



บทที่ 4

การพัฒนาและประเมินคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีและแนวทางการตรวจประเมิน คุณภาพตามฐานความเสี่ยง

ในบทนี้เป็นส่วนของการดำเนินการพัฒนาและประเมินคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีและแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง

4.1 การพัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี

ในส่วนของพัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices Manual) ได้จัดทำเพื่อให้ผู้ตรวจได้ศึกษา เรียนรู้และปรับใช้ในการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์แก่หน่วยงานรับตรวจ (มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา)

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยของการพัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices Manual) ประกอบด้วย

1. ศึกษามาตรฐานประกันคุณภาพจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU-QA 84) คู่มือดัชนีและเกณฑ์มาตรฐานระบบประกันคุณภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU-QA 84 Index) เกณฑ์ Thailand Quality Awards (TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2546 รายงานการตรวจประเมินรับรองคุณภาพ/SAR (Self Assessment Report) รายงานการตรวจประเมินคุณภาพภายใน/SAC (Self Assessment Checklist) รายงานการตรวจติดตาม (Surveillance Report) กรณีศึกษา Best Practices ขององค์กรต่างๆ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ดำเนินการเทียบวัด (Benchmarking) เพื่อคัดเลือกหน่วยงานที่เป็นแบบอย่าง (Benchmark) ภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. กำหนดเกณฑ์ที่ใช้เป็นกรอบการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ของหน่วยงานแบบอย่าง

4. ดำเนินการเก็บข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดีจากหน่วยงานแบบอย่าง ดังนี้

- 4.1 การดำเนินการก่อนการเก็บข้อมูล ประกอบด้วย

- ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นต่างๆ ของหน่วยงานแบบอย่าง เพื่อเรียนรู้และเข้าใจภารกิจหลักของหน่วยงานก่อนดำเนินการสัมภาษณ์
- ส่งคำถามสัมภาษณ์เบื้องต้นไปยังหน่วยงานแบบอย่างเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการสัมภาษณ์

- ขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือกเป็นแบบอย่าง โดยส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์เพื่อขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices)

4.2 การดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการชี้แจงและค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ของหน่วยงานด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ต้องการศึกษา และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ที่ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ และมีผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดี รวมทั้งส่งแบบสอบถาม และ/หรือสอบถามทางโทรศัพท์ ในกรณีที่ต้องการขอข้อมูลต่างๆ เพิ่มเติม

5. ดำเนินการเขียนกรณีศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประกอบกับการวิเคราะห์และสรุปแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานจากรายงานผลการประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ CU-Quality Prizes ประจำปี 2548 แล้วส่งให้ผู้บริหารของหน่วยงานตรวจทานความถูกต้อง จากนั้นรวบรวมและจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices Manual) โดยแบ่งเป็นคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารการเรียนการสอน (Good Learning Management Practices Manual) คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารงานวิจัย (Good Research Management Practices Manual) คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริการและสนับสนุน (Good Service and Supporting Management Practices Manual) และคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารบริการวิชาการ (Good Academic Service Management Practices Manual) ที่ครอบคลุมหน่วยงานด้านการเรียนการสอน หน่วยงานด้านการวิจัย หน่วยงานด้านบริการและสนับสนุน และหน่วยงานด้านบริการวิชาการ

4.1.1 การคัดเลือกหน่วยงานแบบอย่าง

หลังจากที่ได้ศึกษามาตรฐานประกันคุณภาพจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU-QA 84) คู่มือดัชนีและเกณฑ์มาตรฐานระบบประกันคุณภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU-QA 84 Index) เกณฑ์ Thailand Quality Awards (TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2546 รายงานการตรวจประเมินรับรองคุณภาพ/SAR (Self Assessment Report) รายงานการตรวจประเมินคุณภาพภายใน/SAC (Self Assessment Checklist) รายงานการตรวจติดตาม (Surveillance Report) กรณีศึกษา Best Practices ขององค์กรต่างๆ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว จากนั้นดำเนินการเทียบวัด (Benchmarking) เพื่อคัดเลือกหน่วยงานแบบอย่างหรือหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี (Benchmark) ซึ่งมีขั้นตอนโดยรวมของการคัดเลือกหน่วยงานแบบอย่าง ดังนี้

4.1.1.1 การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกหน่วยงานแบบอย่าง

4.1.1.2 การรวบรวม เปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดหน่วยงานแบบอย่าง

4.1.1.1 การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกหน่วยงานแบบอย่าง

แนวทางหรือเกณฑ์การคัดเลือกหน่วยงานแบบอย่าง พิจารณาจากผลคะแนนการตรวจประเมินตนเอง (SAR : Self Assessment Report) ร่วมกับข้อมูลจุดเด่นจากการตรวจประเมินและรายงานการตรวจติดตาม (Surveillance Report) การได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ เช่น ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีชื่อเสียงระดับโลก การได้รับการรับรองระบบมาตรฐานสากล ผลงานหรือรางวัลที่สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลดความคลาดเคลื่อนของผลการตรวจประเมินที่ผู้ตรวจสอบอาจให้คะแนนที่สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริงได้ เนื่องจากทีมผู้ตรวจสอบของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน

4.1.1.2 การรวบรวม เปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดหน่วยงานแบบอย่าง

การกำหนดหน่วยงานแบบอย่าง (Benchmark) ได้ดำเนินการเทียบวัด (Benchmarking) โดยพิจารณาจากผลคะแนนที่ได้จากการตรวจประเมินของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งประเมินโดยผู้ตรวจสอบส่วนกลางของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามคู่มือดัชนีและเกณฑ์มาตรฐานระบบประกันคุณภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU-QA 84 Index) ซึ่งมีตัวชี้วัดทั้งหมด 34 ตัวชี้วัด และเกณฑ์ 7 ระดับ โดยจัดอยู่ในรูปแบบของรายงานการตรวจประเมินตนเอง (SAR : Self Assessment Report) รอบที่ 1 ดังแสดงในภาคผนวก ก ซึ่งการคัดเลือกหน่วยงานแบบอย่างได้คัดเลือกจากหน่วยงานที่มีผลคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจเดียวกัน และมีผลคะแนนเฉลี่ยอย่างน้อย 4.00 ขึ้นไป ร่วมกับการพิจารณาข้อมูลจุดเด่น ดังแสดงในภาคผนวก ข และผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานในช่วงที่ผ่านมา หน่วยงานแบบอย่างที่ได้คัดเลือกแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 หน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices)

ภารกิจหลัก	หน่วยงานแบบอย่าง	คะแนนเฉลี่ย
1. ด้านการเรียนการสอน		
1.1 สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ	คณะแพทยศาสตร์	5.94
1.2 สาขาวิทยาศาสตร์กายภาพ	วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี	4.88
1.3 สาขาสังคมศาสตร์	สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์	5.71
1.4 สาขามนุษยศาสตร์	คณะอักษรศาสตร์	4.12
2. ด้านการวิจัย	สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ	4.67
3. ด้านบริหารและสนับสนุน	สถาบันวิทยบริการ	6.15
4. ด้านบริการวิชาการ	ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง	7.00

จากตารางที่ 4.1 หน่วยงานแบบอย่างด้านการเรียนการสอนของแต่ละสาขา หน่วยงานด้านบริหารและสนับสนุน และหน่วยงานด้านบริการวิชาการ คือ หน่วยงานที่มีผลคะแนนการตรวจประเมินโดยเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่งของกลุ่มนั้นๆ สำหรับหน่วยงานแบบอย่างด้านการวิจัย ได้คัดเลือกสถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ ถึงแม้ว่ามีผลคะแนนการตรวจประเมินเฉลี่ย เท่ากับ 4.67 เป็นอันดับสองรองจากสถาบันไทยศึกษาที่มีผลคะแนนการตรวจประเมินเฉลี่ย เท่ากับ 4.83 ซึ่งมีผลคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่งของกลุ่มหน่วยงานด้านการวิจัย จุดเด่นที่สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุได้รับจากผู้ตรวจสอบส่วนกลางของมหาวิทยาลัย พบว่า มีผลงานวิจัยเป็นที่ยอมรับในระดับชาติค่อนข้างสูงซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน ประกอบกับการผลิตผลงานวิจัยที่เป็นนวัตกรรมการพัฒนาสิ่งทอด้วยการสร้างอนุภาคเงินขนาดจิ๋วแทรกซึมเข้าไปในเส้นใย เพื่อให้ได้เส้นใยสิ่งทอที่มีคุณสมบัติยับยั้งเชื้อจุลินทรีย์ ทำให้เป็นทางเลือกหนึ่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์สิ่งทอ ซึ่งได้รับความสนใจอย่างมากจากภาคอุตสาหกรรมในปัจจุบัน

จากนั้นนำเสนอรายชื่อหน่วยงานสัมภาษณ์ต่อผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ เพื่อพิจารณา ทบทวนและจัดทำจดหมายขอสัมภาษณ์ต่อไป

4.1.2 การกำหนดกรอบการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี

เกณฑ์ที่ใช้เป็นกรอบการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) คือ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย (Thailand Quality Award – TQA) ซึ่งเป็นรางวัลที่มีเกียรติสูงสุด เพื่อมอบ

ให้แก่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยเกณฑ์ดังกล่าว เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ประเทศไทย นำมาจาก Malcolm Baldrige National Quality Award ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่รับการยอมรับในระดับนานาชาติ โดยมีการนำไปใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของประเทศต่างๆ ทั่วโลกมากกว่า 30 ประเทศ เกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วย

- หมวด 1 ภาวะผู้นำ
- หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด
- หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
- หมวด 7 ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานขององค์กร

สำหรับการกำหนดกรอบการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ของงานวิจัย ไม่รวมหมวดที่ 7 ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากเป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามระบบปฏิบัติการทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น

4.1.3 การเก็บข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดี

หลังจากที่ได้คัดเลือกหน่วยงานแบบอย่างแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การดำเนินการเก็บข้อมูล ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าการที่หน่วยงานที่ดีตามเกณฑ์นั้นคืออย่างไร และให้ทราบต่อไปว่ามีวิธีการอย่างไร (How To) จึงทำให้หน่วยงานมีผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดี ซึ่งมีขั้นตอนโดยรวมของการเก็บข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ดังนี้

