องค์กรได้จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีแก่บุคลากร	69.52	ปานกลาง
3	ด้านการพัฒนาบุคลากร (Workforce Development) - บุคลากรได้รับอบรม/พัฒนาสำหรับทักษะใหม่ๆ ที่ต้องใช้ในการทำงานขององค์กร - บุคลากรได้รับโอกาสในการเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่ง - บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน	63.60	ปานกลาง

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบความผูกพัน ดังตารางที่ 5.2-3 องค์กรประกอบและผลลัพธ์ด้านความผูกพัน (ข้อ 5.2ก(1)) ซึ่งผลประเมินด้านความผูกพันโดยรวมของบุคลากรเฉลี่ยร้อยละ 72.80 อยู่ในเกณฑ์ดี และหากวิเคราะห์ผลประเมินด้านความผูกพันตามประเภทบุคลากร ปรากฏว่า บุคลากรแต่ละประเภทมีผลประเมินด้านความผูกพันโดยเฉลี่ยคือ ข้าราชการร้อยละ 81.71 พนักงานมหาวิทยาลัยร้อยละ 74.86 ลูกจ้างร้อยละ 70.48 พนักงานเงินรายได้ร้อยละ 69.29 พนักงานราชการร้อยละ 61.43 จะเห็นได้ว่า บุคลากรประเภทข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีผลประเมินด้านความผูกพันของบุคลากรค่อนข้างสูง เนื่องจากบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบขององค์กรส่งผลให้มีความเต็มใจและยินดีที่จะถือปฏิบัติต่อระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรโดยไม่คิดเปลี่ยนแปลงใหม่ อันเนื่องมาจากความมั่นคงในหน้าที่การงาน แรงจูงใจ ค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบุคลากรประเภทพนักงานเงินรายได้และพนักงานราชการ ซึ่งมีผลประเมินด้านความผูกพันค่อนข้าง

น้อยและอาจส่งผลต่อการเปลี่ยนงานเพื่อความมั่นคงในอาชีพมากขึ้น สำหรับบุคลากรประเภทลูกจ้างประจำมีผลประเมินด้านความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีความมั่นคงในอาชีพในระดับหนึ่ง หากวิเคราะห์ผลประเมินด้านความผูกพันทั้ง 7 ด้าน จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบด้านความสุขในการทำงานและแรงบันดาลใจ/แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มีผลประเมินด้านความผูกพันน้อยที่สุด ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร จากผลประเมินดังกล่าว ทำให้สำนักส่งเสริมฯ ได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนด้านความผูกพันของบุคลากร ทั้งนี้จะต้องนำผลประเมินดังกล่าวมาวิเคราะห์เพิ่มเติมและทบทวนกระบวนการทำงาน แผนพัฒนาบุคลากรตลอดจนเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันของบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แกไขจุดอ่อนอย่างเป็นระบบเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรและหาวิธีเสริมจุดแข็งเพื่อนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

ส่วนการประเมินความผูกพันแบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ การประเมินจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำนักส่งเสริมฯ จัดขึ้น โดยบุคลากร ร้อยละ 90 ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรม เช่น กิจกรรมพัฒนาโรงเรียน “ร่วมใจเพื่อน้อง สู้หนองสาหร่าย” เนื่องในวันถือประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่งประจำปี 2558 ณ โรงเรียนบ้านหนองสาหร่าย อ.เทพา จ.สงขลา การทำกิจกรรม 5ส. (Big cleaning day) โครงการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากร กิจกรรมวันเด็ก กิจกรรมวันสงกรานต์ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ และการศึกษาต่อเนื่อง จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการดำเนินงาน ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย จนกระทั่งกิจกรรมสำเร็จลุล่วง

สำนักส่งเสริมฯ มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังมีการสนับสนุนในเรื่องความปลอดภัยในการมาทำงาน ได้แก่ อุปกรณ์ป้องกันในกรณีเกิดภาวะฉุกเฉินขึ้น มีกล่องวงจรปิด มีเส้นทางหนีไฟ มีสมุดบันทึกการขออนอกสถานที่ทำงาน โดยระบุเหตุผลของการขออนอกสถานที่และระยะเวลาในการออกไปทำธุระ มีเครื่องสแกนนิ้วมือในการเข้าและออกจากสถานที่ทำงาน มีรายงานบันทึกการขาด ลา มาสาย ของบุคลากร มีเกณฑ์ในการขาดหรือมาสายเพื่อใช้ในการลงโทษ หรือว่ากล่าวตักเตือน ในกรณีที่บุคลากรมาสายเกินขอบเขตที่กำหนด และมีช่องทางในการร้องเรียน เช่น กล่องรับความคิดเห็น สายตรงถึงผู้บริหาร เป็นต้น

5.2ข(2) การเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ (Correlation with Business Results)

สำนักส่งเสริมฯ ประเมินความพึงพอใจของบุคลากร ในด้านความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงาน จากผลลัพธ์พบว่า บุคลากร ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และยินดีถือปฏิบัติระเบียบขององค์กรในการทำงานอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับดี ซึ่งการที่บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นตัวชี้วัดได้ว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสำนักส่งเสริมฯ มีแนวโน้มไปในทิศทางที่ดี ดังเห็นได้จากผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ จำนวนโครงการ และความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมซึ่งเป็นการเพิ่มทักษะและองค์ความรู้ให้บุคลากรสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น การให้บริการแก่ลูกค้า การตอบข้อซักถาม การส่งข้อมูลข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ การปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบันเพื่อให้ข้อมูลส่งตรงถึงลูกค้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และการให้บริการหลังการอบรม สัมมนาเรียบร้อยแล้ว จะมีการส่งประมวลภาพกิจกรรมหรือกำหนดการการอบรมในหลักสูตรต่อไปให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสำนักส่งเสริมฯ ให้เพิ่มมากขึ้น

ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (Workforce and Leader Development)

5.2ค(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development System)

สำนักส่งเสริมฯ กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการทบทวนและปรับปรุง นำไปสู่การจัดทำกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการดังนี้

1. สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาโดยจัดสรรงบประมาณเงินรายได้รองรับคนละ 10,000 บาทต่อปี ทั้งนี้บุคลากรที่ได้รับการอบรมจะจัดทำรายงานสรุปองค์ความรู้ ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการนำความรู้ที่ได้รับมาเพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่รับผิดชอบและองค์กร เสนอผู้อำนวยการภายใน 15 วัน หลังจากรับการฝึกอบรมและนำไปพัฒนางานตามแผนที่นำเสนอ

2. กำหนดแผนพัฒนาเป็นรายบุคคลในข้อตกลงภาระงาน (TOR) โดยระบุให้แต่ละคนต้องมีโครงการพัฒนางานและหรือผลงานเชิงพัฒนา อย่างน้อย 1 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 10-25 ของภาระงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และสนองต่อภารกิจหลักขององค์กร

3. สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ CoP ผู้ปฏิบัติงานงานการเจ้าหน้าที่, CoP ผู้ปฏิบัติงานการบริหารเอกสาร, CoP ยานยนต์, CoP ด้านการเงินและพัสดุ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลและสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

4. สนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ภายในหน่วยงาน เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างถูกต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎ ระเบียบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

5. สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยสถาบัน เพื่อค้นหาองค์ความรู้ที่จะเกิดประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ โดยจัดสรรงบประมาณเงินรายได้เป็นทุนอุดหนุนวิจัย ทั้งนี้งานวิจัยสถาบันสามารถใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรอีกด้วย

6. การถ่ายโอนองค์ความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนโยบายในการถ่ายทอดองค์ความรู้ โดยการสอนงานถ่ายทอดงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อรองรับผู้รับช่วงความรับผิดชอบต่อไป รวมทั้งมีการมอบงานเป็นลายลักษณ์อักษร

7. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในหลักสูตรที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้ความรู้และเกิดทักษะใหม่ในการปฏิบัติงานโดยมีบุคลากรสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน

5.2ค(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (Effectiveness of Learning and Development)

จากการสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมอบรมสัมมนาในโครงการต่าง ๆ (ดังปรากฏในตารางที่ 5.1-2 แสดงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ประจำปี 2559 หัวข้อ 1.2 การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามความต้องการของบุคลากรและตามสายงานที่เกี่ยวข้อง) กำหนดให้บุคลากรจะต้องสามารถสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับโดยจัดทำเป็นรายงานและนำมาถ่ายทอดต่อบุคคลอื่นภายในหน่วยงาน ผ่านการนำเสนอในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) รวมทั้งนำความรู้และทักษะที่ได้รับการพัฒนา มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานประจำ สามารถจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานโดยหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี จะเป็นผู้ติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนางานของบุคลากร และนำผลดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) ต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) สำนักส่งเสริมฯ ได้กำหนดสัดส่วนคะแนนผลงานเชิงพัฒนา ร้อยละ 10-25 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน เกิดความรู้ ความสามารถ และสร้างงานบริการวิชาการเพื่อถ่ายทอดความรู้ไปสู่ชุมชน เช่น การจัดทำ Video on Demand การจัดทำรายการวิทยุ การเป็นวิทยากรในการอบรมด้านอาหารโภชนาการ และหัตถกรรม

นอกจากนี้ ยังมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้ภายใน ฝ่าย/งาน/สถานี เดียวกัน และปฏิบัติงานทดแทนต่างฝ่าย/งาน/สถานี เช่น บุคลากรงานบริหารและธุรการ สามารถปฏิบัติงานด้านการบันทึกบัญชีของงานคลังและพัสดุ บุคลากรงานคลังและพัสดุ สามารถปฏิบัติงานด้านการรับ-ส่งหนังสือของงานบริหารและธุรการได้ เป็นต้น

5.2ค(3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Progression)

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรโดยนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน (TOR) ในด้านผลงานเชิงพัฒนาที่ได้กำหนดให้บุคลากรจัดทำผลงานอย่างน้อย 1 ชิ้น/รอบการประเมิน และได้รับการเสนอแนะจากคณะกรรมการประเมินฯ เพื่อพัฒนาปรับปรุงจนนำไปสู่ผลงานทางวิชาการที่สมบูรณ์ พร้อมส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพของบุคลากร ได้แก่ การปรับตำแหน่งจากนักวิชาการอุดมศึกษา ระดับปฏิบัติการเป็นนักวิชาการอุดมศึกษา ระดับชำนาญการ จำนวน 1 ราย ทั้งนี้ยังสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ด้านการทำวิจัย การจัดทำคู่มือ/วิเคราะห์/สังเคราะห์ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการจัดทำผลงานทางวิชาการสำหรับบุคลากรแต่ละประเภทที่มีอายุการปฏิบัติใกล้ถึงเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งบุคลากรสามารถนำผลงานทางวิชาการเสนอขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

สำหรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารนั้น ไม่สามารถกำหนดได้โดยหน่วยงาน เนื่องจากมีกระบวนการสรรหา ตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการโดยรับฟังความคิดเห็นและศึกษาข้อมูลจากบุคลากรภายในสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ซึ่งการรับฟังความคิดเห็นสามารถกระทำได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาถ่วงถ่วง บุคลากรมีสิทธิเสนอชื่อผู้เข้ารับพิจารณา เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก และนำเสนอรายชื่อผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ต่อสภามหาวิทยาลัย

หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Operations Focus)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes) :

ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน (Product and Process Design)

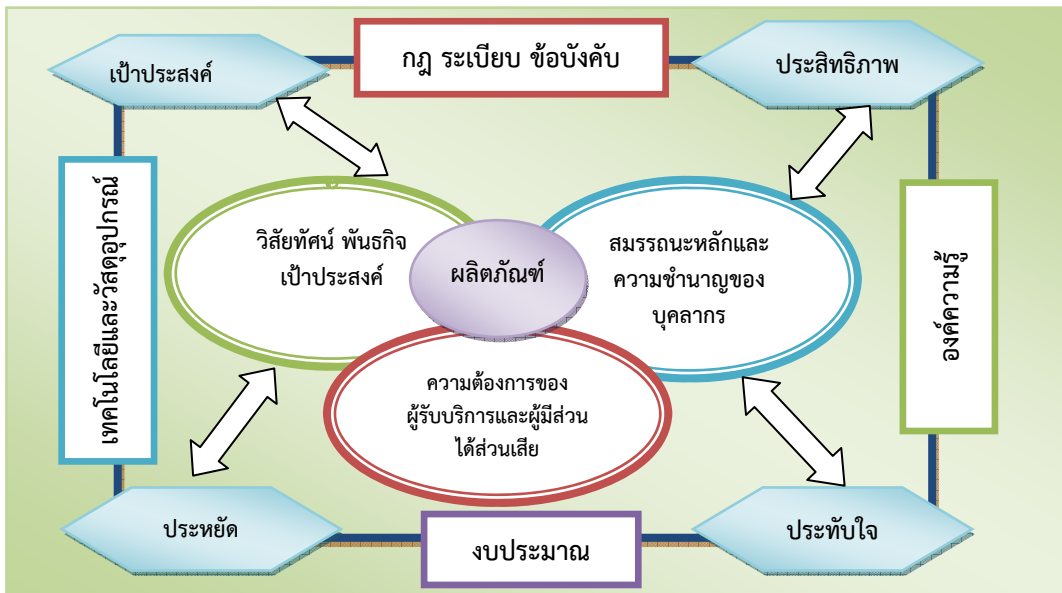
6.1ก(1) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)

1. แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องโดยคณะกรรมการประกันคุณภาพ และคณะกรรมการด้านผลิตภัณฑ์ ประชุมหารือร่วมกันในการกำหนดและออกแบบผลิตภัณฑ์จากการพิจารณา 3 ปัจจัยหลัก คือ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ที่มุ่งเน้นผลิตงานบริการวิชาการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของสังคม 2) ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สำนักส่งเสริมฯ ประสบความสำเร็จและยั่งยืน และ 3) สมรรถนะหลักและความชำนาญของบุคลากร เป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนให้การดำเนินงานเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจาก 3 ปัจจัยดังกล่าวแล้ว การออกแบบผลิตภัณฑ์ของสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องยังต้องพิจารณาจากองค์ความรู้ งบประมาณในการดำเนินงาน เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้ง กฎ ระเบียบ และข้อบังคับรวมทั้งค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ โดยใช้เกณฑ์ 4 ป ในการพิจารณาออกแบบผลิตภัณฑ์ (ดังปรากฏในแผนภาพที่ 6.1-1 แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์)

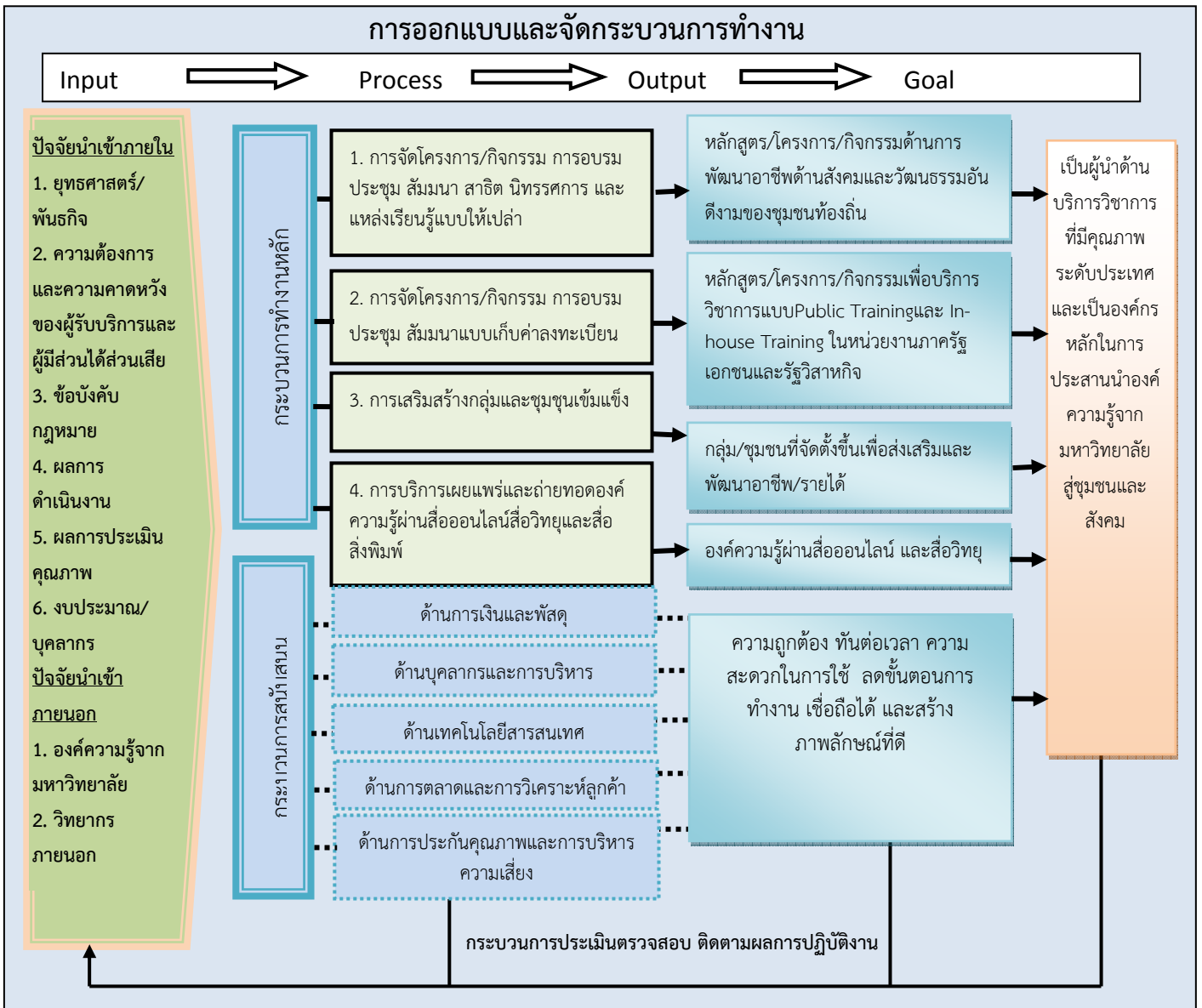
- 1) **เป้าประสงค์** เป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร
- 2) **ประสิทธิภาพ** เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น
- 3) **ประทับใจ** เป็นกระบวนการที่ส่งมอบความประทับใจและคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) **ประหยัด** เป็นกระบวนการที่ประหยัด และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน



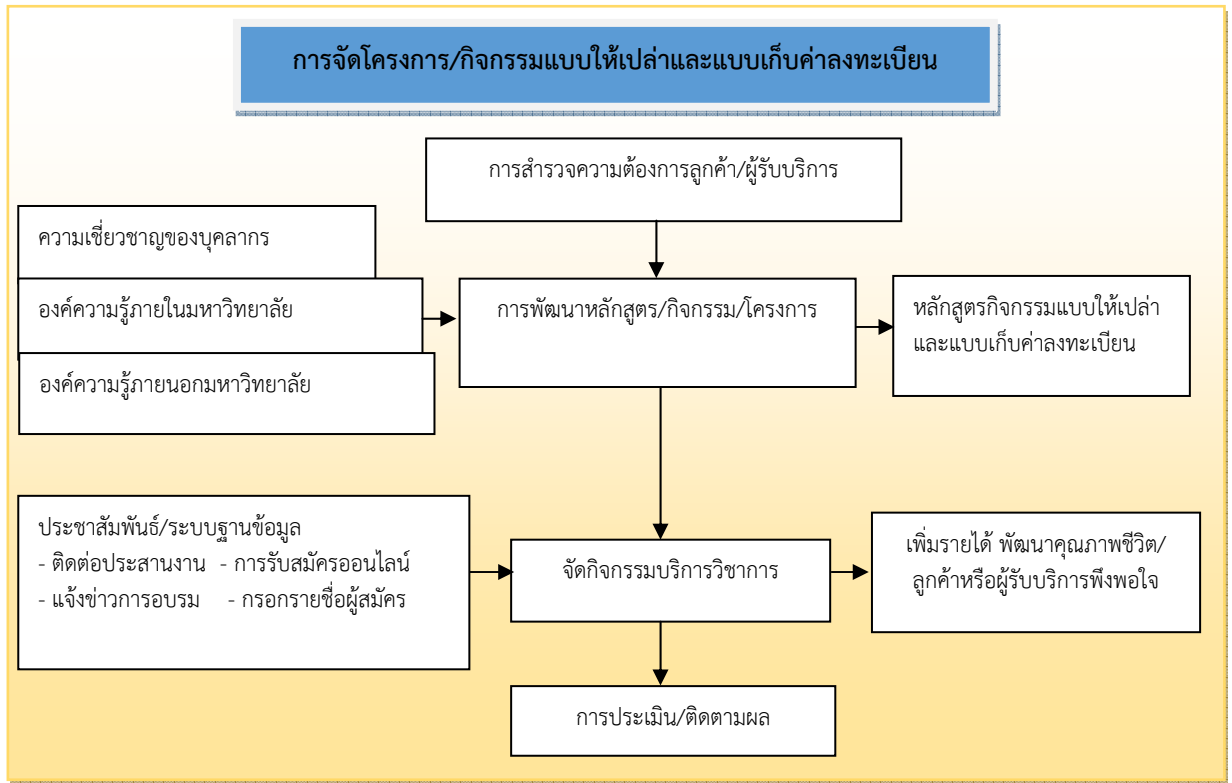
แผนภาพที่ 6.1-1 แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์