4.1.3.1 การดำเนินการก่อนเก็บข้อมูล

4.1.3.2 การดำเนินการเก็บข้อมูล

4.1.3.1 การดำเนินการก่อนเก็บข้อมูล

การดำเนินการก่อนเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

- ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นต่างๆ จากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น คู่มือคุณภาพ วิธีการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม คู่มือต่างๆ บทความที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานในหนังสือพิมพ์ วารสาร จุฬาสัมพันธ์ Internet เป็นต้น เพื่อเรียนรู้และเข้าใจภารกิจหลักของหน่วยงานก่อนดำเนินการสัมภาษณ์เก็บข้อมูล
- จัดทำรายการคำถามสำหรับสัมภาษณ์หน่วยงาน เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งได้ใช้เอกสารต่างๆ ประกอบการพิจารณา อันได้แก่ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย (Thailand Quality Award – TQA) อนุกรมมาตรฐานประกันคุณภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU-QA Standard Series) คู่มือดัชนีและเกณฑ์มาตรฐานระบบประกันคุณภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU-QA 84 Index) โดยการเปรียบเทียบและจัดกลุ่ม CU-QA Index จำนวน 34 ตัวชี้วัด ตามหมวดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย (Thailand Quality Award – TQA) เพื่อให้หน่วยงานมีความเข้าใจในคำถามสัมภาษณ์มากยิ่งขึ้น ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2 และ ตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบ CU-QA Index จำนวน 34 ตัวชี้วัดกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ลำดับ ที่	ตัวชี้วัด (CU-QA Index)	เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินงานที่เลิศ
1	ปรัชญา/ปณิธาน/วัตถุประสงค์ขององค์กร	1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร
2	การกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการ	2.1 การพัฒนากลยุทธ์ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3	ระบบคุณภาพขององค์กร	1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร
4	การบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพและ การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย	6.1 กระบวนการซึ่งเน้นการเรียนรู้
5	ระบบการสรรหาและดำรงรักษาอาจารย์	5.1 ระบบงาน
6	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอก หรือวุฒิสูงสุดของสาขานั้น	6.1 กระบวนการซึ่งเน้นการเรียนรู้
7	การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่เป็น ระบบและต่อเนื่องทันต่อพลวัตของโลก	6.1 กระบวนการซึ่งเน้นการเรียนรู้
8	ระบบการคัดเลือกนิสิตระดับปริญญาบัณฑิต ที่มีประสิทธิภาพ	3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด
9	ระบบการคัดเลือกนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาที่ มีประสิทธิภาพ	3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด
10	คุณภาพบัณฑิต	3.2 ความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และความพึงพอใจ
11	การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ที่เป็น ระบบและมีมาตรฐาน	6.1 กระบวนการซึ่งเน้นการเรียนรู้
12	โครงการของนิสิตปริญญาตรี (ถ้ามี)	6.1 กระบวนการซึ่งเน้นการเรียนรู้
13	วิทยานิพนธ์ปริญญาโทและเอก	6.1 กระบวนการซึ่งเน้นการเรียนรู้
14	ปัจจัยสนับสนุนการเรียนการสอน	6.2 กระบวนการสนับสนุน
15	คุณภาพค้ำรา	6.2 กระบวนการสนับสนุน

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบ CU-QA Index จำนวน 34 ตัวชี้วัด กับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวชี้วัด (CU-QA Index)	เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินงานที่เลิศ
16	จำนวนเงินสนับสนุนการวิจัยต่อจำนวน อาจารย์ประจำและ/หรือนักวิจัยประจำ	5.2 การเรียนรู้ของคณาจารย์และบุคลากร และ การสร้างแรงจูงใจ
17	จำนวนบทความวิจัยที่พิมพ์เผยแพร่และงาน สร้างสรรค์ต่อจำนวนอาจารย์ประจำและ/ หรือนักวิจัยประจำ	5.2 การเรียนรู้ของคณาจารย์และบุคลากร และ การสร้างแรงจูงใจ
18	จำนวนงานวิจัยที่ถูกนำไปใช้อ้างอิงใน งานวิจัยอื่น ในการเรียนการสอนหรือในวง ธุรกิจและสังคม หรือในการพัฒนาประเทศ ต่ออาจารย์ประจำและ/หรือนักวิจัยประจำ	5.2 การเรียนรู้ของคณาจารย์และบุคลากร และ การสร้างแรงจูงใจ
19	กิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวกับงานกิจการ นิสิต	3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด
20	ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา	3.2 ความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และความพึงพอใจ
21	คุณภาพของกิจกรรมหรือโครงการที่ให้ บริการวิชาการ/วิชาชีพแก่สังคมและ/หรือ ชุมชน	1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม
22	การเป็นกรรมการวิชาการ หรือกรรมการ วิชาชีพ หรือกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอก สถาบัน	1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม
23	การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม
24	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership)	1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร
25	ระบบการบริหารบุคลากรสายสนับสนุน	5.1 ระบบงาน
26	ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ	4.2 การจัดการสารสนเทศ และความรู้

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบ CU-QA Index จำนวน 34 ตัวชี้วัด กับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (ต่อ)

ลำดับ ที่	ตัวชี้วัด (CU-QA Index)	เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินงานที่เลิศ
27	เสถียรภาพทางการเงิน	6.2 กระบวนการสนับสนุน
28	ระบบและกลไกตรวจสอบและ/หรือตรวจ ประเมินภายใน	1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร
29	ระบบและกลไกรองรับการตรวจประเมิน ภายนอก	1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร
30	ระบบการแก้ไขปรับปรุง และเฝ้าระวังที่ นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร
31	การพัฒนาอาจารย์	5.2 การเรียนรู้ของคณาจารย์และบุคลากร และ การสร้างแรงจูงใจ
32	การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน	5.2 การเรียนรู้ของคณาจารย์และบุคลากร และ การสร้างแรงจูงใจ
33	การกำหนดแผน เป้าหมาย และกิจกรรม เพื่อพัฒนาหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ	2.1 การพัฒนากลยุทธ์ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
34	การเสริมสร้างคุณธรรม และจริยธรรม (จรรยาบรรณ ถ้ามี)	1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ตารางที่ 4.3 การจัดกลุ่ม CU-QA Index จำนวน 34 ตัวชี้วัด ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษา
เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	ตัวชี้วัด (CU-QA Index)
หมวด 1 ภาวะผู้นำ	1 , 3 , 21 , 22 , 23 , 24 , 28 , 29 , 30 , 34
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	2 , 33
หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด	8 , 9 , 10 , 19 , 20
หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	26
หมวด 5 การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร	5 , 6 , 16 , 17 , 18 , 25 , 31 , 32
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	4 , 7 , 11 , 12 , 13 , 14 , 15 , 27

จากตารางที่ 4.2 และ 4.3 สำหรับตัวชี้วัดที่แสดงผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรตามหมวด 7 ที่เกี่ยวข้องกับหมวดใดๆ จะจัดกลุ่มไว้ในหมวดนั้นๆ

- ขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือกข้างต้น โดยส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์เพื่อขอสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติงานที่ดี (Good Practices) ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นมา วัตถุประสงค์ของการวิจัย เหตุผลที่หน่วยงานได้รับการคัดเลือก กรอบการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) วิธีการดำเนินการ ประโยชน์ที่ได้รับ เป็นต้น พร้อมแนบรายการคำถามสำหรับสัมภาษณ์หน่วยงานไปด้วย ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานได้เตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

สำหรับหน่วยงานที่เข้าดำเนินการสัมภาษณ์ ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ สถาบันวิทยบริการ และศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง

4.1.3.2 การดำเนินการเก็บข้อมูล

นอกเหนือจากการเก็บข้อมูลต่างๆ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเรียนรู้และเข้าใจในภารกิจของหน่วยงานแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การเก็บข้อมูลเชิงลึก โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- ชีบ่งแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ของหน่วยงาน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ได้พิจารณาพร้อมกับผลคะแนนการตรวจประเมินคุณภาพ (SAR : Self Assessment Report) จุดเด่นจากการตรวจประเมินและรายงานการตรวจติดตาม (Surveillance Report) ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีชื่อเสียงระดับโลก ผลงานหรือรางวัลที่สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน เป็นต้น เพื่อระบุแนวปฏิบัติที่ดีที่ต้องการศึกษา
 - หลังจากระบุแนวทางปฏิบัติที่ดีที่ต้องการศึกษาแล้วดำเนินการค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีและปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ที่ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ และมีผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดี โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ต้องการศึกษา ซึ่งในการติดต่อประสานงานเพื่อนัดวันและเวลาสัมภาษณ์และขอข้อมูลและ/หรือเอกสารต่างๆ จะดำเนินการผ่านผู้แทนฝ่ายบริหารของหน่วยงานและ/หรือผู้ประสานงานที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น
- ในการสัมภาษณ์ เริ่มต้นสัมภาษณ์จากผู้บริหารลงสู่ผู้ปฏิบัติ (Top - Down) โดยใช้รายการคำถามดังภาคผนวก ก เป็นแนวทางสัมภาษณ์ ซึ่งผู้สัมภาษณ์ต้องปฏิบัติเสมือนกับ “นักสำรวจ (Navigator)” และต้องพยายามตั้งคำถามแบบปลายเปิด โดยใช้เทคนิค Why Why Analysis , How How Analysis , เทคนิคการตั้งคำถาม 5W 1H , Interview Mapping และแนวคิดเชิงตรรกะของเหตุและผล เป็นต้น กล่าวคือ ใช้คำถามในลักษณะว่าทำอะไร ทำเพื่ออะไร ทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ ทำอย่างไร ได้ผลดีอย่างไร มีประโยชน์อย่างไร ทำแบบอื่นได้หรือไม่ เป็นต้น และบันทึกสิ่งที่สัมภาษณ์โดยการจดบันทึกและเทปบันทึกเสียง
- หากมีข้อสงสัย หรือรายละเอียดที่ต้องการสัมภาษณ์เพิ่มเติมหลังสัมภาษณ์จะส่งแบบสอบถามกลับไปยังหน่วยงานหรือสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์หรืออีเมล ตามความเหมาะสม

4.1.4 การเขียนแนวปฏิบัติที่ดี

จากข้อมูลที่รวบรวมได้จากแหล่งต่างๆ ข้างต้นประกอบกับการวิเคราะห์และสรุปแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานแบบอย่างจากรายงานผลการประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ CU-Quality Prizes ประจำปี 2548 นำมาเขียนแนวปฏิบัติที่ดีกรณีศึกษาของหน่วยงานแบบอย่างที่ได้รับคัดเลือกจากการเทียบวัด

ทั้งนี้เพื่อให้คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีมีความสมบูรณ์ หลากหลายและเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งานมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์และสรุปแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานต่างๆ ที่ได้รับรางวัลและประกาศนียบัตรจากรางวัลคุณภาพ CU-Quality Prizes ประจำปี 2548 มาเขียนกรณีศึกษาของหน่วยงานแบบอย่างเพิ่มเติม