2. แนวคิดในการออกแบบกระบวนการ

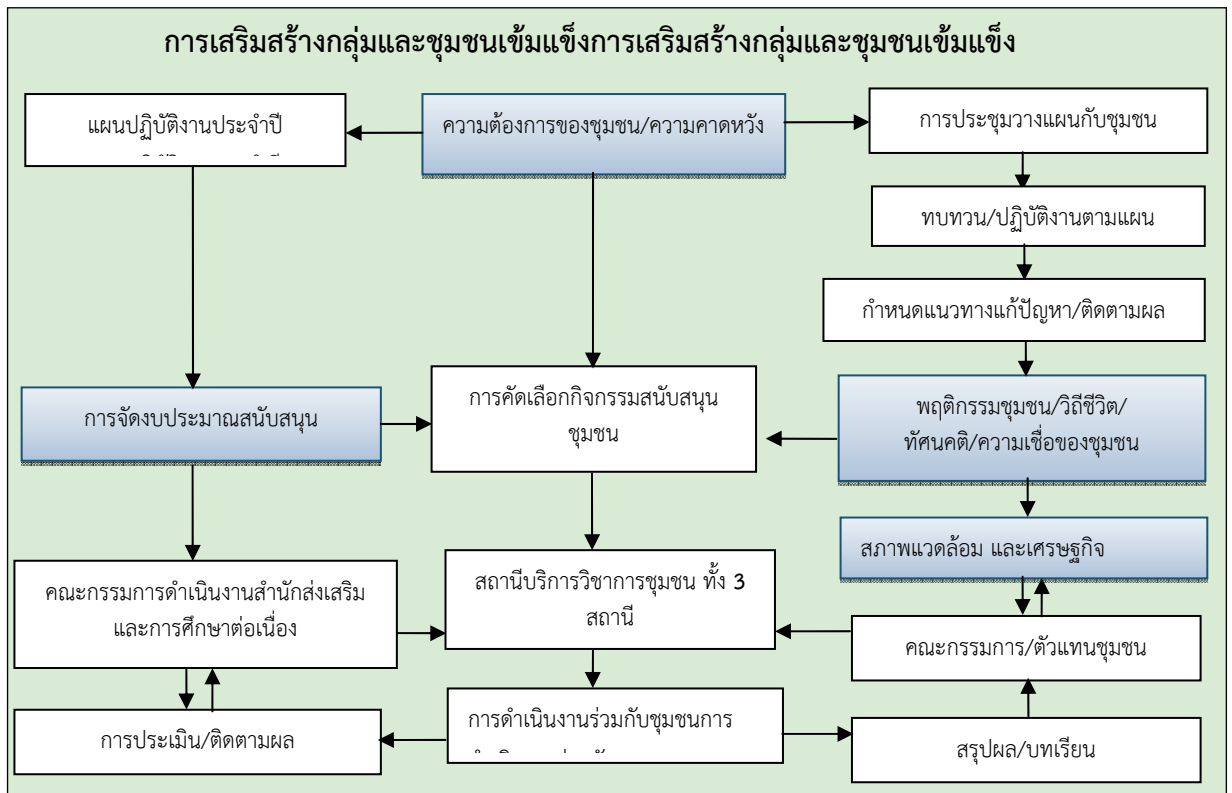
สำนักส่งเสริมฯ ออกแบบกระบวนการทำงานตามผลิตภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ผลิตภัณฑ์ 4 กระบวนการทำงานหลัก คือ 1) การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรมประชุมสัมมนา สาธิต นิทรรศการและแหล่งเรียนรู้แบบให้เปล่า 2) การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรมประชุมสัมมนาแบบเก็บค่าลงทะเบียน 3) การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง และ 4) การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์ นอกจากนี้ยังมี 5 กระบวนการสนับสนุน คือ 1) ด้านการเงินและพัสดุ 2) ด้านบุคลากรและการบริหาร 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ด้านการตลาดและวิเคราะห์ลูกค้า และ 5) ด้านการประกันคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง แสดงดังแผนภาพที่ 6.1-2, 6.1-3, 6.1-4 และ 6.1-5



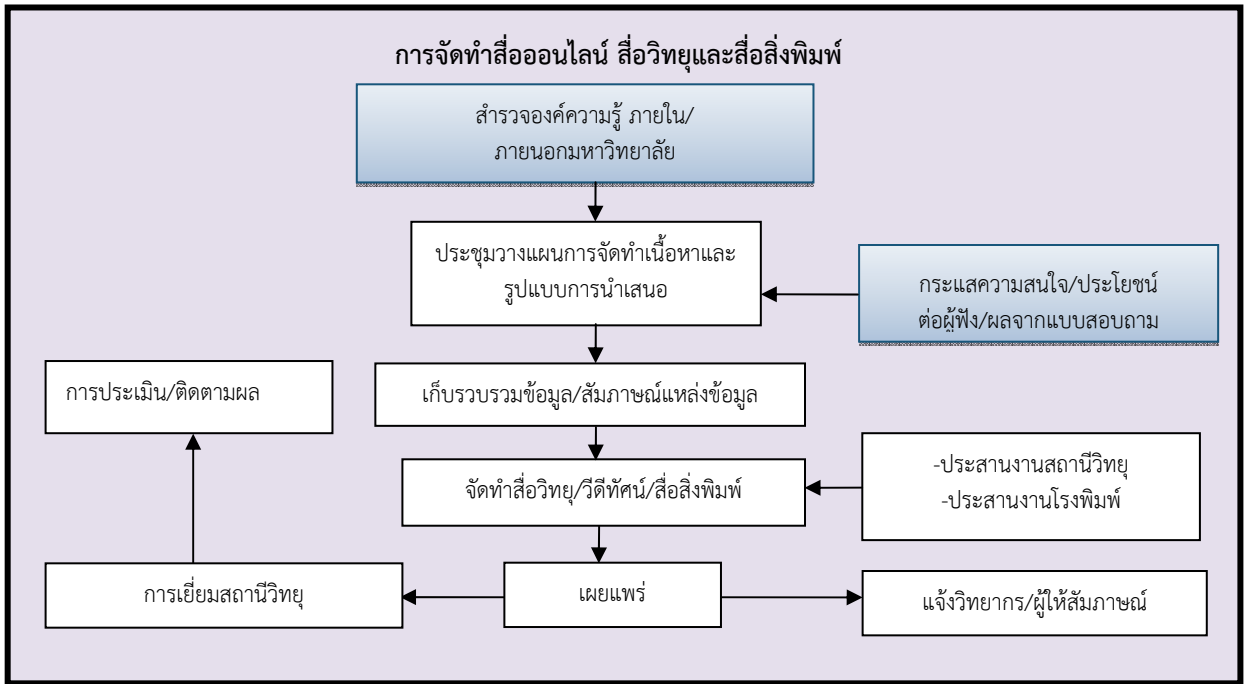
แผนภาพที่ 6.1-2 การออกแบบและจัดกระบวนการทำงาน



แผนภาพที่ 6.1-3 กระบวนการจัดการโครงการ/กิจกรรมแบบให้เปล่าและแบบเก็บค่าลงทะเบียน



แผนภาพที่ 6.1-4 การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง



แผนภาพที่ 6.1-5 การจัดการสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุและสื่อสิ่งพิมพ์

สำนักส่งเสริมฯ นำความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และผลการประเมิน มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ รวมทั้งความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อสร้างกระบวนการทำงาน ได้แก่ ระบบการสมัครอบรมออนไลน์ การพัฒนาระบบฐานข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารแบบออนไลน์ และการผลิตรายการ Video on Demand กระบวนการดังกล่าวข้างต้นทำให้สำนักส่งเสริม ได้รับความสำเร็จ และยั่งยืนได้ดังนี้

- 1) ผู้รับบริการได้รับบริการที่หลากหลาย และตรงตามความต้องการ
- 2) ผู้รับบริการได้รับความสะดวกในการเข้าใช้บริการ
- 3) คู่ความร่วมมือได้รับความร่วมมือที่ดีและทำให้สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นการได้ประโยชน์ร่วมกัน
- 4) ผู้รับบริการ และพันธมิตร ได้รับความพึงพอใจ และเชื่อมั่นในความโปร่งใสในการติดต่อและกลับมาใช้บริการซ้ำอีก
- 5) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติ และเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาชีพ รวมทั้งสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ที่ทำให้มีความมั่นคงในชีวิต ตลอดจนมีความปลอดภัยทั้งชีวิต และทรัพย์สินในระหว่างการทำงาน
- 6) สำนักส่งเสริมฯ ได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับรวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ในด้านการบริการวิชาการ
- 7) ความมั่นคงทางการเงินของหน่วยงาน

6.1ก(2) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Product and Process Requirements)

วิธีกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์

สำนักส่งเสริมฯ โดยผู้บริหารและคณะกรรมการดำเนินงาน และคณะกรรมการประกันคุณภาพ ร่วมกันพิจารณาข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์หน่วยงาน ซึ่งมีการประชุมปีละ 1 ครั้ง และนำเสนอต่อบุคลากรผ่านการประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปีทุกปี (ประชุมสรุปผลการดำเนินงาน เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2558 ณ สถานีบริการวิชาการชุมชนปัตตานี)

วิธีกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

สำนักส่งเสริมฯ โดยคณะกรรมการด้านผลิตภัณฑ์ จะทำหน้าที่กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ โดยการประชุมร่วมกันและใช้ข้อมูลประกอบที่สำคัญคือ 1) พันธกิจของหน่วยงาน 2) ความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ข้อร้องเรียนของลูกค้าและผู้รับบริการ 4) ข้อมูลพื้นฐานขององค์กรและบุคลากร 5) แนวโน้มความต้องการตลาด 6) ข้อมูลของลูกค้าและเครือข่าย 7) ข้อมูลป้อนกลับจากระบบสารสนเทศ 8) ข้อกำหนดด้านกฎหมาย 9) ประสิทธิภาพของกระบวนการ 10) ความคุ้มค่าและการลดต้นทุนซึ่งกำหนดให้มีการทบทวนข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทุก 6 เดือน เพื่อให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ทันและสนองตอบความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุดซึ่งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สำคัญ ดังตารางที่ 6.1-1

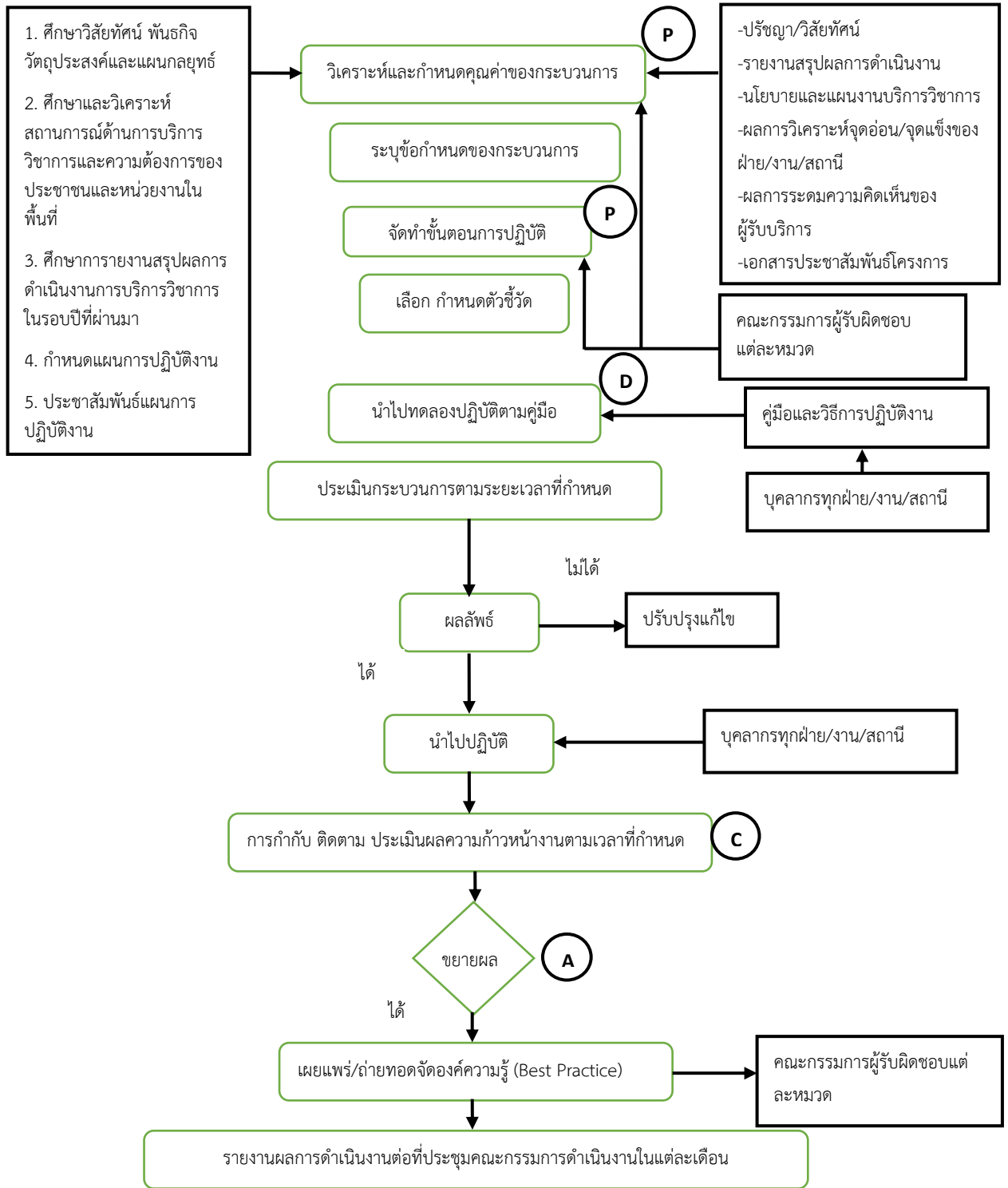
ตารางที่ 6.1-1 ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สำคัญ

กระบวนการทำงาน	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สำคัญ
1.การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรม ประชุมสัมมนา สาธิต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้ แบบให้เปล่า	1. ความทันสมัยของหลักสูตร /กิจกรรม/โครงการ 2. สนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ 3. ความรวดเร็วและความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลการประชาสัมพันธ์ 4. จำนวนวัน เวลา และสถานที่จัด 5. ความมีชื่อเสียง ความเชี่ยวชาญและรอบรู้ของวิทยากร
2. การจัดโครงการ/กิจกรรมอบรม ประชุมสัมมนา แบบเก็บค่าลงทะเบียน	6. ไม่มีข้อร้องเรียนของลูกค้า 7. จำนวนผู้รับบริการที่นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน 8. ความต้องการของตลาดและแผนการตลาดในทุกกลุ่มเป้าหมาย 9. ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ข้อมูลของคู่ค้า และเครือข่าย 10. ระบบและมาตรฐานของการประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย 11. การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและกระบวนการทำงาน
3.การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง	1. ความถูกต้องของข้อมูลชุมชนจากการสำรวจและหาความต้องการ 2. การมีส่วนร่วมและการได้รับความร่วมมือจากชุมชน 3. กิจกรรม/โครงการ แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของชุมชนได้ 4. จำนวนผู้รับบริการที่นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต
4.การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์	1. ความหลากหลายขององค์ความรู้ 2. ความหลากหลายของวิธีการนำเสนอข้อมูลองค์ความรู้ 3. ความหลากหลายของช่องทางในการนำเสนอ 4. ความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล 5. คุณภาพและมาตรฐานการผลิต

ข. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

6.1ข(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (Process Implementation)

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องมีขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญ ตามวงจรคุณภาพ PDCAแสดงดังแผนภาพที่ 6.1-6



แผนภาพที่ 6.1-6 ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญ ตามวงจรคุณภาพ PDCA

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการในการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันในกระบวนการเหล่านี้จะบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการนั้น ดังนี้

1. กำหนดการปฏิบัติงานตาม Job Description ของบุคลากรเป็นรายบุคคล
2. มีข้อตกลงก่อนการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล (TOR)
3. มีคู่มือการปฏิบัติงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/แนวปฏิบัติในการปฏิบัติงาน
4. ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม โดยผู้รับผิดชอบโครงการ

5. ติดตามผลการดำเนินงานของทุกงานโดยคณะผู้บริหารของสำนักส่งเสริมฯ ตามโครงการ
6. ประชุมทีมบริหาร คณะกรรมการดำเนินงาน และประชุมฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อติดตามการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการนำข้อมูลลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ มาใช้ในการจัดการกระบวนการ ดังนี้

1. นำข้อมูลมาวิเคราะห์ (SWOT Analysis) และพัฒนากระบวนการในปีต่อไป
2. นำข้อมูลมาปรับแผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. นำกระบวนการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจ แก้ไขปัญหาการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพ และปรับปรุงกระบวนการพัฒนางาน

สำนักส่งเสริมฯ กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานและมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติเพื่อใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังตารางที่ 6.1-2

ตารางที่ 6.1-2 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและตัววัดกระบวนการที่ใช้ควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

กระบวนการทำงานหลัก	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและตัววัดในกระบวนการที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
1. การจัดโครงการ/กิจกรรมการอบรม ประชุมสัมมนา สาธิต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้ แบบให้เปล่า	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม แบบให้เปล่า 2. จำนวนองค์ความรู้ที่ถ่ายทอดความรู้สู่ ชุมชน 3. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ 4. จำนวนชุมชนเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา 5. จำนวนหลักสูตร/โครงการแบบให้เปล่าที่เป็นหลักสูตรใหม่ 6. ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมในชุมชนเป้าหมายที่มีรายได้เพิ่ม 7. จำนวนหน่วยงานร่วมและเครือข่ายการบริการวิชาการ 8. ร้อยละของความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ 9. ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ
2. การจัดโครงการ /กิจกรรม การอบรม ประชุม สัมมนา แบบเก็บค่าลงทะเบียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรมแบบเก็บค่าลงทะเบียน 2. จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาใหม่ 3. จำนวนองค์ความรู้ที่ถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชน 4. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ 5. จำนวนพื้นที่ในการขยายตลาดใหม่/พื้นที่ให้บริการใหม่ 6. จำนวนหน่วยงานร่วมและเครือข่ายการบริการวิชาการ 7. ร้อยละของความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ 8. ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ
3. การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนชุมชนเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา 2. จำนวนกลุ่มอาชีพในชุมชนเป้าหมาย 3. ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการด้านการพัฒนาและเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง 4. ร้อยละของความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ 5. จำนวนหน่วยงานร่วมและเครือข่ายการบริการวิชาการ 6. ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมชุมชนเข้มแข็ง

กระบวน การทำงานหลัก	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและตัววัดในกระบวนการที่ใช้ในการควบคุมและ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน
4. การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ ความรู้ ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุ และสื่อ สิ่งพิมพ์	1. จำนวน Courseware on Demand บนเว็บไซต์ 2. จำนวนครั้งที่ให้บริการผ่านสื่อ วิทยุกระจายเสียง 3. จำนวนสื่อประเภทต่าง ๆ ที่เผยแพร่ 4. จำนวนตอน/เรื่องที่ออกอากาศ 5. จำนวนสถานีที่ออกอากาศ 6. จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ 7. จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์ 8. จำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านวิดีโอ 9. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุและสื่อออนไลน์

สำนักส่งเสริมฯ นำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดกับผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับองค์การ

1. มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ โครงการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกรอบระยะเวลา

ระดับฝ่าย/งาน/สถานี

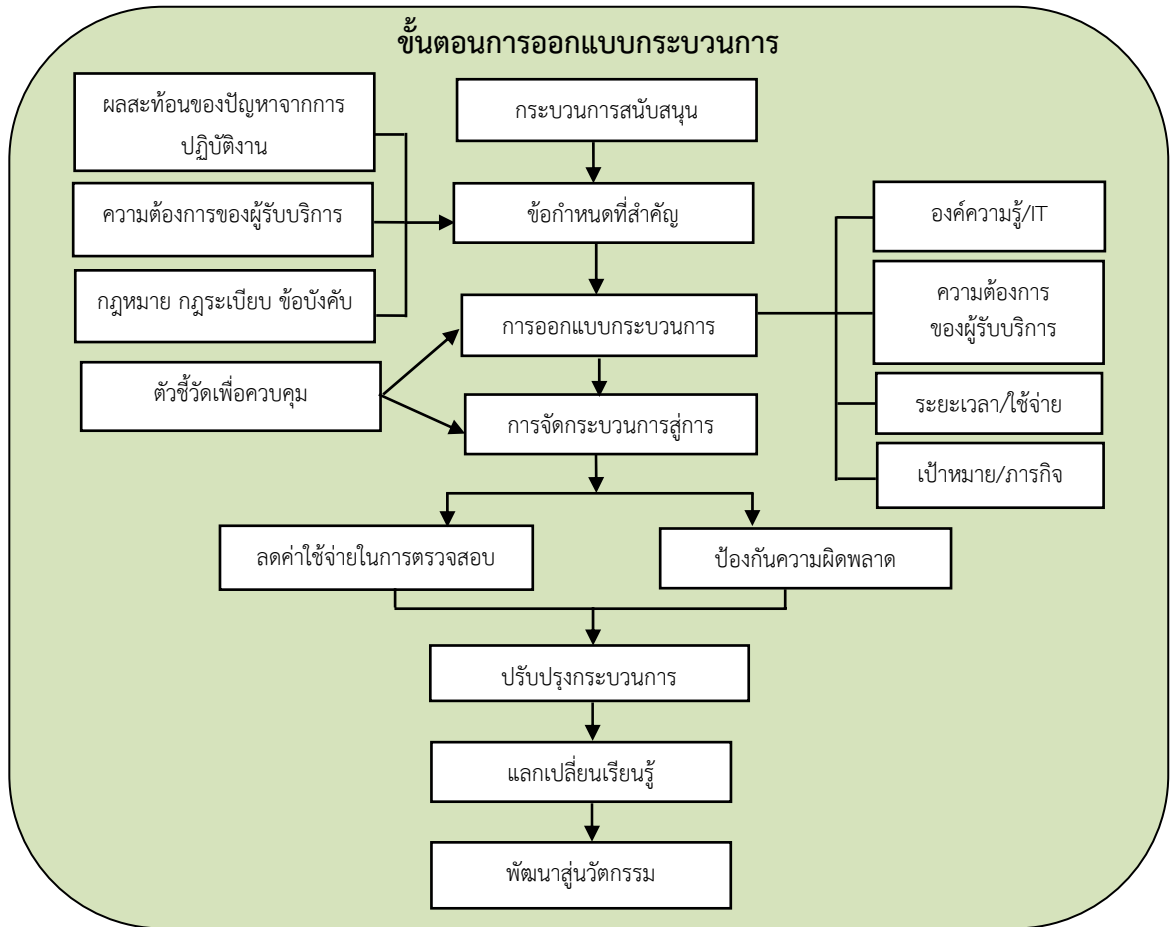
1. จัดทำโครงการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกรอบระยะเวลา ตามรายละเอียดปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี
2. กำหนดรายละเอียดการประเมินตัวชี้วัด (KPI) ตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับบุคคล
3. กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในความรับผิดชอบตาม TOR ของหัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี และบุคลากรแต่ละคนตามลักษณะงาน (Job Description) ของบุคคล และ/หรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งได้ทำข้อตกลงไว้กับผู้บังคับบัญชา
4. กำหนดให้หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน แต่ละฝ่าย/งาน เป็นผู้กำกับดูแลและติดตามประเมินผลงานแต่ละงาน
5. ปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับกระบวนการ PDCA
6. หัวหน้าฝ่าย/งาน รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานทุกเดือน
7. รายงานผลในที่ประชุมคณะกรรมการเดือนละ 1 ครั้ง และรายงานผลการประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี ๑ ละ 1 ครั้ง

สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ควบคุมผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัดของกระบวนการทำงาน ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อให้บุคลากรต่างคนกัน ณ เวลาต่างกัน ต่างฝ่ายกัน ทำงานอย่างเดียวกันได้ ผลผลิตและใช้เวลาในการดำเนินงานใกล้เคียงกัน
2. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน Work Manual /Work Instructionsรวมทั้งแจ้งให้บุคลากรในฝ่าย/งาน/สถานี ทราบผ่านเวทีการประชุมสรุปผลการดำเนินงาน เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแจ้งบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน ทั้งนี้ หัวหน้าฝ่าย/งาน/สถานี จะทำหน้าที่กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผล ตามจุดควบคุมในคู่มือที่กำหนด
3. กำหนดให้ ฝ่าย/งาน/สถานี ทบทวนเพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่องที่เกิดขึ้นในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน ได้แก่ กระบวนการประชาสัมพันธ์และรับสมัครผู้เข้ารับการอบรม ของฝ่ายฝึกอบรม ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้
 - 3.1 จัดทำฐานข้อมูลจริง การปฏิบัติงานตามกระบวนการ
 - 3.2 มอบหมายผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูลที่เกิดในกระบวนการและทำการวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อแก้ปัญหาในระยะยาวกรณีที่ไม่สามารถแก้ไขได้ทันที ให้รวบรวมข้อมูล และนำเสนอในที่ประชุมสรุปบทเรียน AAR ของแต่ละกิจกรรม/โครงการ เพื่อหาข้อสรุปและแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน
 - 3.3 บันทึกจัดทำ Case Study เพื่อมิให้เกิดข้อบกพร่องซ้ำ (ผิดที่คน ผิดที่เครื่องมือ หรือผิดที่กระบวนการ) เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการต่อไป

6.1ข (2) กระบวนการสนับสนุน (Support Processes)

คณะทำงานสนับสนุนกระบวนการ สำนักส่งเสริมฯ กำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญโดยนำผลสะท้อนของปัญหาจากการปฏิบัติงานมาใช้ออกแบบกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระบวนการสนับสนุนและข้อกำหนดที่สำคัญ ดังแผนภาพที่ 6.1-7



แผนภาพที่ 6.1-7 ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการสนับสนุน

ในการนำกระบวนการสนับสนุนไปปฏิบัตินั้น สำนักส่งเสริมฯ ได้คำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญ และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า กระบวนการสนับสนุนมีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลัก และสนับสนุนการทำงานของกระบวนการที่สำคัญให้บรรลุเป้าหมายเชิงคุณภาพในมิติต่าง ๆ ตามที่กำหนด ดังตารางที่ 6.1-3

วิธีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ

1. จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ
2. จากข้อเสนอแนะ และมติที่ประชุมกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสำนักส่งเสริมฯ
3. จากการแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางการรับฟังความคิดเห็นในเว็บไซต์ และ Social Network
4. จากการประชุมสรุปผลการดำเนินงาน
5. กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
6. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
7. ชีตความสามารถของสำนักส่งเสริมฯ และจำนวนบุคลากร
8. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและประสานงานกับส่วนงานอื่น ๆ
9. รายงานผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมฯ
10. ผลการตรวจประเมินจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพ TQA

ตารางที่ 6.1-3 การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการสนับสนุน	ข้อกำหนดที่สำคัญ	ตัวชี้วัดการนำกระบวนการสู่การปฏิบัติ
1. กระบวนการด้านการเงินและพัสดุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สะดวก รวดเร็ว ทันเวลา 2. ถูกต้องตามระเบียบราชการและเป็นไปตามแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด 3. สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ 4. มีมาตรฐานในทุกขั้นตอนของการบริการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความถูกต้อง 2. ทันเวลา 3. คู่คุณค่า 4. ความสะดวกจากการบริการ
2. กระบวนการด้านบุคลากรและการบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> 1. คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ 2. วางแผนอัตรากำลัง/กรอบตำแหน่ง อันดับเงินเดือน ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ 3. การสรรหาบุคลากร 4. การใช้ประโยชน์จากบุคลากรโดยมีระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 5. สนับสนุนให้พัฒนาด้านวิชาชีพที่สูงขึ้น 6. อบรม สัมมนา ทั้งในและนอกประเทศ 7. บุคลากรขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ 8. จัดสวัสดิการทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นเงิน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนแผนการวางระบบงานที่ได้ดำเนินการ 2. จำนวนครั้งของบุคลากรที่ผ่านการอบรมสัมมนา ดูงาน 3. ร้อยละของความผูกพันและความผูกพันในที่ทำงานร้อยละ 85 4. จำนวนบุคลากรที่เลื่อนตำแหน่ง/เปลี่ยนตำแหน่ง 5. ระบบการประเมินบุคลากรตาม TOR 6. ร้อยละของการประเมินความสุขของบุคลากรในองค์กรด้วย Happinormitor ร้อยละ 85
3. กระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ol style="list-style-type: none"> 1. รวดเร็ว ปลอดภัย ใช้งานง่าย ตรวจสอบความถูกต้องได้และพร้อมใช้งาน 2. สำรองข้อมูลเพื่อลดความเสี่ยงในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน 3. ใช้ระบบฐานข้อมูลในการดำเนินงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฐานข้อมูลครอบคลุมทุกงาน MIS-DSS, MIS ของสำนักส่งเสริม, Intranet, E-DOC, E-Office, E-mail, TOR Online, Competency online 2. ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยปลอดภัยและเชื่อถือได้ 3. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85
4. กระบวนการด้านการตลาดและการวิเคราะห์ลูกค้า	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำระบบฐานข้อมูลให้ครอบคลุม 2. ประเมินความพึงพอใจและความต้องการของผู้รับบริการในทุกกลุ่มเป้าหมาย 3. จัดการประชุมหัวหน้าส่วนราชการ กลุ่มและผู้แทนชุมชน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฐานข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน ชุมชน และข้อมูลเครือข่าย 2. รายงานผลการประเมินความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ 3. รายงานผลการประชุม
5. กระบวนการด้านการประกันคุณภาพและการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน 2. ประเมินคุณภาพการดำเนินงานตามกรอบเวลาที่กำหนด 3. ประเมินแผนและผลการดำเนินงานตามกรอบเวลาที่กำหนด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รายงานผลการประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายในและการปรับปรุง 2. รายงานผลการประกันคุณภาพ 3. รายงานแผนและผลตามตัวชี้วัด 4. รายงานการประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ

เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักเสริมฯ บรรลุตามเป้าประสงค์เชิงคุณภาพ จึงมีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติในทุกกระบวนการสนับสนุน (อ้างอิงจากข้อมูลบนเว็บไซต์)

6.1ข (3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Improvement)

สำนักส่งเสริมฯ มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินงาน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA มีการวิเคราะห์หาจุดอ่อนและโอกาสในการปรับปรุง มาพิจารณา จากนั้นนำจุดอ่อนหรือโอกาสในการปรับปรุงมาศึกษา หาแนวทาง และใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และสารสนเทศเข้ามาช่วย รวมทั้งใช้การแลกเปลี่ยนความรู้อันระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน มีการจัดทำและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน และเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดซ้ำๆ โดยดำเนินการดังนี้ 1) ปรับปรุงกระบวนการบริการให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการบริการที่ดีที่สุดเกิดความประทับใจและสร้างความผูกพัน 2) ปรับปรุงหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรมที่ทันสมัยและส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งการบริการวิชาการอื่น ๆ 3) ปรับปรุงกระบวนการให้ทันต่อความจำเป็นและทิศทางของการบริการวิชาการแก่ชุมชนอยู่เสมอ

สำนักส่งเสริมฯ ใช้ข้อมูลที่สำคัญในการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของหน่วยงานอยู่เสมอ ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากวิธีการต่าง ๆ คือ
 - 1.1 การรับฟังความต้องการและความคาดหวัง ของลูกค้าทุกกลุ่มพร้อมทั้งวิเคราะห์ และทบทวนเพื่อหาวิธีการปรับปรุงการบริการให้เหมาะสมและทันสมัย
 - 1.2 รับฟังข้อร้องเรียนและมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน (ตามรายละเอียดในหมวดที่ 3 หัวข้อ 3.2ข(2))
 - 1.3 การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ข้อมูลจากการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี
3. ข้อมูลที่ได้จากการประชุม สัมมนา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน
4. ข้อมูลปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน
5. ข้อมูลที่ได้จากผลการตรวจสอบโดยระบบการควบคุมภายใน เพื่อประเมินความเสี่ยง และระบบประกันคุณภาพ
6. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพ
7. ข้อมูลย้อนกลับจากแบบประเมินผลโครงการ
8. ข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ
9. จากการติดตามผลการดำเนินงานโดยผู้บริหารทุกระดับ
10. ข้อมูลจากการประชุมสรุปผลการดำเนินงานประจำปี

ฝ่าย/งาน/สถานี และผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องจะนำข้อมูลข้างต้น มาวางแผนปรับปรุง แก้ไข ทั้งเหตุการณ์เฉพาะหน้า และนำไปสู่การวางระบบที่ดีขึ้น และติดตามประเมินผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของกระบวนการทำงานงานให้มีความยั่งยืนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการจัดกิจกรรมทบทวนตามกระบวนการ AAR (After Action Review) เมื่อกิจกรรม/โครงการเสร็จสิ้นลง ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่เกิดจากการประชุมหารือระหว่างคณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง มาปรับปรุงแก้ไข เพื่อลดความแปรปรวนของกระบวนการที่เกิดขึ้น โดยแนวทางดังกล่าวจะนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน และถ่ายทอดลงสู่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ 6 เดือน/ครั้ง นอกจากนี้ ยังนำผลการปรับปรุงกระบวนการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวที CoP งานบริการวิชาการ ของหน่วยงานด้วย กระบวนการทำงานที่ได้มีการปรับปรุง มีดังนี้

1. กระบวนการประชาสัมพันธ์โดยเพิ่มการประชาสัมพันธ์ผ่าน Group Mail Group Line และ E-mail Facebook และจัดทำ QR Code เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลรับสมัคร
2. กระบวนการรับสมัครผู้เข้ารับการอบรม โดยเพิ่มช่องทางในชำระค่าลงทะเบียนผ่านระบบธนาคารและการสมัครและตรวจสอบรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมออนไลน์
3. กระบวนการประเมินรายการวิทยุ เพื่อการรับฟังปัญหาอุปสรรค ความต้องการ และประเมินรายการโดยใช้การตรวจเยี่ยมพบปะพูดคุยกับสถานีที่ออกอากาศ

4. กระบวนการจัดกิจกรรมการอบรมประชุมสัมมนาแบบเก็บค่าลงทะเบียน มีการพิมพ์วุฒิบัตร E-certificate ในเบื้องต้นกำหนดให้ ฝ่ายฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง เป็นหน่วยงานนำร่อง จากผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขณะนี้ได้ขยายผลการใช้ไปยังทุกฝ่าย/สถานี ที่มีกิจกรรมการจัดทำวุฒิบัตร ทำให้ลดความผิดพลาด และรวดเร็ว สวয়งานสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับ

5. กระบวนการพัฒนาบุคลากร มีการการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแบ่งปันข้อมูลและบทเรียน ปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในการทำงาน ตามรายละเอียดที่ระบุใน หมวดที่ 4 หัวข้อ 4.2 ก(1) เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม โดยการสื่อสาร 2 ทิศทางให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้รับทราบและมีช่องทางการสื่อสารผ่านการประชุม การรายงาน หนังสือเวียน สื่อสิ่งพิมพ์ บันทึกข้อความ ประกาศ จดหมายข่าว และการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูล ตามรายละเอียดที่ระบุในหมวดที่ 1 หัวข้อ.1.1ข(1) นอกจากนี้ ยังมีการจัดการความรู้ตามรายละเอียดระบุในหมวดที่ 4 หัวข้อ 4.2ก(1)

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) :

ก. การควบคุมต้นทุน (Cost Control)

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการควบคุมต้นทุนเพื่อลดค่าใช้จ่าย ดังนี้

1. มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมนัดหมายประชุมร่วมกันในฝ่าย/งาน/สถานี เพื่อวางแผนงานและไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน กำหนดวิธีการดำเนินงานที่รัดกุม โดยยึดตามกฎระเบียบข้อบังคับตามความเหมาะสม

2. มีการวิเคราะห์ขอบเขต ขั้นตอนการดำเนินโครงการ ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดของโครงการเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จที่จะได้จากโครงการและระบุว่าจะประสบความสำเร็จนั้นหรือไม่

3. กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานทุกโครงการให้สัมพันธ์และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าโครงการมีส่วนสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์นั้น ๆ อย่างไร

4. มีการวิเคราะห์การดำเนินโครงการ/กิจกรรมร่วมกับโครงการต่างๆของหน่วยงาน เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันของแต่ละโครงการ

5. มีการรายงานผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรม และเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในปีต่อไป เพื่อให้ทราบว่าโครงการ/กิจกรรมนั้นคุ้มค่าที่จะดำเนินการต่อไปหรือไม่ และหากลูกคามีความพึงพอใจสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีข้อเสนอแนะให้จัดโครงการ/กิจกรรมนั้นต่อไปจะประชุมวางแผนลดต้นทุนการผลิตแต่ยังคงรักษาคุณภาพเอาไว้

6. มีการปรับปรุง และกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อการลดต้นทุน อย่างเป็นระบบ ทั้งต้นทุนในกระบวนการผลิต ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร เช่น ค่าจ้าง ค่าวัสดุดิบ ค่าโทรศัพท์ ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีการประสานงานกับเครือข่ายของชุมชน ในการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อควบคุมต้นทุนและลดต้นทุนการผลิตที่ซ้ำซ้อน และจัดหาแหล่งทุนภายนอกเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนี้

6.1 จัดอบรมเป็นชุดหลักสูตร 2-3 หลักสูตรในเวลาและสถานที่เดียวกัน ทำให้ลดรอบเวลาในการปฏิบัติงาน ลดค่าเดินทาง ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ และค่าวัสดุอุปกรณ์ ที่สามารถใช้ร่วมกันได้

6.2 ใช้บุคลากรของหน่วยงานในการจัดรายการวิทยุโดยกำหนดให้เป็นภาระงานประจำ เพื่อลดจ่ายค่าตอบแทน ในการจัดรายการสืบสานภาษามลายู ที่ต้องอาศัยความรู้ด้านภาษา

6.3 ขอความร่วมมือในการออกอากาศรายการวิทยุ ไปยังสถานีต่างๆ เพื่อไม่ต้องเสียค่าเช่าเวลา รวมทั้งขอความร่วมมือในการผลิตรายการโดยประสานบุคลากรและองค์กรภาคีเครือข่าย

6.4 เลือกใช้สถานที่ของรัฐในการจัดอบรมแทนสถานที่ของเอกชน เพื่อลดค่าใช้จ่าย

6.5 เลือกใช้วิทยากรภายในหน่วยงาน (บางกิจกรรม) เพื่อลดค่าตอบแทนและ ค่าพาหนะ

6.6 กำหนดให้ใช้กระดาษ 2 หน้า ในการจัดทำเอกสารภายในหน่วยงาน ทำให้ค่ากระดาษในปีงบประมาณ 2558 ลดลงเมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2557 ร้อยละ 30

6.7 กำหนดมาตรการประหยัด ค่าไฟฟ้า และ ค่าโทรศัพท์ ณ สถานีบริการวิชาการ โดยมีการจัดเก็บ และรายงานข้อมูลในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน และสำหรับในปีงบประมาณ 2558 พบว่าค่าใช้จ่ายลดลง เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2557 เป็นจำนวน 21,340 บาท ดังตารางที่ 6.1-4

ตารางที่ 6.1-4 เปรียบเทียบอัตราค่าไฟฟ้าและค่าโทรศัพท์ สำนักส่งเสริมฯ
(อ้างอิงจากข้อมูลการเบิกจ่าย ณ งานการเงินสำนักส่งเสริมฯ : 2559)

รายการ	สถานที่	ค่าใช้จ่ายปีงบประมาณ 2557	ค่าใช้จ่ายปีงบประมาณ 2558	ส่วนต่าง
ค่าไฟฟ้า	สถานีบริการชุมชนเทพา	20,495	18,762	1,733
ค่าไฟฟ้า	สถานีบริการวิชาการจะนะ	134,052	143,355	9,303
ค่าไฟฟ้า	สถานีบริการชุมชนปัตตานี	35,645	31,726	3,919
ค่าโทรศัพท์	สถานีบริการวิชาการปัตตานี	5,478	2,033	4,445
ค่าโทรศัพท์	สถานีบริการวิชาการจะนะ	8,065	6,125	1,940