ในส่วนของเนื้อหากรณีศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานแบบอย่าง ได้อ้างอิงและปรับปรุงหัวข้อเนื้อหากรณีศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม (2548) ได้แก่ ประวัติความเป็นมา โครงสร้างการบริหาร วิสัยทัศน์ รางวัลที่ได้รับ/เกียรติประวัติที่เกี่ยวข้อง กระบวนการทางธุรกิจที่นำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดีเป็นเลิศ กระบวนการแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และแผนงานในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการตรวจประเมินคุณภาพและระบบประกันคุณภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหากรณีศึกษาของหน่วยงานแบบอย่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

1. ประวัติความเป็นมา (รวมถึง โครงสร้างการบริหาร ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ)
2. ผลลัพธ์/ความโดดเด่น ได้แก่ ผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดีตามตัวชี้วัดและ/หรือรางวัลที่ได้รับ/เกียรติประวัติที่เกี่ยวข้อง
3. แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ซึ่งรองรับผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดี
4. กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่นำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี
5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. ตัวอย่างเอกสารสนับสนุนและแบบฟอร์มต่างๆ เช่น แผนงาน แบบฟอร์ม มาตรฐานการดำเนินงาน เป็นต้น (ถ้ามี)

หลังจากเขียนกรณีศึกษาแล้วส่งให้ผู้บริหารของหน่วยงานตรวจทานความถูกต้อง และสามารถสรุปหน่วยงานแบบอย่างและแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงาน ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 หน่วยงานแบบอย่างและแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices)

หน่วยงานแบบอย่าง	แนวปฏิบัติที่ดี
1. หน่วยงานด้านการเรียนการสอน	
1.1 สายวิทยาศาสตร์ชีวภาพ	
1.1.1 คณะแพทยศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> - การให้บริการวิชาการและบริการสังคม (รางวัล CU-Quality Prizes ที่ 1.7) - การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน บูรณาการกับระบบ CU-QA 84 Index (รางวัล CU-Quality Prizes ที่ 1.9) - การบูรณาการงานวิจัยและบริการวิชาการเข้ากับการเรียนการสอน (รางวัล CU-Quality Prizes ที่ 2.2)
1.1.2 ศูนย์วิจัยชีววิทยาช่องปาก คณะทันตแพทยศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> - 5 ส และความปลอดภัย (ประกาศนียบัตร CU-Quality Prizes ที่ 1.5) - การบริการที่ประทับใจ (ประกาศนียบัตร CU-Quality Prizes ที่ 2.3)
1.1.3 คณะพยาบาลศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนการสอน (ประกาศนียบัตร CU-Quality Prizes ที่ 2.1)
1.1.4 วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย	<ul style="list-style-type: none"> - การนำผลประเมินรายวิชาโดยนิสิตมาปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน (รางวัล CU-Quality Prizes ที่ 1.1) - การให้บริการวิชาการและบริการสังคม (ประกาศนียบัตร CU-Quality Prizes ที่ 1.7) - การสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนิสิต (ประกาศนียบัตร CU-Quality Prizes ที่ 1.8)

ตารางที่ 4.4 หน่วยงานแบบอย่างและแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) (ต่อ)

หน่วยงานแบบอย่าง	แนวปฏิบัติที่ดี
1.2 สายวิทยาศาสตร์กายภาพและเทคโนโลยี	
1.2.1 ภาควิชาเคมีเทคนิค คณะวิทยาศาสตร์	- การนำผลประเมินรายวิชาโดยนิสิตมาปรับปรุง กระบวนการเรียนการสอน (รางวัล CU-Quality Prizes ที่ 1.1)
1.2.2 ภาควิชาเคมี คณะวิทยาศาสตร์	- การพัฒนางานวิจัย/งานสร้างสรรค์ (รางวัล CU-Quality Prizes ที่ 1.2)
1.2.3 ภาควิชาวิศวกรรมเหมืองแร่และ ปิโตรเคมี คณะวิศวกรรมศาสตร์	- 5 ส และความปลอดภัย (ประกาศนียบัตร CU-Quality Prizes ที่ 1.5)
1.2.4 วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี	- การพัฒนางานวิจัย/งานสร้างสรรค์ (รางวัล CU-Quality Prizes ที่ 1.2)
1.3 สายสังคมศาสตร์	
1.3.1 สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์	- การพัฒนาการเรียนการสอน
1.4 สายมนุษยศาสตร์	
1.4.1 คณะอักษรศาสตร์	- การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน - การพัฒนางานวิจัยและผลงานวิชาการ
2. หน่วยงานด้านการวิจัย	
2.1 สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ	- การพัฒนางานวิจัย (ประกาศนียบัตร CU-Quality Prizes ที่ 1.2)
3. หน่วยงานด้านบริหารและสนับสนุน	
3.1 สถาบันวิทยบริการ	- การวางแผนกลยุทธ์และกระจายสู่การปฏิบัติ - การพัฒนาศักยภาพบุคลากร - การมุ่งเน้นความสำคัญที่ผู้รับบริการ - 5 ส และความปลอดภัย (รางวัล CU-Quality Prizes ที่ 1.5)

ตารางที่ 4.4 หน่วยงานแบบอย่างและแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) (ต่อ)

หน่วยงานแบบอย่าง	แนวปฏิบัติที่ดี
3. หน่วยงานด้านบริหารและสนับสนุน (ต่อ)	
3.2 สำนักบริหารวิชาการ	- การปรับลดขั้นตอนและรอบระยะเวลา : การเปิด-ปรับปรุงหลักสูตร (รางวัล CU-Quality Prizes ที่ 1.3) - 5 ส และความปลอดภัย (ประกาศนียบัตร CU-Quality Prizes ที่ 1.5)
3.3 สำนักการจัดการศึกษาทั่วไป	- การสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม และลักษณะที่พึงประสงค์ของนิสิต (รางวัล CU-Quality Prizes ที่ 1.8)
3.4 สำนักงานตรวจสอบภายใน	- ประสิทธิภาพของการบริการ (ความรวดเร็วในการตอบสนองความคุ้มค่าของผลงานบริการที่ได้รับต่อทรัพยากรที่ใช้ในการให้บริการ) (ประกาศนียบัตร CU-Quality Prizes ที่ 1.4)
4. หน่วยงานด้านบริการวิชาการ	
4.1 ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง	- การวางแผนกลยุทธ์และกระจายสู่การปฏิบัติ - การพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า (ได้รวมถึงประสิทธิภาพของการบริการ รางวัล CU-Quality Prizes ที่ 1.4) - การพัฒนาศักยภาพบุคลากร - การให้บริการวิชาการ (ประกาศนียบัตร CU-Quality Prizes ที่ 1.7)

จากนั้นดำเนินการรวบรวมและจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices Manual) ซึ่งครอบคลุมหน่วยงานด้านการเรียนการสอน หน่วยงานด้านการวิจัย หน่วยงานด้านบริหารและสนับสนุน และหน่วยงานด้านบริการวิชาการ โดยแบ่งเป็น 4 ฉบับ ได้แก่ คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารการเรียนการสอน (Good Learning Management Practices Manual) คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารงานวิจัย (Good Research Management Practices Manual) คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารการบริการและสนับสนุน (Good Service and Supporting Management Practices Manual) และคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารบริการวิชาการ (Good Academic Service Management Practices Manual)

4.1.4.1 หน่วยงานด้านการเรียนการสอน กรณีศึกษา : คณะอักษรศาสตร์

ประวัติความเป็นมา

พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล พระอัฐมรามาธิบดินทร พระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงวางศิลาฤกษ์ตึกบัญชาการโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ (ตึกอักษรศาสตร์ 1 หรืออาคารมหาจุฬาลงกรณ์ปัจจุบัน) เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2458 และทรงสถาปนาโรงเรียนข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2459 อีก 1 ปีต่อมา คือในเดือนตุลาคม 2460 พระเจ้าน้องยาเธอกรมหมื่นชัชวาทนเรนทร ซึ่งเป็นอธิการบดีกรมมหาวิทยาลัยในกระทรวงธรรมการพระองค์แรก ได้ทรงตั้งคณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ขึ้น ซึ่งเป็นหนึ่งในสี่คณะที่ได้มีการจัดตั้งขึ้น อีกสามคณะได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ และคณะรัฐศาสตร์

ในปี พ.ศ. 2491 คณะอักษรศาสตร์ได้เปลี่ยนชื่อเป็นคณะอักษรศาสตร์และครุศาสตร์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2493 คณะอักษรศาสตร์ได้แยกการบริหารงานออกเป็นอิสระจากคณะวิทยาศาสตร์ และในปี พ.ศ. 2500 แผนกวิชาครุศาสตร์ ได้รับการยกฐานะเป็นคณะครุศาสตร์ แยกตัวออกไปจากคณะอักษรศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์จึงเปลี่ยนชื่อเป็นชื่อปัจจุบันตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ในปัจจุบันคณะอักษรศาสตร์มี 11 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาภาษาไทย ภาควิชาภาษาอังกฤษ ภาควิชาประวัติศาสตร์ ภาควิชาภูมิศาสตร์ ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ ภาควิชาปรัชญา ภาควิชาศิลปการละคร ภาควิชาภาษาตะวันออก ภาควิชาภาษาตะวันตก ภาควิชาภาษาศาสตร์ และภาควิชาวรรณคดีเปรียบเทียบ

โครงสร้างการบริหาร

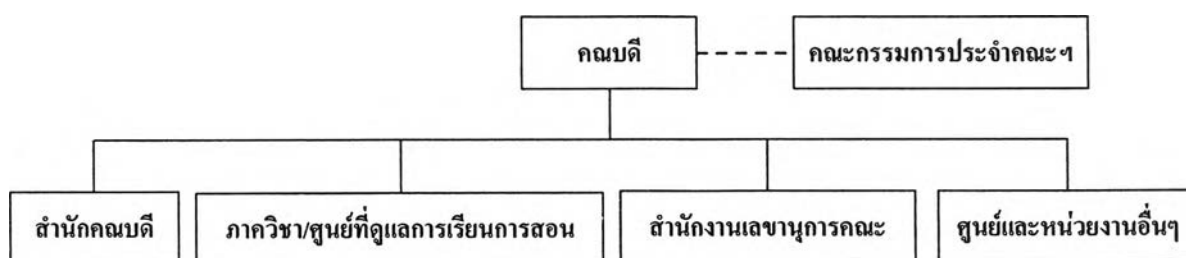
คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้จัดแบ่งการบริหารออกเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้ (รูปที่ 4.1 โครงสร้างองค์กร คณะอักษรศาสตร์ และรูปที่ 4.2 โครงสร้างการบริหารงาน คณะอักษรศาสตร์)

- การบริหารงานของคณบดีและคณะกรรมการประจำคณะฯ
- การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ซึ่งมีรองคณบดีเป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวิจัย ฝ่ายกิจการนิสิต ฝ่ายวิรัชกิจ และฝ่ายประกันคุณภาพ
- การดำเนินงานของภาควิชาและศูนย์ที่ดูแลการเรียนการสอน
- การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่สนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ ศูนย์สารนิเทศ มนุษยศาสตร์ ศูนย์คอมพิวเตอร์ และหน่วยโสตทัศนศึกษา

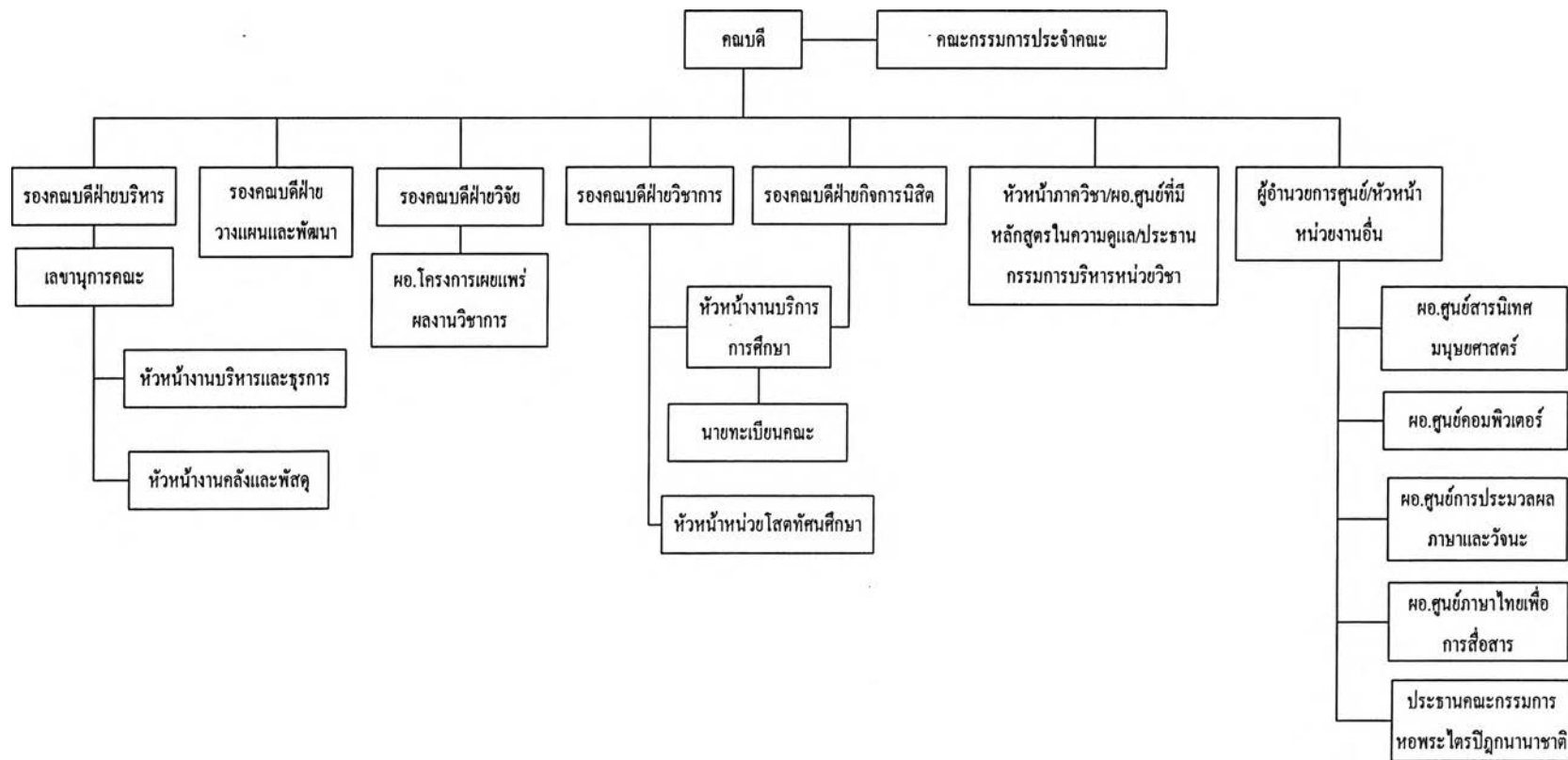
- การดำเนินงานของสำนักงานเลขานุการคณะ ประกอบด้วย งานบริหารและธุรการ งานคลังและพัสดุ งานบริการการศึกษา งานนโยบายและแผน และงานประกันคุณภาพ
- การดำเนินงานของศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และหน่วยงานอื่นๆ

เพื่อให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัว คณะอักษรศาสตร์ได้ว่าจ้าง (เหมาจ่าย) นิติระดับปริญญาโทหรือบัณฑิตปริญญาตรีในสาขาวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบการเรียนการสอนเพื่อทำงานในตำแหน่ง “ผู้จัดการภาควิชา” ประจำภาควิชาขึ้นด้วยเงินทุนคณะฯ เพื่อทำหน้าที่จัดทำฐานข้อมูลต่างๆ ประจำภาควิชา จัดทำสื่อการเรียนการสอน ช่วยงานวิชาการอาจารย์ ช่วยงานบริหารของอาจารย์ในภาควิชาโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาควิชาที่มีอาจารย์น้อย และไม่สามารถขออัตราค่าจ้างเพิ่มได้ เป็นต้น กล่าวได้ว่า “ผู้จัดการภาควิชา” ทำหน้าที่ได้ใกล้เคียงกับเลขานุการของภาควิชาในมหาวิทยาลัยต่างประเทศของประเทศที่พัฒนาทางการศึกษาแล้ว

เนื่องจากผู้จัดการภาควิชามีการศึกษาหรือจบการศึกษาในสาขาวิชาของภาควิชาขึ้น จึงสามารถช่วยแบ่งเบาภาระงานบริหารของหัวหน้าภาควิชาในบางเรื่องได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริหารที่ต้องใช้ความรู้ทางวิชาการในสาขาวิชาของภาควิชาขึ้นๆ สามารถเข้าใจความต้องการและช่วยเหลือในสิ่งต่างๆ ได้ รวมทั้งช่วยทำงานด้านบริหารแทนอาจารย์ได้ในหลายเรื่อง อาจารย์เพียงแต่ประสานงานให้ความคิดเห็น และช่วยชี้แนะในบางประเด็นเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้อาจารย์มีเวลาในการผลิตผลงานวิชาการเพิ่มมากขึ้น และมีตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น นอกจากนี้ผู้จัดการภาควิชาเปรียบเสมือนตัวกลางหรือสะพานเชื่อมระหว่างอาจารย์ นิสิต และเจ้าหน้าที่ธุรการ หากเข้ากันได้ดี จะช่วยให้บรรยากาศในภาควิชาน่าพึงพอใจ และการดำเนินงานราบรื่น



รูปที่ 4.1 โครงสร้างองค์กร คณะอักษรศาสตร์



รูปที่ 4.2 โครงสร้างการบริหารงาน คณะอักษรศาสตร์

ปรัชญา/ปณิธาน

คณะอักษรศาสตร์เป็นผู้นำในการสร้างและถ่ายทอดความรู้มนุษยศาสตร์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และภูมิปัญญาของสังคม

พันธกิจ

คณะอักษรศาสตร์เป็นสถาบันวิชาการชั้นสูงที่มุ่งบุกเบิก ค้นคว้า พัฒนา ถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้ทางมนุษยศาสตร์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนองความต้องการของสังคมทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ และเป็นกลไกสร้างความสมดุลในการพัฒนาประเทศ

วัตถุประสงค์

- 1) ผลิตบัณฑิตทุกระดับที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านอักษรศาสตร์สามารถคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีโลกทัศน์กว้าง สามารถประยุกต์ความรู้และปรับตนให้เข้ากับสถานการณ์ในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีพ
- 2) สร้างองค์ความรู้และผลิตงานวิชาการที่มีคุณภาพในระดับชาติ และนานาชาติ
- 3) ให้บริการทางวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาบุคคลและองค์กรในสังคม
- 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยและส่งเสริมการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมสากล

คณะอักษรศาสตร์ได้กำหนดทิศทาง และนโยบายการบริหารของคณะฯ โดยรวม และนโยบายการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังนี้

นโยบายการบริหารงานคณะอักษรศาสตร์ (1 ตุลาคม 2547-30 กันยายน 2551)

เพื่อให้การบริหารงานของคณะอักษรศาสตร์มีประสิทธิภาพ และนำความเจริญรุ่งเรืองมาสู่คณะฯ จึงได้กำหนดทิศทางและนโยบายหลักโดยรวม ดังต่อไปนี้

- กำหนดแผนและการทำงานด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
 - ส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายและหน่วยงานในคณะฯ โดยการกระจายงานให้รองคณบดีและหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ได้มีโอกาสรับผิดชอบและแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่
 - พัฒนาระบบฐานข้อมูลคณะฯ
 - ปรับปรุงระบบการประสานงาน การอำนวยความสะดวก รวมทั้งการติดตาม และประเมินผล
- เพื่อให้การดำเนินงานทุกด้านมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

- สนับสนุนให้หน่วยงานในคณะฯร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และในต่างประเทศ เพื่อการเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นการ “ให้” แก่สังคม และ “รับ” จากสังคม เพื่อชื่อเสียงและความมั่นคงของคณะฯ
- สนับสนุนการดำเนินงาน โครงการพิเศษเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและเพื่อเฉลิมฉลองวาระสำคัญต่างๆ
- ส่งเสริมให้คณาจารย์ก้าวหน้าด้านวิชาการตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความสนใจ บนพื้นฐานแห่งความหลากหลาย (diversity) อันเป็นธรรมชาติของศาสตร์ภายในสาขามนุษยศาสตร์และในสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย
- ส่งเสริมกิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ
- สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะฯ โดยเปิดโอกาสให้อาจารย์ บุคลากรและนิสิตได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกิจการของส่วนรวม
- พัฒนาด้านกายภาพ เพื่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของคณาจารย์ บุคลากร และนิสิตของคณะฯ
- สร้างขวัญ กำลังใจ ความรักสามัคคี และความเป็นธรรม
- ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์
- สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนิสิตเก่าและคณะฯ