6.8 จัดทำปุ๋ยชีวภาพ/ปุ๋ยหมัก น้ำยาล้างจาน และน้ำยาปรับผ้านุ่มใช้เองในสถานีบริการวิชาการชุมชนเทพา และสถานีบริการวิชาการชุมชนจะนะ ในปีงบประมาณ 2557 ใช้งบประมาณในส่วน จำนวน 6,000 บาท สำหรับในปีงบประมาณ 2558 ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ลดลงเหลือ 4,000 บาท

6.9 ใช้ระบบสื่อสารผ่านช่องทาง Social Network Groupmail Facebook ในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดส่งเอกสารประชาสัมพันธ์ทางไปรษณีย์ จากข้อมูลค่าใช้จ่าย สำหรับการประชาสัมพันธ์โครงการในแต่ละปี โดยมีจำนวนครั้งและจำนวนโครงการที่เท่ากัน พบว่าในปีงบประมาณ 2557 จำนวน 38,375 บาท ในปีงบประมาณ 2558 จำนวน 14,945 บาท และในปีงบประมาณ 2559 (จำนวน 8 เดือน) จำนวน 10,152 บาท จากข้อมูลดังกล่าวพบว่ามีแนวโน้มของค่าใช้จ่ายลดลง (อ้างอิงจากรายงานผลการเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่ายในโครงการของฝ่ายฝึกอบรมฯ ประจำปี 2557-2559)

7. มีการกำหนดมาตรฐานระยะเวลาการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมทุกโครงการ

7.1 การประชาสัมพันธ์หลักสูตรการอบรมต้องดำเนินการก่อนการอบรม 1-2 เดือน ทั้งนี้เพื่อให้ลูกค้ามีเวลาเพียงพอในการเข้าถึงและพิจารณาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ

7.2 การรับสมัครและบันทึกข้อมูลลูกค้าลงในระบบ หลังวันหมดเขตรับสมัคร 1 สัปดาห์ เพื่อไม่ให้รายชื่อตกหล่น และเพื่อความถูกต้องของข้อมูลผู้สมัคร หลักสูตรที่สมัครรวมถึงข้อมูลการชำระค่าลงทะเบียน

7.3 สรุปจำนวนผู้สมัครและออกใบเสร็จรับเงิน นับจากวันหมดเขตรับสมัครไม่เกิน 3 วัน ซึ่งการตัดสินใจเปิด/ปิด หรือยกเลิกการอบรม จะขึ้นอยู่กับสรุปจำนวนผู้สมัคร ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าจุดคุ้มทุนของโครงการ และต้องแจ้งรีบแจ้งผลการตัดสินใจเปิด/ปิดหรือยกเลิกให้ผู้สมัครทราบอย่างเร่งด่วน

7.4 จัดทำเอกสารและเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ ก่อนดำเนินการ 3 วัน ทั้งนี้เนื่องจากเอกสารประกอบการอบรม เป็นสื่อการอบรมที่สำคัญ ซึ่งต้องมีคุณภาพและเพียงพอกับจำนวนผู้สมัคร ประกอบกับบางหลักสูตรได้รับเอกสารต้นฉบับซ้ำ หากผู้สมัครอบรมมารายงานตัวแต่ไม่มีเอกสารแจกให้ และ/หรือแจกช้ากว่าที่วิทยากรบรรยาย จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่พึงพอใจและผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้ลดลงด้วย

7.5 จัดทำหลักฐานเบิกจ่ายหลังเสร็จสิ้นโครงการ 3 วัน เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบเงินยืมทรองราชการ ในการจัดกิจกรรมโครงการ และสอดคล้องกับการรายงานผลการดำเนินงานและผลการเบิกจ่าย

7.6 จัดทำบันทึกสรุปผลการประเมินและรายงาน หลังเสร็จสิ้นโครงการ 3 วัน

8. ตรวจสอบ/ทบทวน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทุก ๆ 6 เดือน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานยังคงดำเนินการไปได้ด้วยดี ทั้งนี้จะมีการประชุมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผู้ใช้งานในระบบเพื่อนำเสนอผลการใช้และข้อเสนอแนะเพื่อให้ระบบสามารถรองรับงานได้ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

9. มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆเข้ามาใช้เพื่อการควบคุมต้นทุน และลดระยะเวลาในการทำงาน ได้แก่ระบบการรับ-ส่งหนังสือ ระบบการขอใช้ห้องประชุมออนไลน์ ระบบการขอใช้รถยนต์ออนไลน์ ระบบการสมัครอบรมออนไลน์ ระบบการประเมินผลกิจกรรม/โครงการ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) ระบบการประชุม E-Meeting

การลดเวลาทำงานออนไลน์ การลาออนไลน์ การแจ้งซ่อมออนไลน์ เป็นต้น มีผลทำให้การทำงานเร็วขึ้น ได้จำนวนชิ้นงานมากขึ้น และข้อผิดพลาดในการทำงานลดลงร้อยละ 80

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินงาน ดังนี้

1. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในโครงการอบรมแบบเก็บค่าลงทะเบียน
2. ทบทวนวิธีปฏิบัติงาน (Work Procedure) ในทุกระบบงาน
3. ใช้ตาราง Check list ในการควบคุมการจัดอบรมทุกโครงการ
4. ใช้เวทีการสรุปผลการดำเนินงานประจำปี และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อวิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน
5. กำหนดให้บุคลากรจัดทำโครงการวิจัย และโครงการพัฒนางาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

สำนักส่งเสริมฯ มีวิธีจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยมอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินงานสำนักส่งเสริมฯ ทำหน้าที่จัดระบบที่มีความยืดหยุ่น และรองรับการเปลี่ยนแปลงมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ออกแบบกระบวนการที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ในการดำเนินงาน (หมวดที่ 4) ที่เชื่อมโยงกับระบบข้อมูล ควบคุมไปกับข้อมูลของผู้รับบริการ ผลการประเมิน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

สำนักส่งเสริมฯ ใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทานผนวกกับกระบวนการในการให้บริการวิชาการ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและคุณภาพการบริการในด้านผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์ คือ

1. **ผู้ส่งมอบด้านองค์ความรู้ :** วิทยากร เป็นผู้ส่งมอบหลักไปยังผู้รับบริการ ในขั้นตอนการคัดเลือกจะเริ่มจากการพิจารณาคุณสมบัติเหมาะสม ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ การมีชื่อเสียง และการเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาชีพ รวมไปถึงพิจารณาจากผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ กรณีที่เคยเป็นวิทยากรในหลักสูตรที่จัดการอบรมมาแล้ว โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรมอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจคัดเลือกเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ส่งมอบในหลักสูตรอื่น ๆ และ/หรือหลักสูตรเดิมในรุ่นต่อไป ในกรณีที่วิทยากรมีผลการประเมินต่ำหรือได้รับข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการให้ปรับปรุง สำนักส่งเสริมฯ และการศึกษาต่อเนื่องจะแจ้งให้วิทยากรทราบ กรณีที่ผู้ส่งมอบดำเนินการไม่ดี เช่น ไม่ตรงเวลา บรรยายไม่เป็นไปตามเนื้อหาหลักสูตรที่กำหนด ประพฤติตนไม่เหมาะสม เช่น แต่งกายไม่สุภาพ ใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสม สำนักส่งเสริมฯ จะพิจารณาหาวิทยากรใหม่ในครั้งต่อไป

2. **ผู้ส่งมอบด้านวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดอบรมประชุม สัมมนา** จะให้ความสำคัญกับวัสดุ อุปกรณ์ที่สอดคล้องหลักสูตรและสนับสนุนการอบรม รายชื่อวัสดุอุปกรณ์ที่สั่งซื้อได้มาจากการเสนอของผู้ส่งมอบ และความต้องการของผู้รับบริการ หัวหน้าโครงการที่รับผิดชอบหลักสูตร การคัดเลือกผู้ส่งมอบหรือผู้จำหน่ายจะใช้ขั้นตอนการเปรียบเทียบราคา ซึ่งจะพิจารณาจากผู้จำหน่ายที่ให้ราคาเหมาะสม มีวัสดุ อุปกรณ์ครบถ้วน ถูกต้องตรงกันและส่งของรวดเร็วให้ทันต่อการใช้งานในกรณีที่ผู้แทนจำหน่ายมีผลการดำเนินการที่ไม่ดี เช่น ส่งวัสดุผิดส่งล่าช้าไม่ครบตามจำนวนสำนักส่งเสริมฯ จะไม่สั่งซื้อกับผู้จำหน่ายดังกล่าวในครั้งต่อไป

3. **ผู้ส่งมอบด้านสถานที่ในการจัดอบรมประชุม สัมมนา** โดยเฉพาะสถานที่ของเอกชน จะให้ความสำคัญกับการบริการ ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์โสตทัศนฯ แสง สี เสียง เส้นทางเดินทางที่สะดวก ความปลอดภัย การอยู่ในแหล่งชุมชนและ/หรือใกล้แหล่งชุมชน ในการประเมินจะใช้แบบสอบถามของผู้รับบริการเมื่อเสร็จสิ้นการอบรม และหากมีข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียน ฝ่าย/งาน/สถานี จะแจ้งให้ผู้ส่งมอบปรับปรุงทันที

4. **ผู้สนับสนุนแหล่งทุนเพื่อจัดกิจกรรมบริการวิชาการ** ในแต่ละปีจะมีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการจัดบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านโครงการ/กิจกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านอาหารและโภชนาการ ดังนั้น การที่จะทำให้สำนักส่งเสริมฯ สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และส่งมอบไปยังผู้รับบริการได้อย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์และมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ตามเกณฑ์ที่ผู้ให้การสนับสนุนงบประมาณกำหนด แนวปฏิบัติที่สำนักส่งเสริมฯ ได้ดำเนินการคือ เมื่อสิ้นสุดโครงการ/กิจกรรม จะมีการประเมินผลและรายงานผลการ

ดำเนินงานให้เจ้าของแหล่งทุนรับทราบ เพื่อประเมินความพึงพอใจและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความต้องการของแหล่งทุน พร้อมทั้งแนวทางการพัฒนาเพื่อขอรับการสนับสนุนต่อเนื่องในปีถัดไป

การประเมินผลการจัดการห่วงโซ่อุปทานมี 3 แบบ คือ 1) การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม 2) การถอดบทเรียนสรุปผลการปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR) และ 3) การรายงานผลการย้อนกลับให้แก่ผู้ส่งมอบได้ทราบด้วยเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

เพื่อให้การดำเนินการในการให้บริการวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักส่งเสริมฯ จึงมีระบบควบคุมการดำเนินการในการให้บริการวิชาการ ดังนี้

1. **การควบคุมเวลา** โดยในแต่ละโครงการที่จัด จะมีกำหนดการ วัน เวลาที่แน่ชัด และเหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมที่เกิดขึ้นดำเนินไปจนเสร็จสมบูรณ์ และผู้รับบริการได้รับองค์ความรู้ครบถ้วน ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดโครงการ

2. **การควบคุมจำนวนบุคลากร** ที่เป็นผู้ดำเนินการจัดโครงการ โดยคำนึงถึงทักษะความสามารถ และความสะดวกในการเข้าถึงพื้นที่ในการให้บริการแต่ละครั้งทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับจำนวนผู้รับบริการตามที่กำหนดในแต่ละโครงการที่จัดจำนวนผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลที่ทั่วถึงกัน

3. **การควบคุมคุณภาพ** ในการให้บริการวิชาการแต่ละครั้ง จะมีการจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องนำข้อบกพร่องมาปรับปรุง รวมทั้งพัฒนาการให้บริการด้านที่อยู่ในเกณฑ์ดีแล้วให้ดียิ่งขึ้นไป

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

6.2ค(1) ความปลอดภัย (Safety)

สำนักส่งเสริมฯ มีการจัดตั้งโทรทัศน์วงจรปิดในบริเวณอาคารและรอบอาคารที่ตั้งสำนักงาน (ณ วิทยาเขตปัตตานี) และสำหรับสถานีบริการวิชาการชุมชนจะนะ มีเจ้าหน้าที่คอยสอดส่องดูแล ปิด-เปิด ประตูทางเข้า/ออก ของสถานี ในเวลา 08.00-16.30 น. นอกจากนี้ ยังมีพนักงานรักษาความปลอดภัยเข้าเวรในเวลากลางวัน เพื่อตรวจตราอาคารและบริเวณรอบ ๆ ในช่วงเวลา 22.00-05.00 น. ทุกวัน สำหรับสถานีบริการวิชาการเทพา กำหนดให้มีทางเข้า-ออกทางเดียวและกำหนดเวลาปิด-เปิด ประตูทางเข้า-ออก เวลา 08.00-17.00 น. นอกจากนี้ยังขอความอนุเคราะห์ยามของหน่วยวิจัยและเพาะพืชสัตว์น้ำสะกอม (คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) ในการตรวจตรารอบ ๆ บริเวณที่ตั้งของสถานีในเวลากลางวันด้วย ส่วนสถานีบริการวิชาการชุมชนปัตตานี กำหนดให้เจ้าหน้าที่ประจำสถานีหมุนเวียนสับเปลี่ยนกันเข้ามาดูแลความปลอดภัยของสำนักงาน และกำหนดเวลาปิด-เปิด ประตูทางเข้า-ออก ซึ่งมีทางเดียว เวลา 08.00-17.00 น.

สำนักส่งเสริมฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและความคุมภายใน เพื่อวิเคราะห์หาความเสี่ยงและความล้มเหลวของการดำเนินงานในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยซึ่ง กำหนดให้เป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยมอบให้สถานีบริการวิชาการทั้ง 3 แห่ง เป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินการและรายงานผลในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุก ๆ 6 เดือน นอกจากนี้ยังกำหนดให้เป็นภาระงานด้านหนึ่งของคณะกรรมการ 5ส. ของหน่วยงานที่ต้องร่วมดำเนินการด้วย ในลักษณะการบูรณาการ

ด้านความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน กำหนดมาตรการความปลอดภัยด้วยรหัสผ่าน (Login & Password) เพื่อกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลและระบบสารสนเทศให้แก่ผู้ใช้งานอย่างเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมอบหมายให้นักวิชาการคอมพิวเตอร์เป็นผู้ดูแลควบคุมและตรวจสอบ

6.2 ค (2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

สำนักส่งเสริมฯ โดยคณะกรรมการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ประชุมร่วมกันวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน จำนวน 3 ด้าน

1. ด้านภัยพิบัติตามธรรมชาติ 2. ด้านการจัดกิจกรรม/โครงการ และ 3. ด้านระบบข้อมูล/สารสนเทศ

จากความเสี่ยงดังกล่าว จึงนำมาจัดทำเป็นแผนป้องกันและวิธีปฏิบัติเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน ของแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับฝ่าย/งาน/สถานีทั้ง 3 สถานี และแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบผ่านการประชุมคณะกรรมการดำเนินงาน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และยังแจ้งไว้ในเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วย แนวทางการป้องกันและเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินของสำนักส่งเสริมฯ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานมีความพร้อมซึ่งได้คำนึงถึงการป้องกันการจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการและการทำให้คืนสู่สภาพเดิมต่อภาวะฉุกเฉิน สำนักส่งเสริมฯ จึงดำเนินการดังนี้

1. ทบทวนแผนป้องกันและวิธีปฏิบัติงานเมื่อเกิดภัยพิบัติและกรณีฉุกเฉิน ซึ่งจัดทำมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2557 และประกาศใช้ในปีงบประมาณ 2559 ดังนี้

1.1 แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย ประกอบด้วยขั้นตอนการปฏิบัติตั้งแต่ การตรวจตรา การดับเพลิง การอพยพหนีไฟ และการบรรเทาทุกข์

1.2 แผนป้องกันและขั้นตอนการปฏิบัติเมื่อเกิดอุทกภัยและวาตภัย ประกอบด้วยขั้นตอนการปฏิบัติตั้งแต่ก่อนเกิดภัย ขณะเกิดภัย และการฟื้นฟูและการบูรณ

1.3 แผนและขั้นตอนการปฏิบัติเมื่อเกิดแผ่นดินไหว

1.4 แนวปฏิบัติเมื่อเกิดกรณีฉุกเฉินในกระบวนการปฏิบัติงานตามผลิตภัณฑ์และตามกระบวนการ

สนับสนุน

1.5 แนวทางป้องกันและแก้ไขกรณีฉุกเฉินด้านระบบสารสนเทศ

2. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน

3. จัดประชุมทบทวนแผนและแนวปฏิบัติ ในข้อ 1 โดย มีผู้แทนของบุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี เข้าร่วมประชุม เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2559 ณ ห้องประชุมสำนักส่งเสริมฯ ทั้งนี้มีการปรับแผนผังภาวะฉุกเฉินประจำห้องทำงานแต่ละฝ่าย/งาน/สถานี และมีการระบุตัวบุคคลที่ชัดเจนที่ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในกรณีฉุกเฉิน พร้อมทั้งเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมผู้รับผิดชอบในแต่ละจุด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน

4. ทบทวนและจัดทำบัญชีรายชื่อเพิ่มเติม พร้อมหมายเลขโทรศัพท์เพื่อติดต่อในกรณีฉุกเฉิน

4.1 บุคลากรสำนักส่งเสริมฯ ทุกคน

4.2 หน่วยงานและสถานที่สำคัญ ๆ คือ สถานีตำรวจ สถานีดับเพลิง ป้อมยาม ห้องพยาบาล เป็นต้น

4.3 จัดทำแผนผังสำนักส่งเสริมฯ ติดประจำทุกห้อง แสดงตำแหน่งทางออกฉุกเฉิน เส้นทางหนีไฟ

และจุดรวมพล

4.4 จัดทำรายชื่อผู้รับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน

5. ส่งบุคลากรเข้ารับอบรม Re-Training ร่วมกับมหาวิทยาลัย เรื่องการป้องกันและระงับอัคคีภัย โดยมีผู้แทนบุคลากรทุกฝ่าย/งาน/สถานี เข้าร่วม เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2559 เวลา 8.30-16.30 น. ณ ห้องมินิเธียเตอร์ สำนักวิทยบริการและได้นำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดต่อยังบุคลากรของหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังมีแผนและการจัดสรรงบประมาณในการจัดกิจกรรมโครงการเพื่อการส่งเสริมให้ความรู้บุคลากร ในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินอีกด้วย

6. แจ้งให้บุคลากรทราบและศึกษาแนวปฏิบัติในกรณีฉุกเฉินให้มีความเข้าใจ รวมทั้งร่วมกันรณรงค์การป้องกันและการระงับเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ ได้แก่ การจัดทำแผนดับ ไขว้ การติดบอร์ดประชาสัมพันธ์

7. กำหนดให้มีการตรวจเช็คอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องระบบไฟฟ้า ระบบสารสนเทศ และเพื่อป้องกัน การเกิดอัคคีภัย 6 เดือน/ครั้ง

6.2ง การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

สำนักส่งเสริมฯ สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเต็มที่และทั่วถึง ดังนี้

1. นวัตกรรมการสร้างและพัฒนาหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการ ใช้กระบวนการที่เกิดจากการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ และผลการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมาเพื่อค้นหาความต้องการ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน และมีการประชุมร่วมกันในฝ่าย/งานที่รับผิดชอบ และผลของการสรุปทบทเรียน ตามกระบวนการ AAR ในระหว่างคณะทำงาน จึงทำให้มีหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการ ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงาน มีการ

ปรับปรุงงาน เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น อันจะนำประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้าและผู้รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการ จะได้พัฒนางานและการจัดการนวัตกรรมที่เกี่ยวกับงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การบริหารจัดการทรัพยากรในสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของหน่วยงาน

2.1 มีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ในด้านการวิจัย การจัดทำโครงการพัฒนา งานการศึกษาตุงานเพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเองและพัฒนางาน รวมถึงการให้การสนับสนุนเงินรางวัลค่าตอบแทน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการพัฒนางาน

2.2 มีการสนับสนุนอัตราค่าจ้างในการสร้างนวัตกรรม เกิดนวัตกรรมการทำงานข้ามสายงาน ในกรณีที่มีภาระงานเร่งด่วนหรือมีกิจกรรมที่ทำซ้อน บางกิจกรรมต้องใช้ความโดดเด่นและความสามารถพิเศษเฉพาะตัวของบุคลากรต่างฝ่าย/งาน/สถานี ก็สามารถดำเนินการได้โดยจัดทำเป็นคำสั่งเฉพาะกิจและเฉพาะราย