ผลลัพธ์/ความโดดเด่น

คณะอักษรศาสตร์เป็นหน่วยงานหนึ่งในกลุ่มหน่วยงานการเรียนการสอน สาขามนุษยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ช่วยให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยติดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกทางด้านศิลปะและมนุษยศาสตร์โดยติดอยู่ในอันดับที่ 50 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกโดยนิตยสารไทม์ ประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2548 ซึ่งนับเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเดียวในประเทศไทยที่ติดอันดับดังกล่าว และคณะอักษรศาสตร์ยังเป็นหนึ่งในกลุ่มหน่วยงานด้านการเรียนการสอน สาขามนุษยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีผลคะแนนการตรวจประเมินคุณภาพ (Self Assessment Report / SAR) ตามระบบประกันคุณภาพ CU-QA 84 เป็นอันดับหนึ่งของกลุ่มจากการตรวจประเมินคุณภาพโดยผู้ตรวจสอบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะอักษรศาสตร์ได้พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องทำให้บัณฑิตของคณะฯ ได้งานทำในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีขององค์กร และหน่วยงานซึ่งเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่น

- ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนานาชาติ เช่น องค์กรสปาซ่า เป็นต้น
 - ทูตประจำประเทศต่างๆ เช่น ฟิลิปปินส์ ฮังการี เป็นต้น
 รวมทั้งมีการพัฒนาการวิจัยเพื่อผลิตผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคณะอักษรศาสตร์ มีผล
 การดำเนินงานวิจัยที่ดีดังนี้

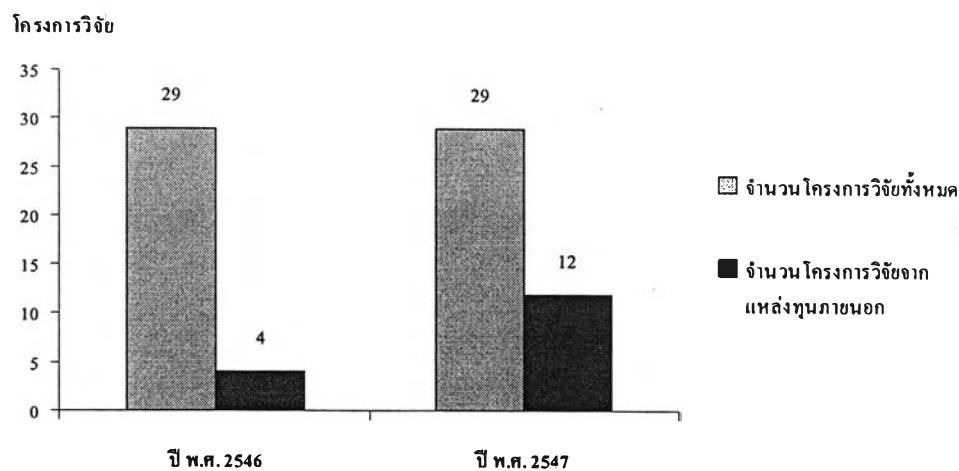
1) ทุนสนับสนุนการวิจัยมีแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากจำนวนเงินสนับสนุนการ
 วิจัย ปี พ.ศ. 2546 และ ปี พ.ศ. 2547 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 เงินทุนสนับสนุนการวิจัย ปี พ.ศ. 2546 และ ปี พ.ศ. 2547

เงินทุนสนับสนุนการวิจัย	ปี พ.ศ. 2546	ปี พ.ศ. 2547
งบประมาณแผ่นดิน	620,333.00 บาท	620,333.00 บาท
เงินทุนคณะอักษรศาสตร์	752,060.00 บาท	317,900.00 บาท
เงินทุนจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	1,696,350.00 บาท	444,000.00 บาท
เงินทุนจากแหล่งทุนภายนอก	6,318,083.00 บาท	11,843,953.00 บาท
รวมทั้งสิ้น	9,386,826.00 บาท	13,226,186.00 บาท

จะเห็นว่าเงินทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกมีการเพิ่มขึ้นอย่างน่าพอใจซึ่งเป็นไปตาม
 เป้าประสงค์ของคณะฯ ที่ต้องการขยายแหล่งทุนไปสู่องค์กรภายนอก

2) จำนวนโครงการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกมีแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้น
 ดังรายละเอียดในแผนภูมิรูปที่ 4.3



รูปที่ 4.3 จำนวน โครงการวิจัยทั้งหมดและจำนวน โครงการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก

แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices)

จากผลการดำเนินงานที่ดีข้างต้น คณะอักษรศาสตร์มีแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินการ ได้แก่

1. การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน
2. การพัฒนางานวิจัยและผลงานวิชาการ

1. การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน

คณะอักษรศาสตร์มีหลักสูตรการสอนภาษามากกว่า 20 ภาษา อันเป็นจุดแข็งของคณะอักษรศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แนวปฏิบัติที่ดีของการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน

เป้าประสงค์ เพื่อผลิตบัณฑิตจากคณะอักษรศาสตร์ที่เป็นบัณฑิตผู้มีความรู้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามปณิธานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและของคณะอักษรศาสตร์ คือ เป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรม และเป็นผู้มีความรู้ลึกซึ้งในศาสตร์ของตน สามารถนำไปใช้ประกอบอาชีพได้เป็นอย่างดี เป็นที่ยั่งยืนในทางวิชาการ ยึดหลักอยู่ได้ในสังคมโลกที่มีการแข่งขันสูง			
กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">สำรวจและรวบรวมข้อมูลต่างจากนิสิตปัจจุบัน ผู้ประกอบการ และศิษย์เก่า</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">ประชุมทบทวนและพัฒนาหลักสูตร/การเรียนการสอน</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">ปรับปรุงหลักสูตร/การเรียนการสอนให้ทันสมัย</div>	<p>คณาจารย์ประจำภาควิชา/สาขาวิชา</p>	<p>ความต้องการและ/หรือความพึงพอใจ เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในการทบทวน ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร/การเรียนการสอน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแบบประเมินทุกรายวิชาพื้นฐาน และของแต่ละภาควิชา ทุกภาคการศึกษา - จัดทำแบบสอบถามนิสิตที่สำเร็จการศึกษาทุกปีการศึกษา - จัดทำแบบสอบถามศิษย์เก่าเพื่อสำรวจว่าสิ่งที่เรียนได้นำไปใช้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด - จัดทำแบบสอบถามผู้ประกอบการเพื่อติดตามคุณภาพบัณฑิตที่ต้องการ และคาดหวัง
	<p>คณาจารย์ประจำภาควิชา/สาขาวิชา</p>	<p>เพื่อกำหนดวิธีการ/แนวทางในการพัฒนาหลักสูตร/การเรียนการสอน โดยปรับเปลี่ยนเนื้อหาวิชาให้มีการเพิ่มเติมเนื้อหาใหม่ๆตลอดเวลาที่ทันกับความก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงของสังคม</p>	<p>(มีการปรับปรุงหลักสูตรครั้งใหญ่ทุกๆ 5 ปี)</p>
	<p>คณาจารย์ประจำภาควิชา/สาขาวิชา</p>	<ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตร/เนื้อหาวิชาที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการวิชาการ/วิชาชีพ - การใช้นวัตกรรมในการสอน 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจารย์ผู้สอนที่มีความรู้ ความสามารถ - นำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบ ได้แก่ ห้องดาวเทียม ห้องปฏิบัติการภาษา เพื่อให้ นิสิตได้เรียนรู้ด้วยตนเอง - จัดแบ่งกลุ่มย่อยในการเรียนการสอนเพื่อให้อาจารย์และนิสิตได้มีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด - ส่งนิสิตไปเข้าค่าย และเรียนรู้การใช้ชีวิตร่วมกับเจ้าของภาษาเพื่อเพิ่มทักษะ เช่น ค่ายภาษาฝรั่งเศส ค่ายภาษาสเปน - ส่งนิสิตปริญญาโท เข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการทำวิทยานิพนธ์ - ติดตามความก้าวหน้าและดูแลคุณภาพของงานวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา ในทุกภาควิชา โดยเชิญบุคคลนอกสาขา เข้าร่วมสัมมนาเพื่อเสนอข้อคิดเห็นและปรับปรุง

2. การพัฒนางานวิจัยและผลงานวิชาการ

คณาจารย์คณะอักษรศาสตร์ผลิตผลงานวิจัยและผลงานวิชาการที่ได้รับการพิมพ์เผยแพร่และอ้างอิงในวารสารระดับนานาชาติ ซึ่งมีระดับคะแนนอยู่ในระดับที่ 7 ของ CU-QA 84 Index และคณาจารย์ได้รับเชิญไปบรรยายพิเศษและเสนอผลงานในการประชุมวิชาการทั้งระดับชาติและระดับนานาชาติ นอกจากนี้คณะฯ ยังมีการสนับสนุนให้คณาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ เอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน และงานสร้างสรรค์อื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอนในคณะอักษรศาสตร์โดยตรง การสนับสนุนของคณะอักษรศาสตร์จะมีในลักษณะการให้ทุนสนับสนุนการผลิตผลงานวิจัยและวิชาการ การสนับสนุนปัจจัยเกื้อหนุนในการผลิตผลงาน ได้แก่ การให้กู้ยืมเงินเพื่อซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ สนับสนุนทุนให้อาจารย์ไปเผยแพร่ผลงานวิจัยในที่ประชุมระดับนานาชาติ นอกจากนี้คณะฯ ยังมีนโยบายรณรงค์ให้คณาจารย์ผลิตผลงานวิจัยโดยขอรับทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก เช่น สำนักงานสนับสนุนส่งเสริมการวิจัย (สกว.) งบประมาณแผ่นดิน และแหล่งทุนภายนอกอื่นๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรภายนอกยอมรับในศักยภาพการทำวิจัยของคณาจารย์คณะอักษรศาสตร์ ยิ่งไปกว่านั้นคณะฯ ยังมีเป้าหมายที่จะกระตุ้นคณาจารย์คณะอักษรศาสตร์ขอรับทุนวิจัยขนาดใหญ่ โดยการทำวิจัยในลักษณะบูรณาการเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมด้วย คณะอักษรศาสตร์มีวิธีการพัฒนาการวิจัยและผลงานวิชาการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แนวปฏิบัติที่ดีของการพัฒนาการวิจัย และผลงานวิชาการ

เป้าประสงค์ เพื่อให้คณาจารย์คณะอักษรศาสตร์ผลิตผลงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในศาสตร์ต่างๆ ที่มีการเรียนการสอนในคณะฯ เพื่อบรรลุพันธกิจสำคัญของคณะ คือ การเป็นผู้นำในศาสตร์และเป็นที่พึ่งของสังคม ตลอดจนนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาพัฒนาการเรียนการสอนซึ่งเป็นภาระหน้าที่หลักของคณาจารย์ในการสร้างคนซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป

กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">จัดทำนโยบาย และแผนงานการวิจัยและผลงานวิชาการ</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	รองคณบดีฝ่ายวิจัย และ คณะกรรมการส่งเสริมผลงานวิชาการ	นโยบายที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ความเชื่อมโยงกับการเรียนการสอน และ ความต้องการของสังคม	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัยและผลงานวิชาการ</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	คณะกรรมการส่งเสริมผลงานวิชาการ	เพื่อจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เพียงพอต่อการวิจัยและผลิตผลงานวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนเงินทุนการผลิตผลงานวิจัยและผลงานวิชาการประเภทต่างๆ - สนับสนุนทุนให้อาจารย์ไปประชุม สัมมนา และเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมระดับนานาชาติ - สนับสนุนให้อาจารย์ผลิตผลงานวิจัยโดยขอรับทุนจากแหล่งทุนภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ประเมินผลงานวิจัยและผลงานวิชาการ</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	รองคณบดีฝ่ายวิจัย และ คณะกรรมการส่งเสริมผลงานวิชาการ	เพื่อพัฒนาผลงานวิจัยและผลงานวิชาการที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ และสามารถใช้ประโยชน์ได้จริง	ทำการประเมินตั้งแต่ต้นนโยบายการวิจัย การส่งเสริม การวิจัย ตลอดจนถึงคุณภาพของผลงานวิจัยและผลงานวิชาการ
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">- สนับสนุนการเผยแพร่ผลงาน</div>	<ul style="list-style-type: none"> - รองคณบดีฝ่ายวิจัย - คณะกรรมการส่งเสริมผลงานวิชาการ - ผู้อำนวยการ โครงการเผยแพร่ผลงานวิชาการ 	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อเผยแพร่ผลงานวิชาการของอาจารย์เป็นรูปเล่ม - จัดทำวารสารอักษรศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งโครงการเผยแพร่ผลงานวิชาการคณะอักษรศาสตร์- รับผิดชอบการจัดพิมพ์ผลงานและการจำหน่ายผลงาน - จัดทำฐานข้อมูลผลงานวิจัยและผลงานวิชาการของคณาจารย์และฐานข้อมูลที่ถูกนำไปใช้อ้างอิง

กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่นำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี

นอกจากแนวปฏิบัติที่ดีของการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนและการพัฒนาการวิจัยและผลงานวิชาการแล้ว คณะอักษรศาสตร์ได้มีกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่นำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี ได้แก่

- การกำหนดทิศทางการศึกษา
- การกระจายนโยบายและการมีส่วนร่วมในการบริหาร
- การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ
- การสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับผู้เรียน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์

1. การกำหนดทิศทางการศึกษา

คณะอักษรศาสตร์กำหนดทิศทางหรือแนวทางการศึกษาในอนาคตโดย “การมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางด้าน การเรียนการสอน และคุณภาพ” ซึ่งได้แก่

- คงรักษาคุณภาพปริญญาบัณฑิต
- เปิดสอนหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาทั้งในระดับปริญญาโท และปริญญาเอกที่หลากหลายสาขาวิชามากขึ้น รวมทั้งหลักสูตรนานาชาติ
- เปิดโปรแกรมเกียรตินิยม (Honors Program) ในหลักสูตรอักษรศาสตรบัณฑิต เพื่อพัฒนาบัณฑิตให้เป็นอาจารย์หรือนักวิชาการที่มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการมากยิ่งขึ้น และสร้างพื้นฐานความรู้ที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้ ทั้งนี้เนื่องจากนักเรียนที่เข้ามาศึกษาต่อในคณะอักษรศาสตร์เป็นนักเรียนที่มีผลคะแนนการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยในระดับสูง

2. การกระจายนโยบาย และการมีส่วนร่วมในการบริหาร

การกระจายความรู้เกี่ยวกับนโยบาย และข้อมูลข่าวสารภายในคณะอักษรศาสตร์ สำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีการจัดประชุมระหว่างผู้บริหารคณะและเจ้าหน้าที่โดยตรง และในกรณีอาจารย์จะมีการประชุมผู้บริหารคณะซึ่งประกอบด้วยคณบดี รองคณบดีฝ่ายต่างๆ กับหัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ผู้สนใจเพื่อถ่ายทอดนโยบายสู่อาจารย์ในวงกว้างต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในภารกิจที่สำคัญของคณะฯ อีกทั้งมีการนำเสนอ นโยบายและการดำเนินการด้านต่างๆ ให้ประชาคมคณะอักษรศาสตร์อันประกอบด้วย คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต เพื่อทราบและเสนอความคิดเห็นเป็นประจำปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้มีการนำผลจากการสัมมนาร่วมกัน

รวมทั้งข้อร้องเรียนที่ได้รับจากการส่งแบบสอบถามไปยังผู้รับบริการและจากกล่องรับความคิดเห็นตามจุดต่างๆ เข้าที่ประชุมเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและปรับปรุงต่อไป

นอกจากนี้ยังมีการจัดทำจดหมายข่าว “อักษรสัมพันธ์” ทุกสัปดาห์ เพื่อแจ้งข่าวสารต่างๆ ภายในคณะอักษรศาสตร์ อาทิ กิจกรรมต่างๆ ที่จัดโดยคณะฯ และหน่วยงานต่างๆ ของคณะฯ สรุปการประชุมคณะกรรมการประจำคณะอักษรศาสตร์ กิจกรรมนิสิต เป็นต้น นอกจากนี้หน่วยงานและบุคคลยังสามารถเสนอความคิดเห็นต่างๆ ผ่านจดหมายข่าวได้ด้วย ทั้งนี้จดหมายข่าว “อักษรสัมพันธ์” จะแจกให้กับคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกท่าน รวมทั้งจัดวางไว้สำหรับนิสิตได้รับทราบด้วย

3. การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ

ที่ผ่านมาภาควิชา/หน่วยงานต่างๆ ในคณะอักษรศาสตร์มีการจัดทำฐานข้อมูลของตนเองเพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูล และเพื่อการบริหารงาน ซึ่งระบบฐานข้อมูลเดิมที่ใช้มีโครงสร้างข้อมูลที่แตกต่างกัน และไม่สามารถนำมารวมใช้ด้วยกันได้ แม้จะมีการเก็บข้อมูลในลักษณะเดียวกัน เช่น ผลงานวิชาการของอาจารย์ เป็นต้น อีกประการหนึ่งมีข้อมูลหลายด้านที่คณะฯ ต้องการจากภาควิชาหรือมหาวิทยาลัยขอมา หรือต้องใช้เป็นหลักฐานในระบบประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นภาระแก่คณะฯ และภาควิชาในการจัดเตรียมข้อมูล และจัดทำให้อยู่ในระบบเดียวกัน

คณะอักษรศาสตร์จึงเห็นว่าการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้เป็นหนึ่งเดียว จะทำให้ฐานข้อมูลมีมาตรฐาน ทุกหน่วยงานในคณะฯ และผู้บริหารคณะฯ สามารถเข้าดูข้อมูลต่างๆ ได้ตลอดเวลา และสามารถนำไปใช้ในการวางแผนและการบริหารงานคณะฯ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถทำให้ข้อมูลต่างๆ เป็นปัจจุบันได้อย่างสม่ำเสมอและรวดเร็ว

คณะอักษรศาสตร์ดำเนินการจัดทำโครงการระบบฐานข้อมูลจำนวน 10 ฐานข้อมูลของทุกหน่วยงาน/ภาควิชาเป็นประจำภาคการศึกษา เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานและในการพัฒนาคณะฯ การวางแผน ตลอดจนการตัดสินใจด้านต่างๆ โดยใช้โปรแกรม Infoma ฐานข้อมูลต่างๆ ประกอบด้วย

- ฐานข้อมูลผลงานวิชาการและงานวิจัยของอาจารย์
- ฐานข้อมูล Citation
- ฐานข้อมูลศิษย์เก่า และศิษย์ปัจจุบัน
- ฐานข้อมูลทุนการศึกษา
- ฐานข้อมูลครุภัณฑ์
- ฐานข้อมูลการบริการวิชาการ
- ฐานข้อมูลกิจกรรม
- ฐานข้อมูลบุคลากร

- ฐานข้อมูลประชาสัมพันธ์

- ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์

ฐานข้อมูล 10 ฐานที่คณะฯ กำลังพัฒนาดำเนินการในรูปคณะกรรมการ การออกแบบ โครงสร้างข้อมูล การนำไปปฏิบัติ (Implementation) และการอบรม ทำโดยอาจารย์ภาควิชา บรรณารักษศาสตร์ คณะฯ ได้จัดซื้อเฉพาะโปรแกรม Infoma เท่านั้น ฐานข้อมูลที่จัดทำขึ้นเป็นระบบ อินเทอร์เน็ตโดยข้อมูลบางส่วนจะให้เข้าถึงได้ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคคลภายนอกสามารถติดตาม หรือค้นคว้าข้อมูลบางด้านของคณะฯ ซึ่งเท่ากับเป็นการประชาสัมพันธ์คณะฯ และเป็นการเผยแพร่เกียรติคุณ และผลงานของอาจารย์ นิสิต และศิษย์เก่าด้วย

ฐานข้อมูลแต่ละฐาน จะดำเนินการนำข้อมูลเข้าโดยภาควิชา/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยระบบ เดียวกัน และจะมีการอบรมผู้รับผิดชอบนำข้อมูลเข้าให้สามารถทำงานได้ รวมทั้งอบรมหัวหน้า ภาควิชา/หัวหน้าหน่วยงานให้สามารถดูแล ติดตาม การนำข้อมูลเข้า และสามารถใช้อ้างอิงข้อมูลได้ และจะมีการอบรมอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของคณะฯ ให้สามารถสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลต่างๆ ได้ เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ในอนาคตจะมีแผนการจัดทำระบบฐานข้อมูลของงานบริหารและธุรการกับงานคลัง และพัสดุด้วย

ประโยชน์หรือผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดทำฐานข้อมูล มีดังนี้

- 1) ฐานข้อมูลทุกฐานข้อมูลของคณะฯ อยู่ในระบบ และมีมาตรฐานเดียวกัน
- 2) เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงานในคณะอักษรศาสตร์ โดยผู้บริหารสามารถเห็น ภาพข้อมูลทั้งหมดของหน่วยงานต่างๆ คณะฯ เพื่อใช้ในการวางแผน การพิจารณา ตัดสินใจ และการสนับสนุน และสามารถใช้งานได้ตลอดเวลาและทันที
- 3) อาจารย์และบุคลากรในคณะสามารถสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการ ลดภาระของผู้ให้บริการข้อมูลด้านต่างๆ
- 4) เป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของคณะฯ และพัฒนาบุคลากรของคณะฯ ให้ มี Computer Literacy ทั้งในฐานะผู้จัดการข้อมูลของภาควิชา/หน่วยงาน และในฐานะผู้ใช้ ฐานข้อมูล

4. การสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับผู้เรียน

คณะอักษรศาสตร์สร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับนิสิต โดยให้การสนับสนุนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1) ให้ทุนสนับสนุนการศึกษาแก่นิสิตทุกระดับ ได้แก่ ทุนยกเว้นค่าหน่วยกิต ทุนค่าใช้จ่ายรายเดือน ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของรัฐบาล ทุนฉุกเฉิน และทุนไปต่างประเทศ ได้แก่ ทุนรัฐบาลญี่ปุ่น (MONBUSHO) ทุนรัฐบาลจีน ทุนโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาไทยกับต่างประเทศ (UMAP) ในระดับปริญญาบัณฑิต และทุน German Academic Exchange Service (DAAD) ทุนรัฐบาลฝรั่งเศส ทุน Southeast Asian Studies Regional Exchange Program (SEASREP) ในระดับมหาบัณฑิต นอกจากนี้ยังมีเงินกองทุนบรมราชกุมารี กองทุนนี้ได้แบ่งการสนับสนุนออกเป็น 2 ส่วน คือ ด้านการเรียนการสอน และด้านการวิจัยของคณะอักษรศาสตร์
- 2) จัดอบรมภาษาอังกฤษ หลักสูตรคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมพิเศษต่างๆ ให้นิสิตอย่างต่อเนื่อง โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ
- 3) แจกบัตรชมละครให้นิสิตเพื่อสนับสนุนกิจกรรมภายในคณะ
- 4) จัดปฐมนิเทศนิสิตใหม่โดยเชิญผู้ปกครองเข้าร่วมเพื่อรับทราบแนวทางการเรียนการสอนของคณะอักษรศาสตร์ และการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยของนิสิต
- 5) จัดห้องพยาบาลให้นิสิต
- 6) จัดระบบอาจารย์ที่ปรึกษา
 - สักส่วนนิสิตต่ออาจารย์ที่ปรึกษา คือ นิสิต 15 คน (ไม่เกิน) ต่อ อาจารย์ 1 ท่าน
 - มีอาจารย์ที่ปรึกษาเฉพาะสำหรับนิสิตชั้นปีที่ 1
 - จัดให้มีการประเมินระบบอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นประจำทุกปีโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและนิสิต
 - จัดประชุมกลุ่มย่อยระหว่างนิสิตและอาจารย์ก่อนลงทะเบียนเรียน เพื่อสอบถามเกี่ยวกับการใช้ชีวิตในรั้วมหาวิทยาลัยของนิสิต และแนะนำวิชาเรียนก่อนเปิดภาคเรียน
 - ในกรณีนิสิตระดับปริญญาโท อาจารย์ให้ความช่วยเหลือแนะนำนิสิตในหลายด้าน ทั้งด้านการเรียน การทำวิจัย การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ฯลฯ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์

ในการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ คณะอักษรศาสตร์ได้กำหนดหลักเกณฑ์ภาระงานของอาจารย์ซึ่งครอบคลุมด้านการเรียนการสอนและการคุมวิทยานิพนธ์ ด้านการผลิตผลงานวิชาการ ด้านการบริการวิชาการ และด้านการบริหาร ทั้งนี้แต่ละภาควิชาจะมีเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละด้านที่แตกต่างกัน และหลักเกณฑ์ให้คะแนนดังกล่าวต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ

ประจำคณะคณะอักษรศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา กรรมการประเภทผู้แทนคณาจารย์ เลขานุการคณะกรรมการประจำคณะ และผู้เข้าร่วมประชุมได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ที่มีหลักสูตรในความดูแล ผู้อำนวยการศูนย์สารนิเทศมนุษยศาสตร์ ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์ โดยอาจารย์จะเสนอภาระงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมาต่อคณะกรรมการประจำภาควิชา และรายงานภาระงานที่เกิดขึ้นจริงในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมาต่อคณะกรรมการประจำภาควิชา เพื่อพิจารณาเห็นชอบ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการที่คณบดีแต่งตั้งซึ่งประกอบด้วย คณบดี รองคณบดีฝ่ายบริหาร หัวหน้าภาควิชา และผู้แทนคณาจารย์ 2 ท่าน เพื่อพิจารณาความดีความชอบและขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ รวมทั้งมีการประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 1) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา คณะอักษรศาสตร์มีวัฒนธรรมแบบพี่ดูแลน้องและมีความรักองค์กร ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตในการช่วยกันพัฒนาและมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในภารกิจที่สำคัญของคณะอักษรศาสตร์ และพร้อมรับนโยบายหรือแผนงานใหม่ๆ โดยไม่เห็นว่าเป็นการงานที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งผู้บริหารมีความใกล้ชิดและความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้การถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติเป็นไปในลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นการบอกกล่าวให้ทุกคนเข้าใจ และช่วยกันดำเนินการตามนโยบายหรือแผนงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่าเป็นการสั่งการ
- 2) การพัฒนาระบบฐานข้อมูล คณะอักษรศาสตร์มีการพัฒนาฐานข้อมูลต่างๆ ภายในคณะฯ ซึ่งทำให้เกิดความสะดวกในการรวบรวม จัดเก็บ และสืบค้นข้อมูลต่างๆ โดยเฉพาะฐานข้อมูลผลงานวิชาการและผลงานวิจัยของอาจารย์ และฐานข้อมูลวิจัยที่ถูกนำไปใช้อ้างอิง (Citation) ที่ทำให้อาจารย์ในภาควิชาลดเวลาในการรวบรวมข้อมูลงานวิจัยและผลงานวิชาการ
- 3) ความพร้อมของงบประมาณ การสนับสนุนงบประมาณในการผลิตและเสนอผลงานวิจัยและผลงานวิชาการของอาจารย์ในการประชุมวิชาการ และอบรม สัมมนา ณ ต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และพัฒนาความก้าวหน้าทั้งด้านการสอนและการผลิตผลงานวิชาการของอาจารย์ ซึ่งช่วยสนับสนุนให้คณะอักษรศาสตร์บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 4) การมีตำแหน่ง “ผู้จัดการภาควิชา” เข้าทำงานประจำในภาควิชา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทจบการศึกษาในสาขาวิชาที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกับอาจารย์และนิสิตในภาควิชา ทำให้ช่วยทำงานด้านบริหารแทนอาจารย์รุ่นเด็กได้ในหลายเรื่อง ซึ่งอาจารย์เพียงแต่ประสานงานให้ความคิดเห็น และช่วยชี้แนะในบางประเด็นเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้อาจารย์มีเวลาในการผลิตผลงานวิชาการเพิ่มมากขึ้น และมีตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น

ตัวอย่างเอกสารสนับสนุนและแบบฟอร์มต่างๆ (ดังภาคผนวก ง)

1. แบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ
2. แบบฟอร์มการประเมินผลงานทางวิชาการที่ได้รับทุนสนับสนุน
3. แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ชีวิตในคณะอักษรศาสตร์
4. จดหมายข่าว “อักษรสัมพันธ์”

4.1.4.2 หน่วยงานด้านการวิจัย กรณีศึกษา : สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ

ประวัติความเป็นมา

ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) ได้มีการวางแผนการใช้การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการผลิตและการส่งออกของประเทศ โดยเฉพาะเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ โดยมุ่งเน้นให้ประเทศได้รับประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทรัพยากรประเภทแร่และวัตถุดิบประเภทต่างๆ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงได้มีการจัดตั้งสถาบันเฉพาะทางด้านโลหะและวัสดุขึ้นอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2529 สำหรับเป็นหน่วยงานวิจัยและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนากระบวนการที่เหมาะสมในการแปรรูปแร่และวัตถุดิบอื่นๆ ให้เป็นวัสดุสำเร็จรูปหรือกึ่งสำเร็จรูปในลักษณะของโลหะ เซรามิก พอลิเมอร์ และวัสดุเส้นใย เพื่อเพิ่มพูนมูลค่าทรัพยากรธรรมชาติของประเทศให้สูงขึ้น

ปัจจุบันนับได้ว่าสถาบันวิจัยโลหะและวัสดุเป็นสถาบันวิจัยที่มีความพร้อมที่สุดแห่งหนึ่งของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งในแง่ของอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือวิจัยและบุคลากรมีอย่างเพียงพอในการดำเนินงานวิจัย สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และการบริการวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

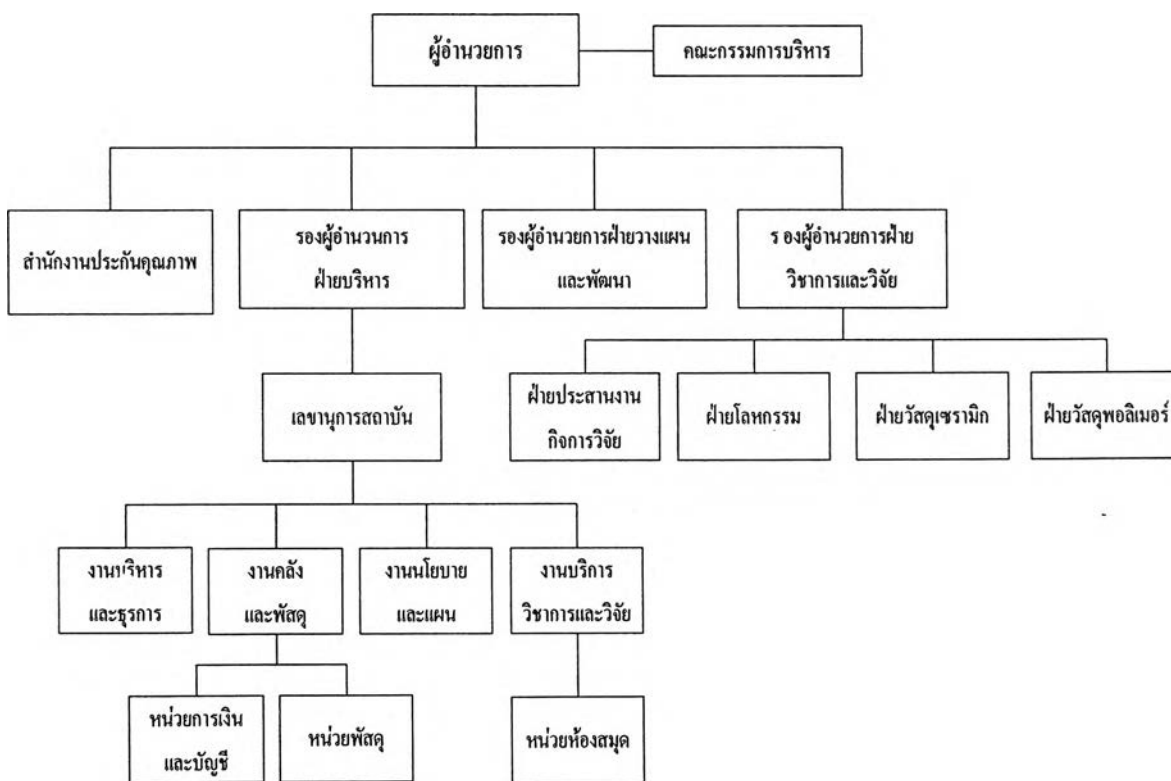
การดำเนินงานของสถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ ประกอบด้วยกระบวนการงานหลัก คือ