2.3 มีการบริหารจัดการด้านการเงินเพื่อสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม ซึ่งตามระเบียบไม่สามารถตั้งเงินสำรองจ่ายในส่วนนี้ได้ ดังนั้น เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร สำนักส่งเสริมฯ จะพิจารณาจากความสำคัญและความเหมาะสม โดยจะจัดสรรงบประมาณจากเงินเหลือจ่ายในโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปแล้ว และ/หรือการพิจารณา ทบทวน/ตัดทอน งบประมาณที่ได้จัดสรรไปแล้วในโครงการต่าง ๆ เท่าที่จำเป็น ทั้งนี้ต้องไม่กระทบกับกิจกรรมตามแผน เดิมที่ได้กำหนดไว้ และหากพบว่านวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นมีความจำเป็น สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน รวมทั้งตรงกับความต้องการและเกิดประโยชน์ต่อชุมชนและกลุ่มเป้าหมาย ก็จะมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมตามแผนให้สอดคล้องกับ นวัตกรรมใหม่ และ/หรือจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการในปีต่อไป

3. การสร้างนวัตกรรมใหม่จากความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร

3.1 การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนและพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ในลักษณะของ Product Innovation ในกิจกรรม/โครงการแบบให้เปล่า (CMTU : Career Mobile Training Unit) และแบบเก็บค่าลงทะเบียน (KMTU : Knowledge Mobile Training Unit) เพื่อให้บริการวิชาการในทุก ๆ พื้นที่ ทำให้สามารถให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง สามารถให้บริการได้รวดเร็วขึ้น ลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนต่ำ และการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ทำให้มีลูกค้าในทุกพื้นที่ทั่วประเทศและยังได้รับความเชื่อถือในด้านการบริการมาอย่างยาวนาน

3.2 การใช้วิธีการทำงานร่วมกับสมาชิก/กลุ่ม/ชุมชน ในพื้นที่เพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็ง รวมทั้งการผลิต การเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างโอกาสและช่องทางในการจำหน่ายสินค้าชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีการศึกษาวิเคราะห์ และหาแนวทางพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานในผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ทำให้เกิดความต่อเนื่องของการทำงานและเกิดความยั่งยืนของกลุ่ม/ชุมชน และความเข้มแข็งสามารถบริหารจัดการเองได้เมื่อหน่วยงานถอนตัวหรือสิ้นสุดโครงการ

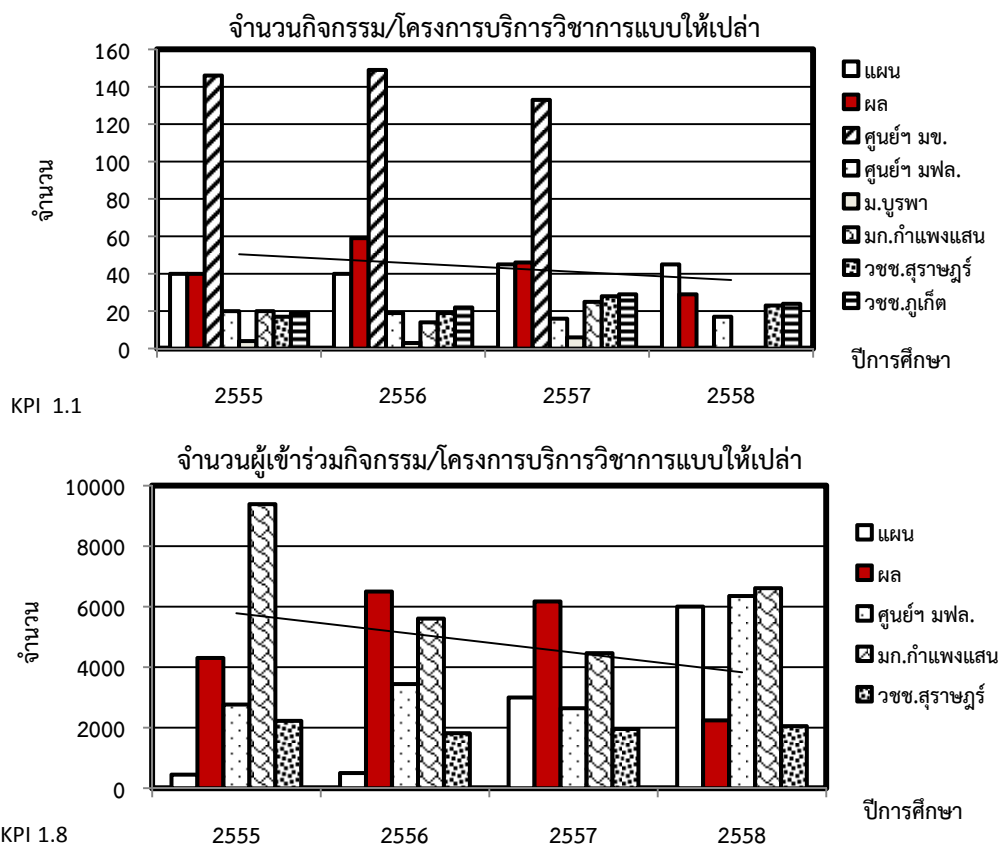
4. การผลักดันและขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (TOR) โดยใช้ผลการประเมินระดับหัวหน้าฝ่าย/งาน ร้อยละ 15 และระดับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 5 (ตามรายละเอียดหมวด 5 ข้อ 5.2 ค(1)) เป็นแนวทางการ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้นักวิชาการได้คิดพัฒนา นวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งผลของกิจกรรมนี้จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวบุคคลและ ทั้งนี้สำนักส่งเสริมฯ ให้การสนับสนุนงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนางานและวิจัยสถาบันทุกปี ๆ ละ 2 ทุน ๆ ละไม่เกิน 40,000 บาท

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results):

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Product and Process Results)

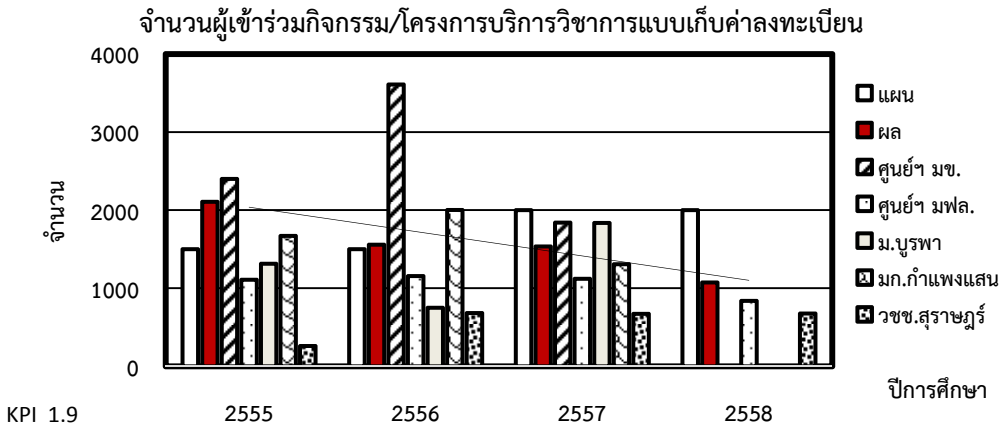
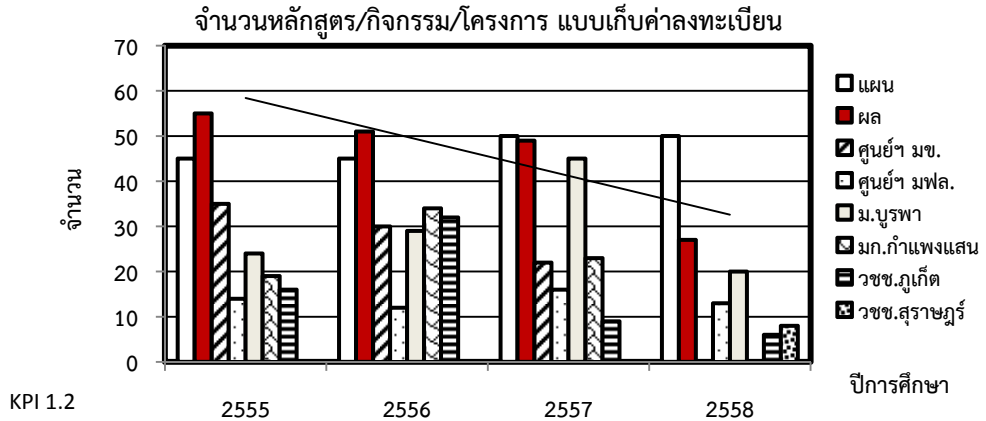
1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 1 การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรมประชุม สัมมนา สาธิต นิทรรศการ และแหล่งเรียนรู้ แบบให้เปล่ามีจำนวนกิจกรรม/โครงการที่จัด 29 กิจกรรม/รุ่น จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ 2,204 คน ซึ่งน้อยกว่าปีที่ผ่านมา และน้อยกว่าแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับในปี 2559 มีจำนวนลดลง จึงส่งผลให้การจัดกิจกรรม/โครงการลดลง และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบพบว่า มีเพียงสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีกิจกรรม/โครงการ สูงกว่าสำนักส่งเสริมฯ ในขณะที่ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี และวิทยาลัยชุมชนภูเก็ตมีจำนวนกิจกรรม/โครงการ และจำนวนผู้เข้าร่วมที่น้อยกว่า ดังแผนภาพที่ 7.1-1



แผนภาพที่ 7.1-1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 1 กิจกรรม/โครงการแบบให้เปล่า:

จำนวนกิจกรรม/โครงการแบบให้เปล่า (KPI 1.1) และ จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการแบบให้เปล่า (KPI 1.8)

2) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 2 การจัดโครงการ/กิจกรรม การอบรมประชุม สัมมนา แบบเก็บค่าลงทะเบียน มีจำนวนหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการที่จัดได้มี 27 หลักสูตร จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ 1,074 คน ซึ่งน้อยกว่าปีที่ผ่านมา และน้อยกว่าแผนที่กำหนดไว้เนื่องจากมีหน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชน ดำเนินกิจกรรมในลักษณะเดียวกันนี้เพิ่มมากขึ้น แต่ทางสำนักส่งเสริมฯ ก็มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และสร้างนวัตกรรมรูปแบบการบริการใหม่ ๆ และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบมีเพียงสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ที่มีจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ สูงกว่าสำนักส่งเสริมฯ ในขณะที่ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี และวิทยาลัยชุมชนภูเก็ตมีจำนวนกิจกรรม/โครงการ และจำนวนผู้เข้าร่วมที่น้อยกว่า ดังแผนภาพที่ 7.1-2

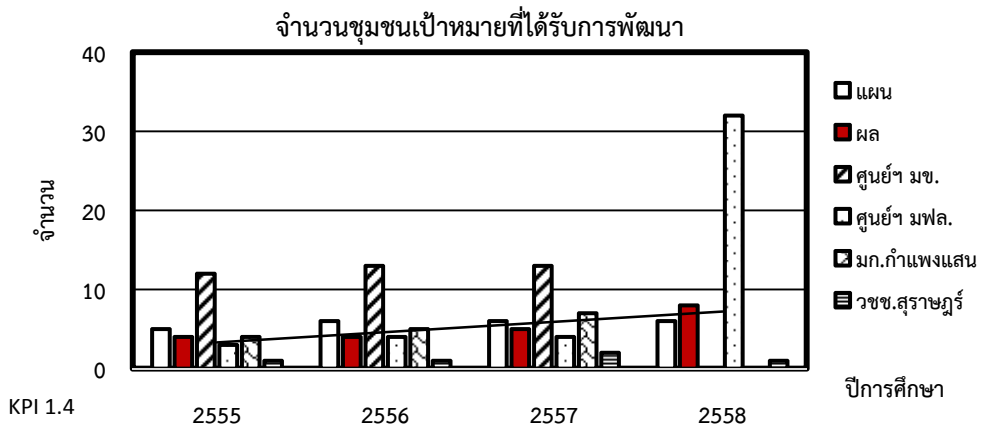


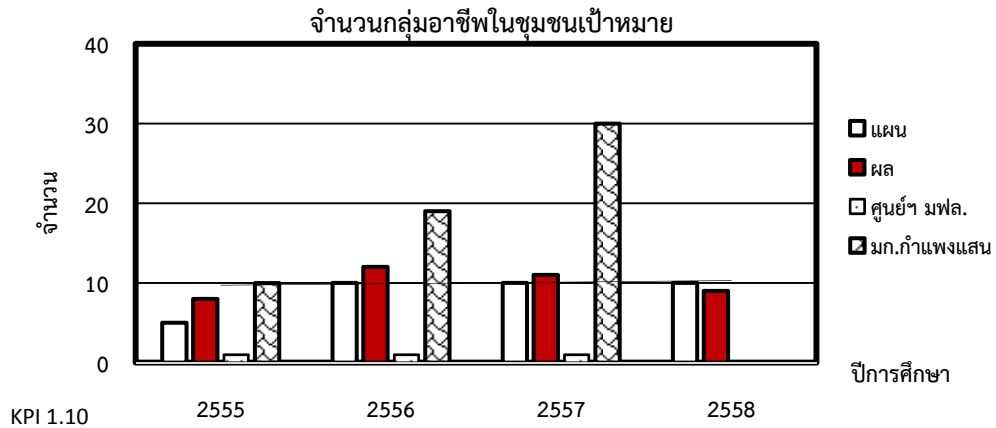
แผนภาพที่ 7.1-2 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 2 หลักสูตร/กิจกรรม/โครงการ แบบเก็บค่าลงทะเบียน:

จำนวนหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการแบบเก็บค่าลงทะเบียน (KPI 1.2) และ จำนวนผู้เข้าร่วมหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการแบบเก็บค่าลงทะเบียน (KPI 1.9)

3) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 3 การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง

มีจำนวนชุมชนเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา 8 ชุมชน ซึ่งมีจำนวนมากกว่าปีที่ผ่านมา และมากกว่าแผนที่กำหนดไว้จำนวนกลุ่มอาชีพในชุมชนเป้าหมาย 9 กลุ่ม ซึ่งมีกลุ่มอาชีพในชุมชนเป้าหมายน้อยกว่าปีที่ผ่านมา เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับในปี 2559 มีจำนวนลดลง ทำให้การเพิ่มกลุ่มอาชีพในชุมชนเป้าหมายเป็นไปได้ช้า และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบพบว่า มีสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ที่มีจำนวนชุมชนเป้าหมายและจำนวนกลุ่มอาชีพสูงกว่าสำนักส่งเสริมฯ ในขณะที่วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี มีจำนวนชุมชนเป้าหมายน้อยกว่าสำนักส่งเสริมฯ ดังแผนภาพที่ 7.1-3



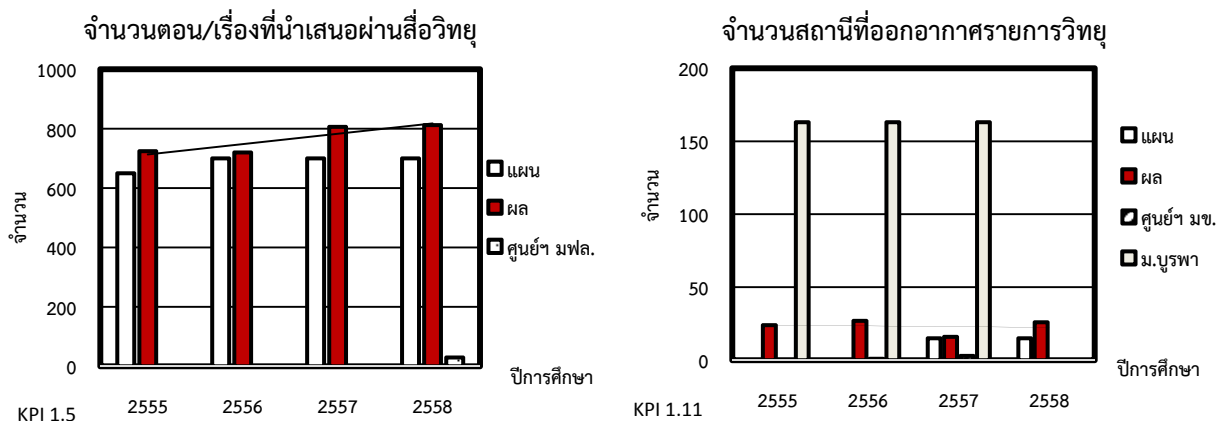


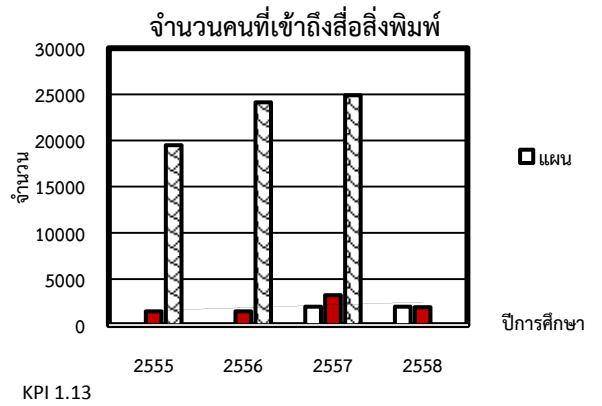
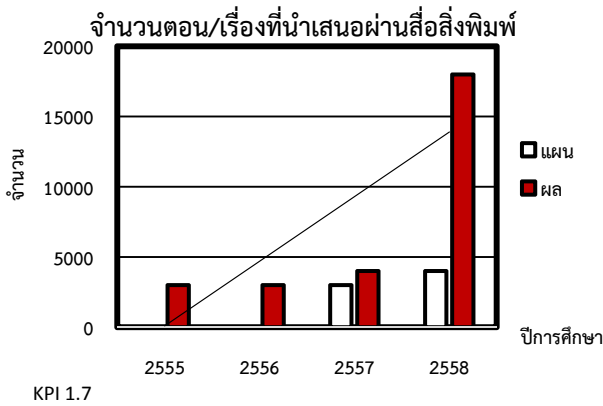
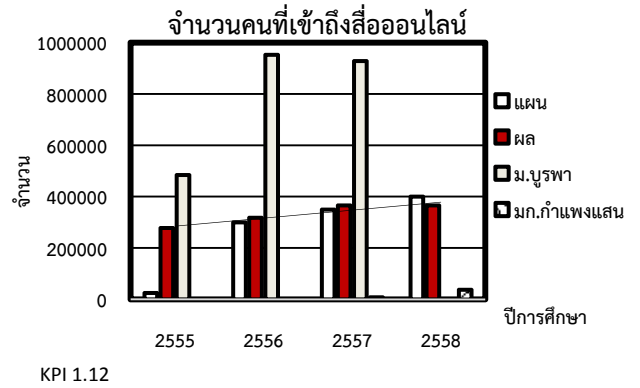
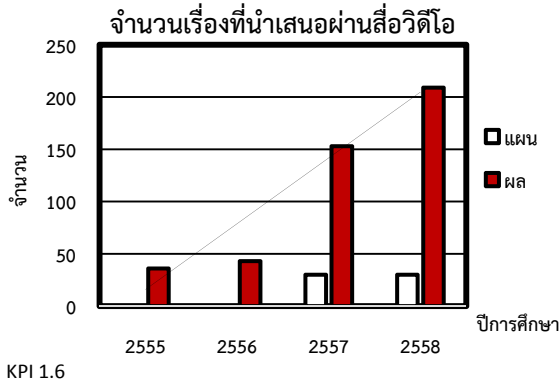
แผนภาพที่ 7.1-3 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 3 การเสริมสร้างกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง
จำนวนชุมชนเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา (KPI1.4) และจำนวนกลุ่มอาชีพในชุมชนเป้าหมาย (KPI1.10)

4) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 4 การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุและสื่อสิ่งพิมพ์ ด้านสื่อวิทยุ มีจำนวนตอน/เรื่องที่น่าเสนอ 812 ตอน ซึ่งสูงกว่าแผนที่ตั้งไว้ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบ พบว่ามีจำนวนตอน/เรื่อง ที่นำเสนอผ่านสื่อวิทยุ สูงกว่าศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมีจำนวนสถานีที่ออกอากาศ 27 สถานี ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากการประสานงานและสร้างเครือข่ายวิทยุท้องถิ่นมากขึ้น และจากข้อมูลวิจัย สถานีวิทยุยังเป็นที่ต้องการของคนในชุมชน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังแผนภาพที่ 7.1-4 (KPI 1.5) และ (KPI 1.11)

ด้านสื่อออนไลน์ มีจำนวนเรื่องที่น่าเสนอผ่านสื่อวิดีโอออนไลน์ 209 เรื่อง ซึ่งสูงกว่าแผนที่ตั้งไว้และในส่วนของจำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ 365,721 คน ซึ่งลดลงจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากช่องทางการสื่อสารด้านสื่อออนไลน์มีหลากหลายรูปแบบ ทำให้ผู้ชมสื่อกระจายไปยังสื่ออื่น ๆ ทำให้การเข้าถึงสื่อออนไลน์ของสำนักส่งเสริมฯ ลดลงดังแผนภาพที่ 7.1-4 (KPI 1.6) และ (KPI 1.12)

ด้านสื่อสิ่งพิมพ์ มีจำนวนตอน/เรื่องที่น่าเสนอผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ 15,000 ตอน/เรื่อง ซึ่งมากกว่าปีที่ผ่านมา และสูงกว่าแผนที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากมีจำนวนตอน/เรื่อง ที่นำเสนอมากขึ้น และในรอบนี้ได้นับจำนวนรายงานประจำปีเพิ่มเข้าไปด้วย ส่วนของจำนวนคนเข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์ 2,000 คน ซึ่งลดลงจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากการตีพิมพ์สารส่งเสริมฯ จาก 4 ฉบับ เหลือเพียง 3 ฉบับ และสื่อสิ่งพิมพ์ที่เผยแพร่ผ่าน Facebook สำนักส่งเสริมฯ ได้เปลี่ยนไปนับในด้านสื่อออนไลน์ ดังแผนภาพที่ 7.1-4 (KPI 1.7) และ (KPI1.13)

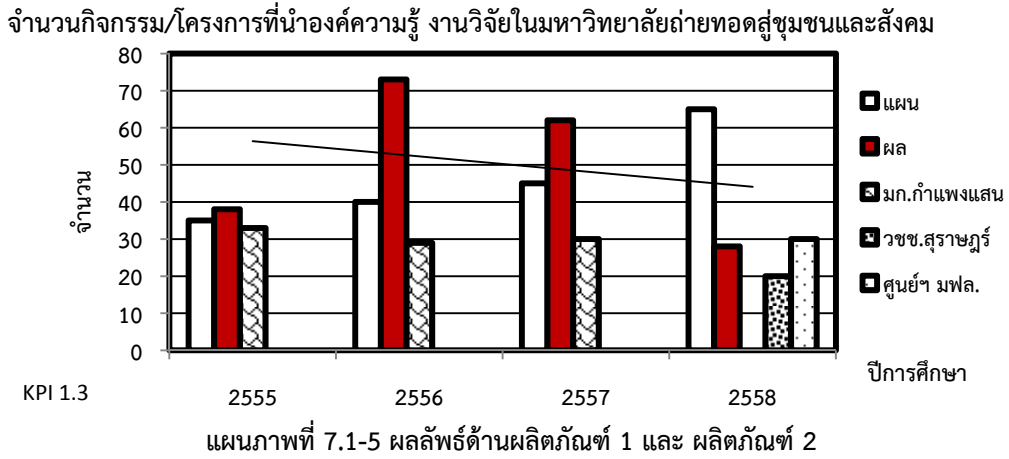




แผนภาพที่ 7.1-4 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 4 การบริการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อวิทยุและสื่อสิ่งพิมพ์: จำนวนตอน/เรื่องที่น่าเสนอผ่านสื่อวิทยุ (KPI 1.5) จำนวนเรื่องที่น่าเสนอผ่านสื่อวิดีโอ (KPI 1.6) จำนวนตอน/เรื่องที่น่าเสนอผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ (KPI 1.7) จำนวนสถานีที่ออกอากาศรายการวิทยุ (KPI 1.11) จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์ (KPI 1.12) และจำนวนคนที่เข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์ (KPI 1.13)

5) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ 1 และ ผลิตภัณฑ์ 2 ที่นำองค์ความรู้/งานวิจัย ในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชน และสังคม

สำนักส่งเสริมฯ มีกิจกรรมและโครงการที่เป็นการนำองค์ความรู้/งานวิจัย/เทคโนโลยี ในมหาวิทยาลัยมาถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ของมหาวิทยาลัยคือ ยุทธศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยเพื่อนวัตกรรมและสังคม โดยติดตามจากจำนวนกิจกรรมและโครงการที่มีองค์ความรู้/งานวิจัยและวิทยากรเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย ทั้งจากโครงการแบบให้เปล่าและโครงการแบบเก็บค่าลงทะเบียน 28 โครงการ/กิจกรรม ซึ่งผลลัพธ์ในปีนี้มีจำนวนลดลงจากปีที่ผ่านมา และต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบ พบว่ามีสำนักส่งเสริมและฝึกอบรมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงที่มีจำนวนกิจกรรม/โครงการที่นำองค์ความรู้/งานวิจัยในมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม สูงกว่าสำนักส่งเสริมฯ ในขณะที่วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี มีจำนวนน้อยกว่าสำนักส่งเสริมฯ ดังแผนภาพที่ 7.1-5



จำนวนกิจกรรม/โครงการที่นำองค์ความรู้/งานวิจัยในมหาวิทยาลัยถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม (KPI 1.3)

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (Work Process Effectiveness Results)

7.1ข(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency)

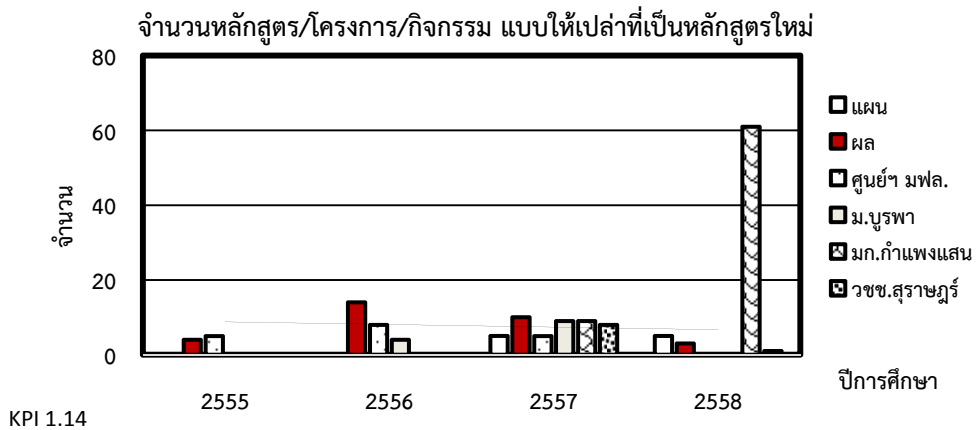
จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม แบบให้เปล่าที่เป็นหลักสูตรใหม่ 3 หลักสูตร ซึ่งลดลงจากปีที่ผ่านมา และต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากโครงการส่วนใหญ่เป็นโครงการที่เน้นพัฒนาแบบต่อเนื่อง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบ พบว่าผลลัพธ์มีจำนวนมากกว่าคู่เทียบ คือวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานีดังแผนภาพที่ 7.1-6 (KPI 1.14)

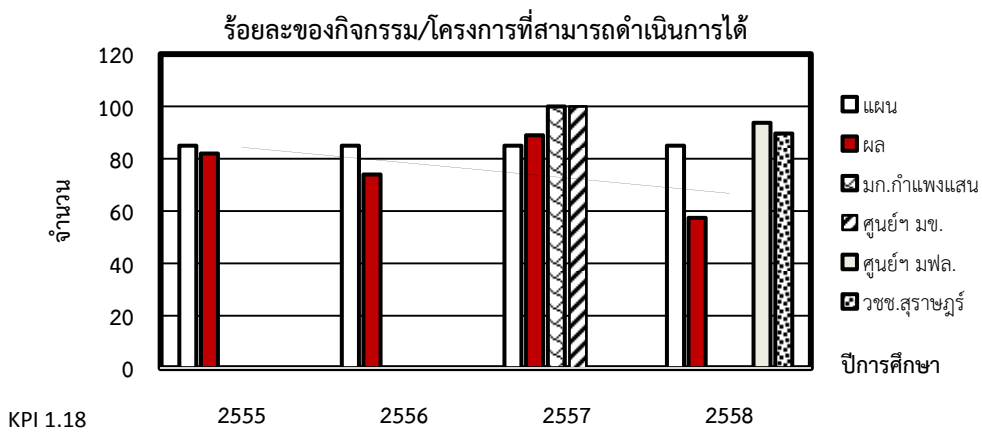
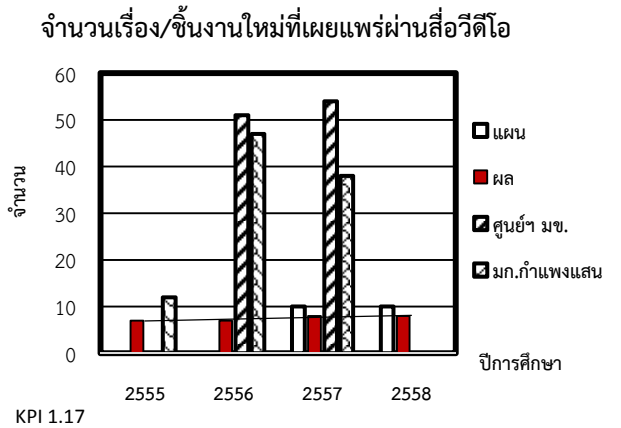
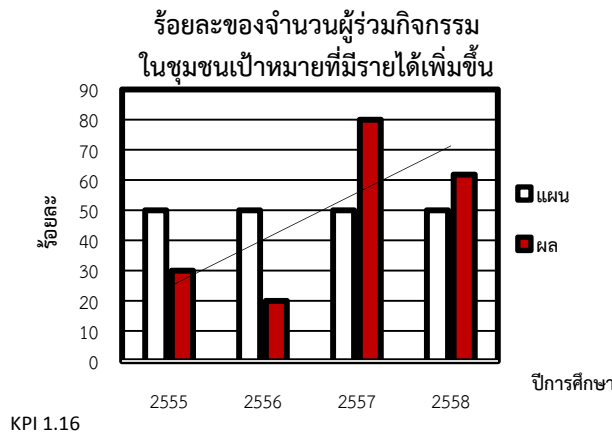
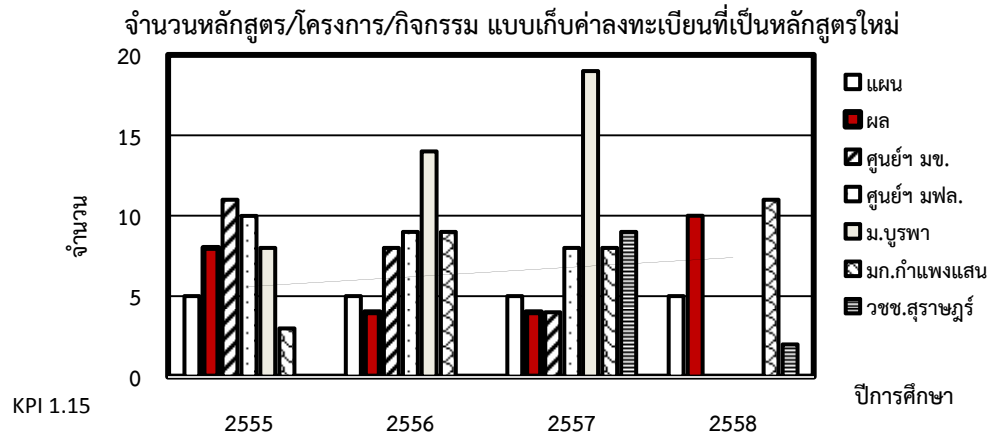
จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม แบบเก็บค่าลงทะเบียนที่เป็นหลักสูตรใหม่ 10 หลักสูตร เป็นโครงการ In house Training ที่จัดตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา และสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบ พบว่ามีจำนวนมากกว่าคู่เทียบ คือ วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี ดังแผนภาพที่ 7.1-6 (KPI 1.15)

ผู้ร่วมกิจกรรมในชุมชนที่มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการนำความรู้จากโครงการที่เข้าร่วมไปใช้ประกอบอาชีพเพื่อหารายได้ ร้อยละ 61.82 ดังแผนภาพที่ 7.1-6 (KPI 1.16)

ด้านสื่อออนไลน์ จำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวิดีโอ 8 เรื่อง ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ดังแผนภาพที่ 7.1-6 (KPI 1.17)

จากโครงการตามแผนปฏิบัติการทั้งหมดในปีจำนวน 108 รุ่น/กิจกรรม สามารถดำเนินการได้ 62 รุ่น/กิจกรรม คิดเป็นโครงการ/กิจกรรม ที่สามารถดำเนินการได้ ร้อยละ 57.40 เนื่องจากมีโครงการที่ยกเลิกไป เพราะมีผู้สมัครไม่ครบตามจำนวน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบ พบว่ามีสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสน ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี ที่มีโดยมีร้อยละโครงการที่สามารถดำเนินการได้สูงกว่าสำนักส่งเสริมฯ ดังแผนภาพที่ 7.1-6 (KPI 1.18)





แผนภาพที่ 7.1-6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ

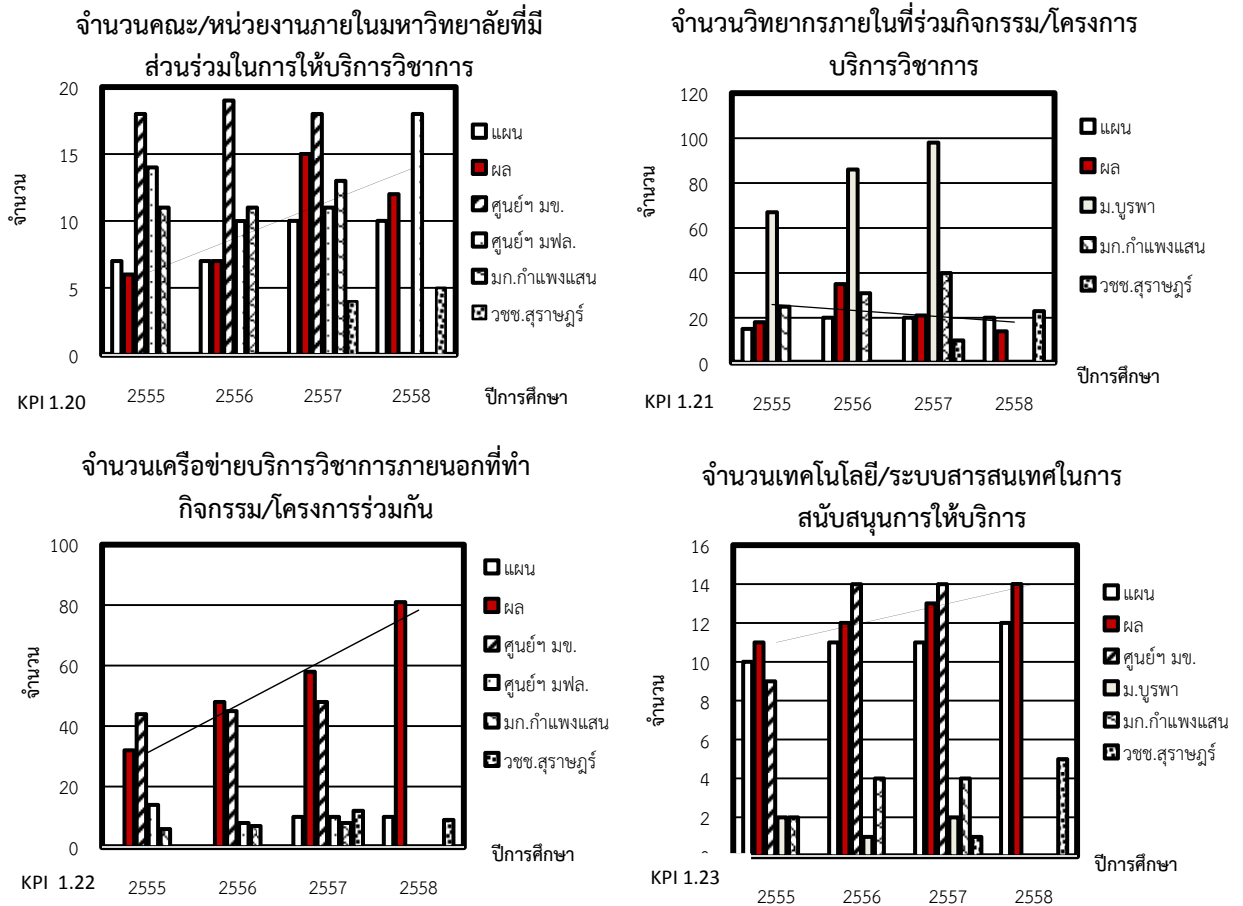
จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม แบบให้เปล่าที่เป็นหลักสูตรใหม่ (KPI 1.14) จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรมแบบเก็บค่าลงทะเบียนที่เป็นหลักสูตรใหม่ (KPI 1.15) ร้อยละของจำนวนผู้ร่วมกิจกรรมในชุมชนเป้าหมายที่มีรายได้เพิ่มขึ้น(KPI 1.16) จำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวิดีโอ (KPI 1.17) และร้อยละของกิจกรรม/โครงการที่สามารถดำเนินการได้(KPI 1.18)

7.1ข(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

สำนักส่งเสริมฯ มีแนวปฏิบัติและการเตรียมพร้อมของการทำงานและสถานที่ทำงานเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติครบทุกฝ่าย/งาน/สถานี โดยแผนภัยพิบัติ ได้แก่ แผนอัคคีภัย แผนอุทกภัย/วาตภัย และแผนกรณีเกิดแผ่นดินไหว และแผนกรณีเกิดภาวะฉุกเฉิน ได้แก่แผนรับมือการดำเนินการตามผลิตภัณฑ์แผนรับมือการดำเนินงานตามกระบวนการสนับสนุน และแผนภาวะฉุกเฉินด้านระบบข้อมูล/สารสนเทศ

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management Results)

สำนักส่งเสริมฯ ได้ประสานงานกับวิทยาการภายในมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกิจกรรม/โครงการถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชนจำนวน 14 คน โดยมีคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วม 12 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นคณะในวิทยาเขตปัตตานี ยังมีเครือข่ายบริการชุมชนภายนอก ทั้งเครือข่ายร่วมจัดกิจกรรม/โครงการ และเครือข่ายผู้รับบริการซึ่งส่วนใหญ่เป็นจังหวัดในพื้นที่ใกล้เคียง สำนักส่งเสริมฯ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการให้บริการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 14 ระบบมาใช้ ดังแผนภาพที่ 7.1-7



แผนภาพที่ 7.1-7 ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน :

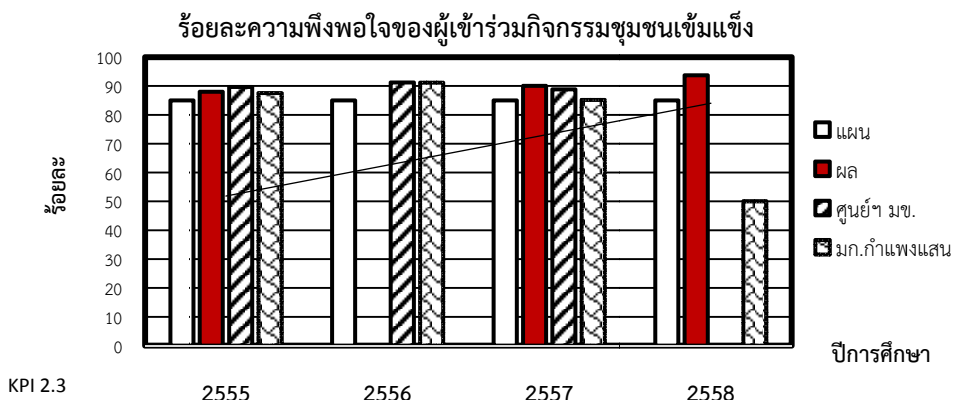
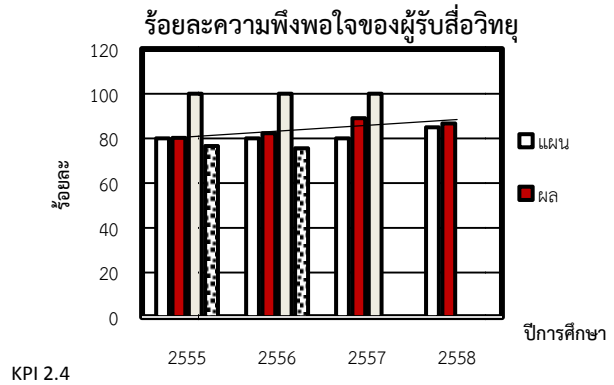
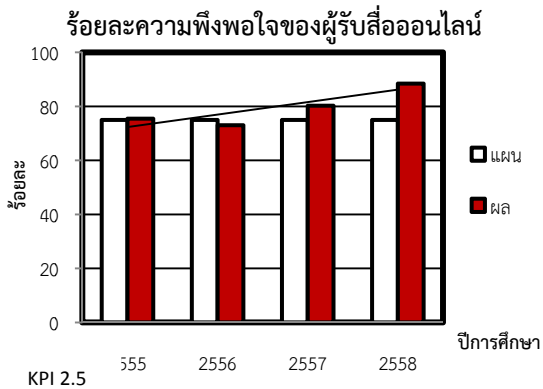
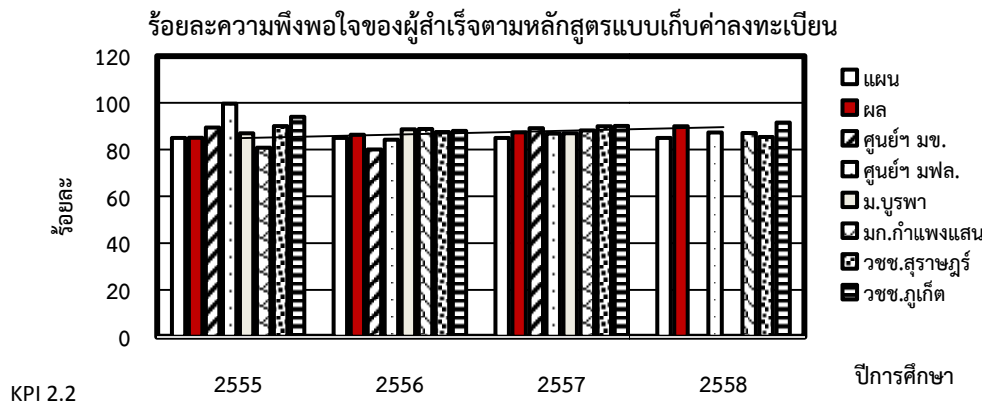
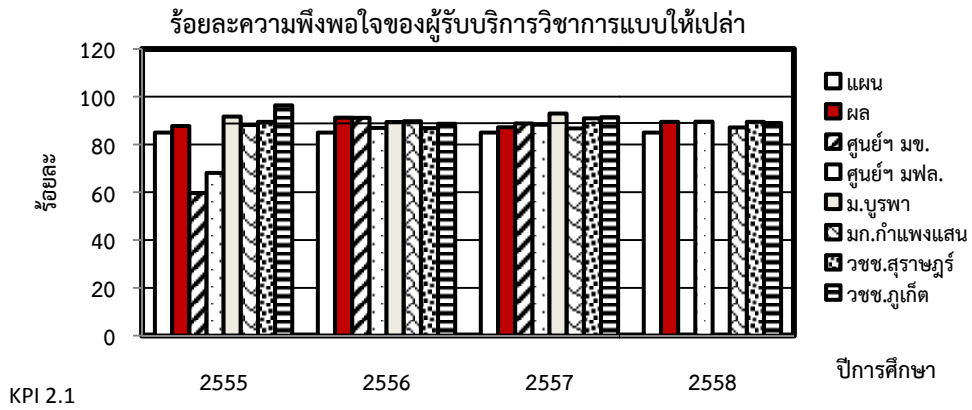
จำนวนคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการ (KPI 1.20) จำนวนวิทยาการภายในที่ร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ (KPI 1.21) จำนวนเครือข่ายบริการวิชาการภายนอกที่ทำกิจกรรม/โครงการร่วมกัน (KPI 1.22) และ จำนวนเทคโนโลยี/ระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการให้บริการ (KPI 1.23)

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Results) :

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

7.2ก(1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าของสำนักส่งเสริมฯ ได้ยึดถือลูกค้าเป็นผู้ที่มีความสำคัญ จึงมีการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า โดยแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์ ซึ่งระดับความพึงพอใจส่วนใหญ่มากกว่าแผนที่ตั้งไว้ และอยู่ในระดับใกล้เคียงกับคู่แข่ง มีเพียงระดับความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุที่น้อยกว่าปีที่ผ่านมาเพียงเล็กน้อย และอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ รายละเอียดผลลัพธ์ดังแผนภาพที่ 7.2-1

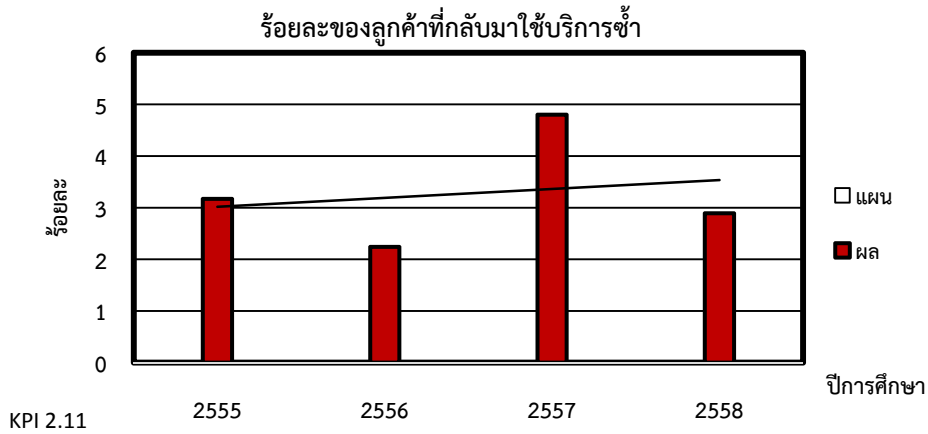


แผนภาพที่ 7.2-1 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า :

ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการแบบให้เปล่า (KPI 2.1) ร้อยละความพึงพอใจของผู้สำเร็จตามหลักสูตรแบบเก็บค่าลงทะเบียน (KPI 2.2) ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมชุมชนเข้มแข็ง (KPI 2.3) ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุ (KPI 2.4) และร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อออนไลน์ (KPI 2.5)

7.2ก(2) ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

สำนักส่งเสริมฯ มีช่องทางการร้องเรียนประเด็นต่าง ๆ แต่ไม่พบการร้องเรียนในเรื่องการให้บริการเกิดขึ้น และพบว่า มีผู้รับบริการที่กลับมาใช้บริการซ้ำในกิจกรรม/โครงการแบบเก็บค่าลงทะเบียนและแบบให้เปล่าลดลงจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากมีหน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชน ดำเนินกิจกรรมในลักษณะเดียวกันนี้เพิ่มมากขึ้น แต่ทางสำนักส่งเสริมฯ ก็มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และสร้างนวัตกรรมรูปแบบการบริการใหม่ ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า แสดงดังแผนภาพที่ 7.2-2



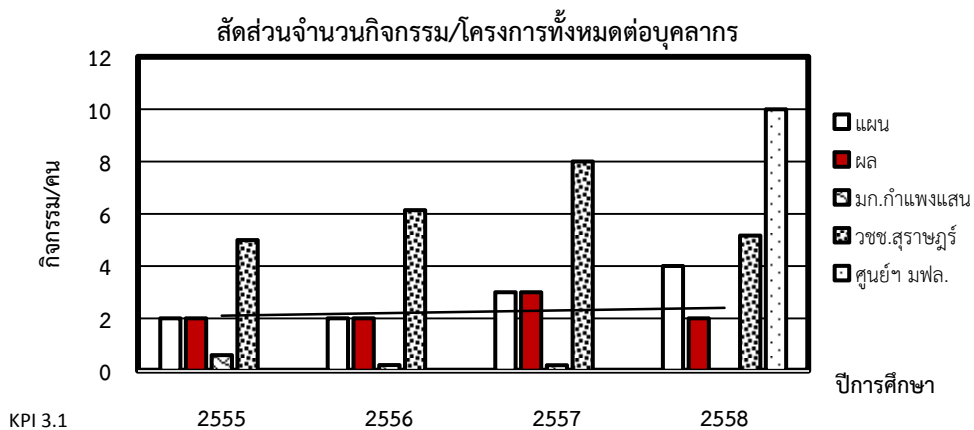
แผนภาพที่ 7.2-2 ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า : ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ (KPI 2.7)

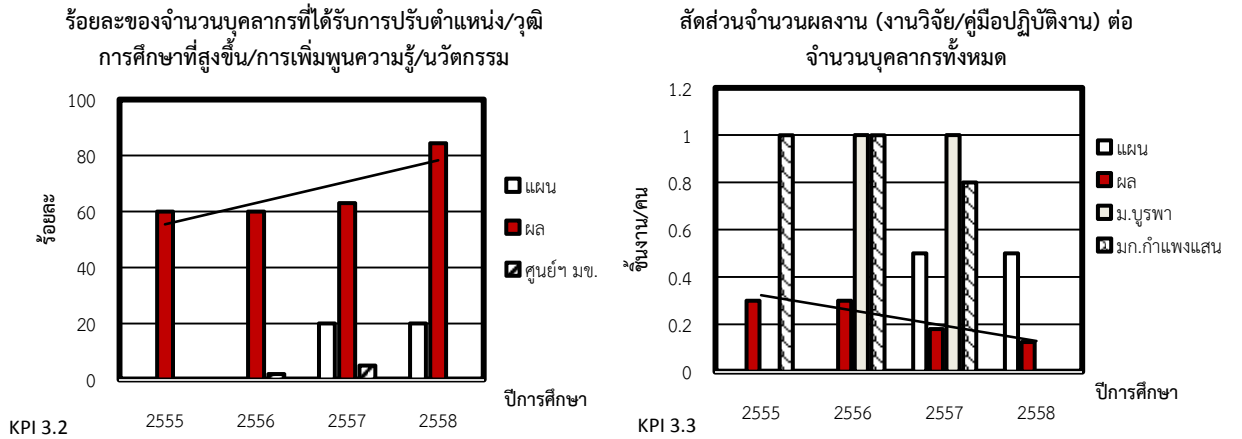
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results):

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

7.3ก(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

บุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ มีชีตความสามารถอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ เมื่อวัดจากสัดส่วนจำนวนกิจกรรม/โครงการทั้งหมดต่อบุคลากร รวมทั้งสำนักส่งเสริมฯ ยังสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการปรับตำแหน่งวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น รวมทั้งการเพิ่มพูนความรู้โดยการเข้าร่วมอบรม เพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้ที่ได้ไปพัฒนางานที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน ดังแผนภาพที่ 7.3-1





แผนภาพที่ 7.3-1 ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร:

สัดส่วนจำนวนกิจกรรม/โครงการทั้งหมดต่อบุคลากร (KPI 3.1) ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการปรับตำแหน่ง/วุฒิการศึกษา/การเพิ่มพูนความรู้/นวัตกรรม (KPI 3.2) และสัดส่วนจำนวนผลงาน (คู่มือปฏิบัติงาน/งานวิจัย)ต่อบุคลากร (KPI 3.3)

7.3ก(2) บรรยากาศการทำงาน (Workforce Climate)

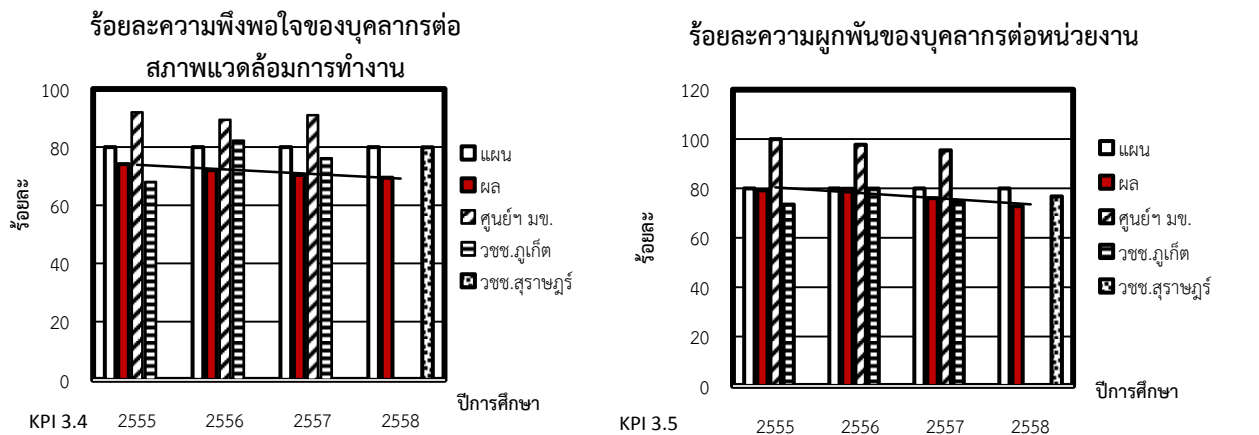
สำนักส่งเสริมฯ ได้สนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน จึงมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม 5ส. และการปรับภูมิทัศน์สำนักงาน โดยใช้เงินงบประมาณจากรายได้สะสม เพื่อให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ดังแผนภาพที่ 7.3-2

7.3ก(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน (Workforce Engagement)

บุคลากรของสำนักส่งเสริมฯ ไม่มีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่น แม้ว่าที่ตั้งสำนักงาน/สถานี อยู่ในพื้นที่เสี่ยงเนื่องจากมีความผูกพันกับสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง จากแบบสอบถาม พบว่าสาเหตุที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน คือ ลักษณะงานที่ทำซึ่งมีความก้าวหน้า และมีสวัสดิการที่เหมาะสม ดังแผนภาพที่ 7.3-3

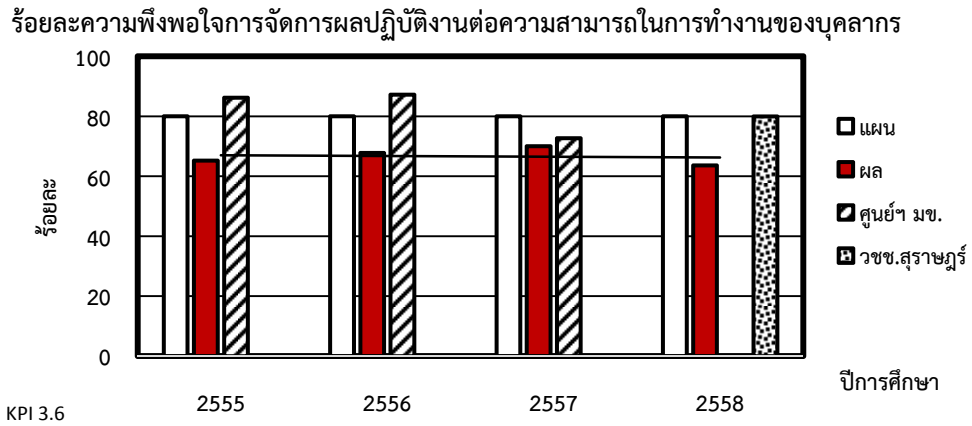
7.3ก(4) การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development)

สำนักส่งเสริมฯ ได้จัดสวัสดิการให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ และจัดกิจกรรม/โครงการ ศึกษาดูงานตลอดปี ทำให้บุคลากรผลิตเปลี่ยนแปลงหมุนเวียนกันพัฒนาความรู้และทักษะหน้าที่ทั่วถึงทุกคน และสำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่องเองมีกิจกรรมที่พัฒนาสุขภาพกายและจิตใจของบุคลากรที่ทำให้บุคลากรเข้าร่วมได้อย่างทั่วถึง เป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างทัศนคติและความสามารถในการทำงานของบุคลากร ดังแผนภาพที่ 7.3-4



แผนภาพที่ 7.3-2 ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน

แผนภาพที่ 7.3-3 ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน



แผนภาพที่ 7.3-4 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจการจัดการผลปฏิบัติงานต่อความสามารถในการทำงานของบุคลากร

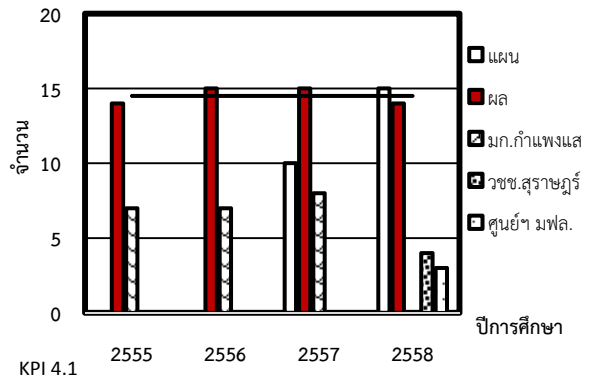
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results):

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Leadership, Governance and Societal Responsibility Results)

7.4ก(1) การนำองค์กร (Leadership)

ผู้บริหารมีการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติเป็นระยะ ๆ โดยมีวิธีการสื่อสาร จำนวน 14 ช่องทาง เช่น การประชุมพบปะในพิธีเปิดโครงการ การส่งบัตรอวยพรวันขึ้นปีใหม่ รายงานประจำปี การพูดคุย E-mail Facebook การประชุมตามภารกิจ และการประชุมประจำเดือน นอกจากนี้ยังสร้างความผูกพันโดยการมีกิจกรรมย่อยในการประชุมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังดังแผนภาพที่ 7.4-1

จำนวนช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

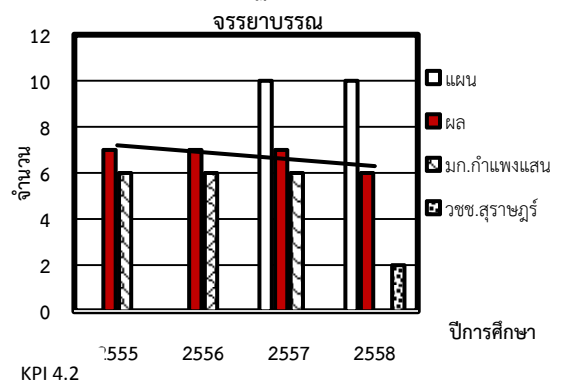


แผนภาพที่ 7.4-1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

7.4ก(2) การกำกับดูแลองค์กร (Governance)

การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นไปตามแผนที่กำหนด เนื่องจากมีระบบการดำเนินการอย่างโปร่งใส โดยแผนการใช้เงินและระบบการเงินผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการ และคณะกรรมการประจำสำนักส่งเสริมฯ การนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรในวงกว้างนั้น ผู้บริหารได้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุบทเรียน ประชุมวิชาการร่วมกันระหว่างเครือข่ายบริการวิชาการที่สามารถดำเนินการได้ตามแผนดังแผนภาพที่ 7.4-2

จำนวนช่องทางการสื่อสารที่ส่งเสริม สนับสนุน หรือรณรงค์ให้มีการปฏิบัติ ตามข้อกำหนดของจรรยาบรรณ



แผนภาพที่ 7.4-2 ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร

7.4ก(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation)

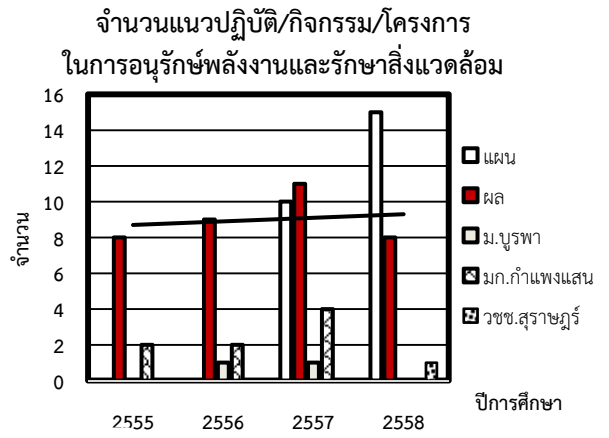
สำนักส่งเสริมฯ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎหมายองค์กร โดยมีการกำกับดูแล ให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้จัดทำประกาศ แนวปฏิบัติเพื่อนำไปใช้ในระดับหน่วยงาน มีการตรวจสอบดูแลโดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และชั้นสูง ตามลำดับ รวมทั้งมีคณะกรรมการวินัยของสำนักส่งเสริมฯ สำหรับผู้บริหารขององค์กร มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจากการดำเนินงานในรอบปีการศึกษา 2558 ไม่พบการทำผิดกฎ ระเบียบและกฎหมาย

7.4ก(4) จริยธรรม (Ethics)

ผู้บริหารสำนักส่งเสริมฯ และการศึกษาต่อเนื่องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและสามารถผลักดัน ให้แข่งขันในระดับสากลได้ โดยผู้บริหารได้ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกรอบจริยธรรม และระเบียบข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันการทักท้วง และข้อร้องเรียนในทุกกิจกรรม/โครงการ

7.4ก(5) สังคม (Society)

สำนักส่งเสริมฯ มีโครงการ/กิจกรรม ที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม ได้แก่ ชุมชนเศรษฐกิจพอเพียงเข้มแข็ง บ้านม่วงถ้ำ และบ้านสวนรวม อ.เทพา จ.สงขลา นอกจากนี้ยังร่วมหรือสนับสนุนในกิจกรรมอื่น ๆ เช่น โครงการส่งเสริมการอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีไทย(วันอนุรักษ์มรดกไทย)โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรม/โครงการสาธารณกุศลของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ดังแผนภาพที่ 7.4-3

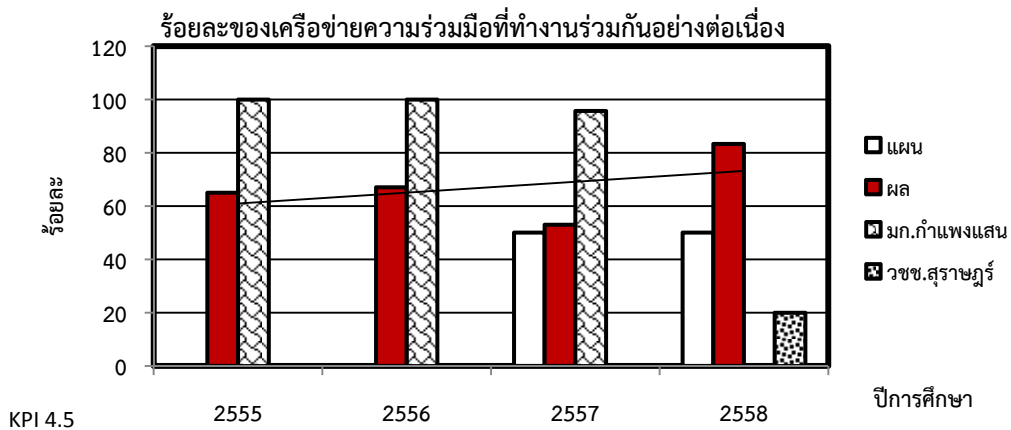


KPI 4.4

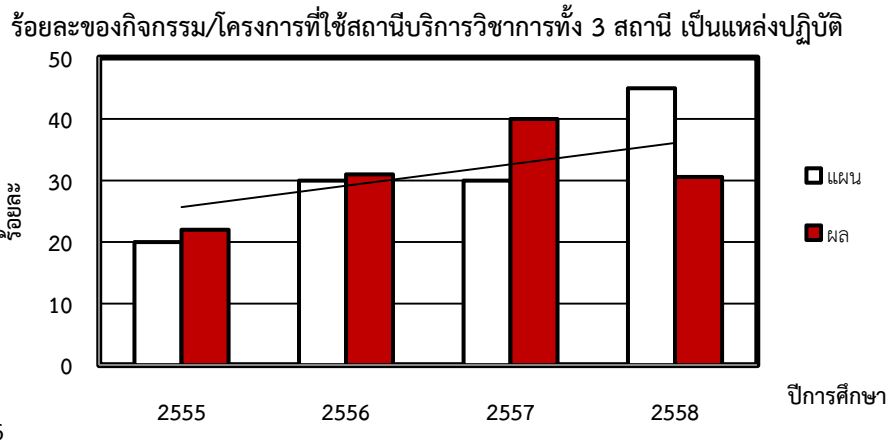
แผนภาพที่ 7.4-3 ผลลัพธ์ด้านสังคม

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Results)

สำนักส่งเสริมฯ มีเครือข่ายความร่วมมือที่ทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องในปีการศึกษา 2558 ร้อยละ 80.25 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครือข่ายความร่วมมือที่ทำกิจกรรมร่วมกันเป็นระยะเวลามากกว่า 1 ปี นอกจากนี้สำนักส่งเสริมฯ มีการใช้สถานบริการวิชาการชุมชนทั้ง 3 สถานี่เป็นแหล่งปฏิบัติ ร้อยละ 30.60 ลดลงจากปีที่ผ่านมาเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับในการจัดกิจกรรม/โครงการ ในปี 2559 มีจำนวนลดลง จึงส่งผลให้มีการจัดกิจกรรม/โครงการลดลงดังแผนภาพที่ 7.4-4



KPI 4.5



แผนภาพที่ 7.4-4 ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ :

ร้อยละของเครือข่ายที่ทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (KPI 4.5) และ ร้อยละของโครงการที่ใช้สถานีของสำนักส่งเสริมฯ (KPI 4.6)

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results):

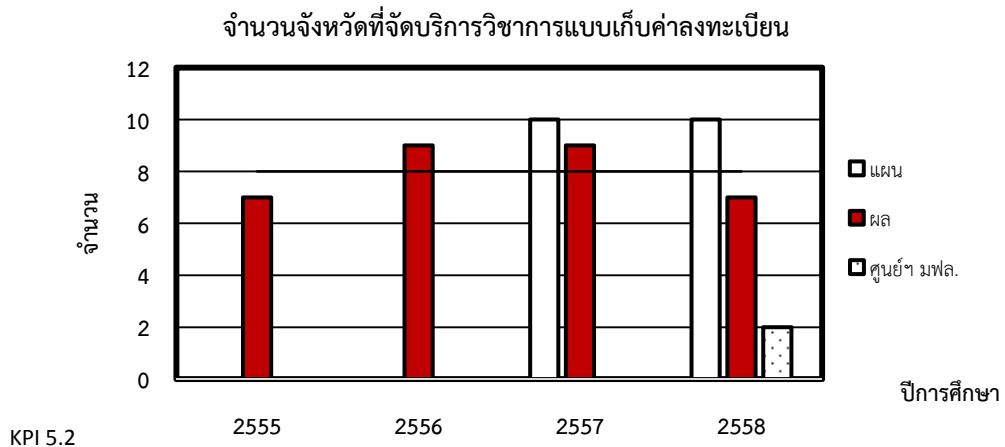
ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

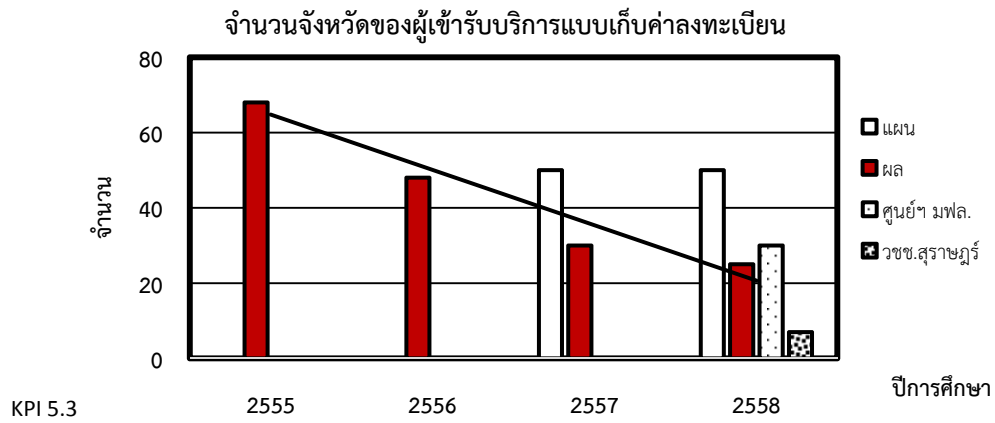
7.5ก(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial Performance)

สำนักส่งเสริมฯ มีผลลัพธ์ทางการเงินในส่วนของงบประมาณแผ่นดินที่มหาวิทยาลัยได้จัดสรรให้น้อยลง และมีการจัดงบรายได้เพื่อการดำเนินการลดลงเช่นกัน แต่สำนักส่งเสริมฯ ได้หางบประมาณจากส่วนอื่นมาเพิ่ม ได้แก่ งบประมาณจากจากมูลนิธิมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในโครงการบริการวิชาการด้านอาหารและอาชีพ งบประมาณจากเครือข่ายชุมชนและองค์การบริหารส่วนตำบล จากการจัดงานสูงอายุ ทำให้มีงบประมาณในการดำเนินงานบริการวิชาการเพิ่มมากขึ้น แนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน พบว่าสัดส่วนรายได้สะสมต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมดในปีนี้น้อยกว่าแผนที่ตั้งไว้แต่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว

7.5ก(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace Performance)

สำนักส่งเสริมฯ มีจำนวนจังหวัดที่จัดบริการวิชาการแบบเก็บค่าลงทะเบียน และจำนวนจังหวัดของผู้เข้ารับบริการแบบเก็บค่าลงทะเบียนลดลงจากปีที่ผ่านมาสาเหตุเนื่องจาก สำนักส่งเสริมฯลดการจัดโครงการฝึกอบรมแบบสัญจร Mobile Training เพราะสถานการณ์ทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทาง ทั้งนี้สำนักส่งเสริมฯ ได้เพิ่มจำนวนการจัดโครงการอบรมแบบเก็บค่าลงทะเบียนในพื้นที่จังหวัดใกล้เคียง เพื่อให้การบริการยังคงสามารถดำเนินการและเข้าถึงผู้รับบริการได้ดังแผนภาพที่ 7.5-2





แผนภาพที่ 7.5-1 ผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินการด้านตลาด
 จำนวนจังหวัดที่จัดบริการวิชาการแบบเก็บค่าลงทะเบียน (KPI 5.2)
 จำนวนจังหวัดของผู้เข้ารับบริการแบบเก็บค่าลงทะเบียน (KPI 5.3)

ตารางที่ 7.1-1 แผน-ผลการดำเนินงานรายตัวบ่งชี้ (KPIs) ประจำปีการศึกษา 2558
สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	แผน - ผล 3 ปีซ้อนหลัง			แผนการดำเนินงาน		
				2555	2556	2557	2558	2559	2560
1	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ								
	ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า								
1.1	จำนวนกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า	โครงการ/ กิจกรรม	แผน	40	40	45	45	45	45
			ผล	40	59	46	29		
1.2	จำนวนหลักสูตร/กิจกรรม/โครงการ แบบเก็บค่าลงทะเบียน	โครงการ/ กิจกรรม	แผน	45	45	50	50	50	50
			ผล	55	51	49	27		
1.3	จำนวนกิจกรรม/โครงการที่นำองค์ความรู้/งานวิจัย/หัวข้อ สาริต/ปฏิบัติ ในมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม	โครงการ/ กิจกรรม	แผน	35	40	45	65	65	65
			ผล	38	73	62	28		
1.4	จำนวนชุมชนเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา	ชุมชน	แผน	5	6	6	6	6	6
			ผล	4	4	6	8		
1.5	จำนวนตอน/เรื่องที่น่าเสนอผ่านสื่อวิทยุ	ตอน/เรื่อง	แผน	650	700	700	700	700	700
			ผล	724	720	806	812		
1.6	จำนวนเรื่องที่น่าเสนอผ่านสื่อวิดีโอ	เรื่อง	แผน	N/A	N/A	30	30	30	30
			ผล	36	43	153	209		
1.7	จำนวนตอน/เรื่องที่น่าเสนอผ่านสื่อสิ่งพิมพ์	ตอน/เรื่อง	แผน	N/A	N/A	3,000	4,000	4,000	4,000
			ผล	3,000	3,000	4,000	15,000		

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	แผน - ผล 3 ปีย้อนหลัง			แผนการดำเนินงาน		
				2555	2556	2557	2558	2559	2560
1.8	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบให้เปล่า	คน	แผน	450	500	3,000	6,000	6,000	6,000
			ผล	4,304	6,499	6,172	2,204		
1.9	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแบบเก็บค่าลงทะเบียน	คน	แผน	1,500	1,500	2,000	2,000	2,000	2,000
			ผล	2,107	1,559	1,536	1,074		
1.10	จำนวนกลุ่มอาชีพในชุมชนเป้าหมาย	กลุ่มอาชีพ	แผน	5	10	10	10	10	10
			ผล	8	12	11	9		
1.11	จำนวนสถานที่ออกอากาศรายการวิทยุ	สถานี	แผน	N/A	N/A	15	15	15	15
			ผล	24	27	16	27		
1.12	จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อออนไลน์	คน	แผน	250,000	300,000	350,000	400,000	400,000	400,000
			ผล	278,020	317,725	366,097	365,721		
1.13	จำนวนคนที่เข้าถึงสื่อสิ่งพิมพ์	คน	แผน	N/A	N/A	2,000	2,000	2,000	2,000
			ผล	1,500	1,500	3,236	2,000		
ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน									
ข(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ									
1.14	จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม แบบให้เปล่าที่เป็นหลักสูตรใหม่	หลักสูตร	แผน	N/A	N/A	5	5	5	5
			ผล	4	14	10	3		

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	แผน - ผล 3 ปีย้อนหลัง			แผนการดำเนินงาน		
				2555	2556	2557	2558	2559	2560
1.15	จำนวนหลักสูตร/โครงการ/กิจกรรม แบบเก็บค่าลงทะเบียนที่เป็นหลักสูตรใหม่	หลักสูตร	แผน	5	5	5	5	5	5
			ผล	8	4	4	10		
1.16	ร้อยละของจำนวนผู้ร่วมกิจกรรมในชุมชนเป้าหมาย ที่มีรายได้เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	แผน	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
			ผล	30.00	20.00	80.00	61.82		
1.17	จำนวนเรื่อง/ชิ้นงานใหม่ที่เผยแพร่ผ่านสื่อวิดีโอ	เรื่อง	แผน	N/A	N/A	10	10	10	10
			ผล	7	7	8	8		
1.18	ร้อยละของกิจกรรม/โครงการที่สามารถดำเนินการได้	ร้อยละ	แผน	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00
			ผล	82.00	74.00	89.00	57.41		
ข(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน									
1.19	ร้อยละของฝ่าย/งาน/สถานที่ที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติ/การป้องกันภาวะฉุกเฉิน	ร้อยละ	แผน	100	100	100	100	100	100
			ผล	70	70	100	100		
ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน									
1.20	จำนวนคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการ	คณะ/ หน่วยงาน	แผน	7	7	10	10	10	10
			ผล	6	7	15	12		
1.21	จำนวนวิทยากรภายในที่ร่วมกิจกรรม/โครงการ บริการวิชาการ	คน	แผน	15	20	20	20	20	20
			ผล	18	35	21	14		

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	แผน - ผล 3 ปีซ้อนหลัง			แผนการดำเนินงาน		
				2555	2556	2557	2558	2559	2560
1.22	จำนวนเครือข่ายบริการวิชาการภายนอกที่ทำกิจกรรม/ โครงการร่วมกัน	เครือข่าย	แผน	N/A	N/A	10	10	10	10
			ผล	32	48	58	81		
1.23	จำนวนเทคโนโลยี/ระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการ ให้บริการ	ระบบ	แผน	10	11	11	12	12	12
			ผล	11	12	13	14		
2	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า								
	ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า								
	ก(1) ความพึงพอใจของลูกค้า								
2.1	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการวิชาการแบบให้เปล่า	ร้อยละ	แผน	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00
			ผล	87.77	91.22	87.19	89.79		
2.2	ร้อยละความพึงพอใจของผู้สำเร็จตามหลักสูตรแบบเก็บ ค่าลงทะเบียน	ร้อยละ	แผน	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00
			ผล	85.11	86.41	87.39	90.02		
2.3	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมชุมชนเข้มแข็ง	ร้อยละ	แผน	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00	85.00
			ผล	88.00	93.00	90.07	93.73		
2.4	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อวิทยุ	ร้อยละ	แผน	80.00	80.00	80.00	85.00	85.00	85.00
			ผล	80.24	82.31	89.04	86.66		

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	แผน - ผล 3 ปีย้อนหลัง			แผนการดำเนินงาน		
				2555	2556	2557	2558	2559	2560
2.5	ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับสื่อออนไลน์	ร้อยละ	แผน	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
			ผล	75.43	73.00	80.25	88.45		
2.6	ร้อยละความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่เข้ารับบริการ	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	N/A	0	0	0
			ผล	23.38	33.45	66.83	47.00		
ก(2) ความผูกพันของลูกค้า									
2.7	จำนวนข้อร้องเรียนของผู้เข้ารับบริการ	ข้อ ร้องเรียน	แผน	N/A	N/A	N/A	0	0	0
			ผล	N/A	N/A	N/A	0		
2.8	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่สถานีบริการวิชาการ ทั้ง 3 สถานี	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	N/A	85.00	85.00	85.00
			ผล	0	0	0	91.82		
2.9	จำนวนครั้งที่ให้บริการคำปรึกษา/ต้อยอด/เพิ่มเติม การ ให้บริการของสถานี	ครั้ง	แผน	N/A	N/A	N/A	15	15	15
			ผล	0	2	3	31		
2.10	จำนวนหน่วยงาน/เครือข่าย/กลุ่ม ที่ใช้บริการที่สถานี ทั้ง 3 สถานี	หน่วยงาน	แผน	N/A	N/A	N/A	5	5	5
			ผล	6	14	12	6		
2.11	ร้อยละของลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	N/A	5	5	5
			ผล	3.17	2.24	4.80	2.89		
3	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร								
	ก.ผลลัพธ์ด้านบุคลากร								

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	แผน - ผล 3 ปีย้อนหลัง			แผนการดำเนินงาน		
				2555	2556	2557	2558	2559	2560
	ก(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร								
3.1	สัดส่วนจำนวนกิจกรรม/โครงการทั้งหมดต่อบุคลากร	กิจกรรม/ คน	แผน	2	2	3	4	4	4
			ผล	2	2	3	2		
3.2	ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการปรับตำแหน่ง/วุฒิ การศึกษาที่สูงขึ้น/การเพิ่มพูนความรู้/นวัตกรรม	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	20	20	20	20
			ผล	60	60	63	84.38		
3.3	สัดส่วนจำนวนผลงาน (งานวิจัย/คู่มือปฏิบัติงาน) ต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ชิ้นงาน/คน	แผน	N/A	N/A	0.5	0.5	0.5	0.5
			ผล	0.3	0.3	0.18	0.125		
	ก(2) บรรยากาศการทำงาน								
3.4	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน	ร้อยละ	แผน	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
			ผล	74.20	72.11	70.47	69.52		
	ก(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน								
3.5	ร้อยละความผูกพันของบุคลากรต่อหน่วยงาน	ร้อยละ	แผน	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
			ผล	79.20	79.88	76.07	72.80		
	ก(4) การพัฒนาบุคลากร								
3.6	ร้อยละความพึงพอใจการจัดการผลปฏิบัติงานต่อ ความสามารถในการทำงานของบุคลากร	ร้อยละ	แผน	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
			ผล	65.20	67.73	69.99	63.60		

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	แผน - ผล 3 ปีย้อนหลัง			แผนการดำเนินงาน		
				2555	2556	2557	2558	2559	2560
3.7	จำนวนโครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	โครงการ/ กิจกรรม	แผน	N/A	N/A	N/A	4	4	4
			ผล	4	3	2	6		
3.8	ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	N/A	100	100	100
			ผล	N/A	N/A	N/A	100		
4	ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร								
	ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรการกำกับดูแลองค์กรและ ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง								
	ก(1) การนำองค์กร								
4.1	จำนวนช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ	ช่องทาง	แผน	N/A	N/A	10	15	15	15
			ผล	14	15	15	14		
	ก(2) การกำกับดูแลองค์กร								
4.2	จำนวนช่องทางการสื่อสารที่ส่งเสริม สนับสนุน หรือรณรงค์ ให้มีการปฏิบัติ ตามข้อกำหนดของจรรยาบรรณ	ช่องทาง	แผน	N/A	N/A	10	10	10	10
			ผล	7	7	7	6		
	ก(3) กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับ								
4.3	ร้อยละกิจกรรม/โครงการที่ปฏิบัติตามกรอบกฎหมายและ กฎระเบียบ	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	100	100	100	100
			ผล	100	100	100	100		
	ก(4) จริยธรรม								

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	แผน - ผล 3 ปีซ้อนหลัง			แผนการดำเนินงาน		
				2555	2556	2557	2558	2559	2560
	ก(5) สังคม								
4.4	จำนวนแนวปฏิบัติ/กิจกรรม/โครงการ ในการอนุรักษ์พลังงาน และรักษาสิ่งแวดล้อม	แนวปฏิบัติ/ โครงการ	แผน	10	10	10	15	15	15
			ผล	8	9	11	8		
	ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ								
4.5	ร้อยละของเครือข่ายความร่วมมือที่ทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละ	แผน	N/A	N/A	50.00	50.00	50.00	50.00
			ผล	65	67	53	80.25		
4.6	ร้อยละของโครงการที่ใช้สถานีบริการวิชาการทั้ง 3 สถานี เป็นแหล่งปฏิบัติ	ร้อยละ	แผน	20.00	30.00	30.00	45.00	45.00	45.00
			ผล	22.00	31.00	40.00	30.64		
5	ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด								
	ก.ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด								
	ก(1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน								
5.1	จำนวนรายได้สะสมของหน่วยงาน	ล้านบาท	แผน						
			ผล	N/A	N/A	N/A	29.28		
	ก(2) ผลการดำเนินงานด้านการตลาด								
5.2	จำนวนจังหวัดที่จัดบริการวิชาการแบบเก็บค่าลงทะเบียน	จังหวัด	แผน	N/A	N/A	10	10	10	10
			ผล	7	9	9	7		

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดหมวดที่ 7	หน่วยนับ	แผน/ ผล	แผน - ผล 3 ปีย้อนหลัง			แผนการดำเนินงาน		
				2555	2556	2557	2558	2559	2560
5.3	จำนวนจังหวัดของผู้เข้ารับบริการแบบเก็บค่าลงทะเบียน	จังหวัด	แผน	N/A	N/A	50	50	50	50
			ผล	68	48	30	25		