1) งานวิจัยและพัฒนา ในลักษณะการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันฯ กับภาควิชาภายในจุฬาฯ หน่วยงานวิจัยอื่นๆ สถาบันต่างๆ ภาคอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศในลักษณะร่วมกันวิจัย (Consortium) หรือการรับการถ่ายทอดทางเทคโนโลยีจากต่างประเทศและวิจัยพัฒนาต่อยอด (TT&D) โดยใช้สถานที่ บุคลากรและเครื่องมือร่วมกันวิจัย ทั้งในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนนักวิจัย การฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก การให้คำปรึกษาหารือทางการวิจัย ตลอดจนการสนับสนุนและให้คำปรึกษาด้านข่าวสาร ตำราและข้อมูลต่างๆ จากสถาบันต่างๆ

2) งานบริการวิชาการ สถาบันฯ มีการจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านโลหะและวัสดุให้กับบุคลากรทั้งในภาครัฐและเอกชน จัดให้มีการพบปะเสวนาระหว่างบุคคล/คณะบุคคลทั้งจากหน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชนที่ทำงานวิจัยหรือสนใจงานในสาขาเดียวกัน การให้บริการวิเคราะห์และทดสอบซึ่งกระทำโดยเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบวิเคราะห์ทดสอบประจำเครื่องโดยเฉพาะ ตลอดจนการให้คำปรึกษาหรือการแก้ปัญหาด้วยกระบวนการทำวิจัยร่วมกันกับภาคอุตสาหกรรม

โครงสร้างการบริหาร

สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ ได้กำหนดโครงสร้างและระบบการบริหารไว้ตามโครงสร้างการบริหารสถาบันฯ ดังรูปที่ 4.4 โครงสร้างการบริหารของสถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ โดยในส่วนของงานวิจัยได้มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายประสานงานกิจการวิจัย ฝ่ายโลหกรรม ฝ่ายวัสดุเซรามิก และฝ่ายวัสดุพอลิเมอร์ ในแต่ละฝ่ายมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบกำกับ ดูแล และในส่วนของสำนักงานเลขานุการ ได้แบ่งการทำงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานบริหารและธุรการ งานคลังและพัสดุ งานนโยบายและแผน และงานบริการวิชาการและวิจัย โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบดูแล



รูปที่ 4.4 โครงสร้างการบริหาร สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ

ปรัชญา/ปณิธาน

เป็นองค์กรทางวิชาการชั้นนำของประเทศ สาขาเทคโนโลยีโลหะและวัสดุที่มีการพัฒนาด้านวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งเพื่อสร้างองค์ความรู้บูรณาการกับการเรียนการสอน และเพื่อการบริการวิชาการแก่สังคม

วิสัยทัศน์

เป็นสถาบันวิจัยที่มีการทำงานภายใต้ระบบประกันคุณภาพที่ได้มาตรฐานสากลและเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการในสาขาโลหะและวัสดุของประเทศ

พันธกิจ

เพื่อเป็นสถาบันวิจัยและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีวัสดุชั้นนำของประเทศ ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางด้านโลหะและวัสดุที่มีคุณภาพ ตลอดจนการสร้างองค์ความรู้ทางด้านโลหะและวัสดุในระดับแนวหน้า เพื่อผลักดันให้ประเทศได้พึ่งพาตัวเองทางเทคโนโลยี และสามารถส่งออกเทคโนโลยีได้ในอนาคต

ภารกิจ

1. เป็นหน่วยงานและพัฒนากระบวนการที่เหมาะสมในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นวัสดุสำเร็จรูปของโลหะ เซรามิก และพอลิเมอร์ ซึ่งรวมถึงวัสดุเส้นใย เพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพยากรในประเทศ
2. ดำเนินการวิจัยและพัฒนา โดยคำนึงถึงผลในการนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการ ตลอดจนการพัฒนาวัสดุและผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งออก นอกจากนี้ยังนำผลพลอยได้หรือของเสียของโรงงานอุตสาหกรรมมาพัฒนาเป็นวัสดุหรือผลิตภัณฑ์ที่สามารถใช้งานได้อีก
3. การสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและภาคเอกชนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาด้านวิศวกรรมในโรงงาน ตลอดจนให้คำแนะนำการเลือกใช้วัสดุอุตสาหกรรมจากทรัพยากรธรรมชาติในประเทศให้ได้ผลทางเศรษฐกิจอย่างสมบูรณ์

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านโลหะและวัสดุ สามารถนำผลงานวิจัยไปใช้ร่วมกับการเรียนการสอน และการบริการทางวิชาการแก่สังคมอันเป็นการสนับสนุนองค์กรรมรวมเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย และเป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรวิจัยของมหาวิทยาลัย

นโยบายและทิศทางการพัฒนา

สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ ได้กำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและจุดมุ่งหมายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทาง
2. ส่งเสริมการประกันคุณภาพการวิจัย
3. สร้างความเชื่อมโยง/ความร่วมมือและการบริการทางวิชาการกับประชาคมทุกระดับ/ชุมชน
4. ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายในระดับนานาชาติ
5. สร้างระบบบริหารบุคคลให้แสวงหาและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ

นโยบายคุณภาพ

พัฒนาให้ได้ผลงานวิจัยที่ดีมีคุณภาพในสาขาโลหะและวัสดุ เกิดการบูรณาการกับการเรียนการสอนเพื่อสร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการ อีกทั้งสามารถนำไปประยุกต์ในอุตสาหกรรมได้ เพื่อให้บรรลุตามนโยบายคุณภาพข้างต้น สถาบันฯ จะดำเนินการ ดังนี้

1. พัฒนาระบบการวิจัยที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่ผลงานวิจัยที่ดีมีคุณภาพสูง (ทั้งที่เป็นผลงานวิจัยพื้นฐานและ/หรือผลงานวิจัยประยุกต์) และได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ
2. จัดให้มีระบบสารสนเทศด้านการวิจัยและพัฒนาที่ทันสมัย เพื่อการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
3. ผลิตผลงานวิชาการที่ดีมีคุณภาพสูง และสอดคล้องหรือตรงความต้องการขององค์กรที่ทำงานร่วมกับสถาบันฯ
4. พัฒนาคณาจารย์ทุกระดับให้มีส่วนร่วมและเข้าใจในระบบคุณภาพของสถาบันฯ ทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีขีดความสามารถของวิชาการสูง และเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในวิชาชีพ

ผลลัพธ์/ความโดดเด่น

จากปรัชญา/ปณิธาน วัตถุประสงค์และนโยบายคุณภาพของสถาบันฯ ที่ได้มุ่งมั่นพัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพในสาขาโลหะและวัสดุ สามารถนำไปประยุกต์ในอุตสาหกรรม และบูรณาการกับการเรียนการสอนดังกล่าวข้างต้น สถาบันฯ สามารถผลิตผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ให้เป็นที่ยอมรับและได้รับทุนวิจัยจากภายนอกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. จำนวนบทความวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการนานาชาติ ในปีงบประมาณ 2547 สถาบันฯ มีจำนวน 0.3 บทความต่อนักวิจัย ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยที่มีจำนวน 0.12 บทความต่อนักวิจัย เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งประเทศในสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพ
2. จำนวนเงินทุนวิจัย ในปีงบประมาณ 2546 สถาบันฯ มีจำนวนเงินทุนวิจัย (ทั้งแหล่งทุนภายนอกและแหล่งทุนภายใน) ต่อนักวิจัย 271,600 บาท ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของเงินทุนวิจัยของ

มหาวิทยาลัยทั้งประเทศที่มีจำนวน 124,000 บาท โดยมีสัดส่วนของมูลค่าทุนวิจัยที่ได้รับภายนอกต่อทุนภายใน ปี 2545-2547 เฉลี่ย 3 ปี เท่ากับ 4 : 1

3. สัดส่วนของงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ทั้งระดับชาติและนานาชาติต่องานวิจัยตั้งแต่ปี 2545 – 2547 เฉลี่ย 3 ปี คิดเป็น 1 : 3

4. ค่าเฉลี่ยของคะแนนการเผยแพร่บทความวิจัยต่อจำนวนอาจารย์ประจำและ/หรือนักวิจัย ปี 2545 – 2547 เท่ากับ 2.00 2.70 และ 4.53 ตามลำดับ โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยตลอด 3 ปี เท่ากับ 3.08

นอกจากดัชนีชี้วัดทั้ง 4 ข้างต้นแล้ว สถาบันฯ ยังมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กรเพิ่มเติมคือจำนวนบุคลากรที่ได้รับทุนวิจัย จำนวนศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (CE : Center of Excellence) และหน่วยวิจัย (RU: Research Unit) จำนวนผลงานที่นำเสนอในการประชุมวิชาการต่างๆ และจำนวนโครงการวิจัย ซึ่งผลลัพธ์ของแต่ละดัชนีชี้วัด แสดงดังรายละเอียดในตารางที่ 4.8 โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลลัพธ์ของจำนวนบทความวิจัยต่อนักวิจัย (ทั้งระดับชาติและนานาชาติ) มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

ตารางที่ 4.8 ผลลัพธ์ของดัชนีชี้วัดความสำเร็จ สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ	ปีงบประมาณ			
	2544	2545	2546	2547
1. จำนวนบทความวิจัยต่อนักวิจัย (ทั้งระดับชาติและนานาชาติ)	0.25 : 1	0.13 : 1	0.40 : 1	1.20 : 1
2. เงินทุนวิจัย (บาท)	21,902,900	3,476,660	2,716,000	5,249,750
2.2.1 แหล่งทุนภายนอก	21,787,900	2,780,000	2,596,000	3,578,250
2.2.2 แหล่งทุนภายใน	115,000	696,660	120,000	1,671,500
3. จำนวนบุคลากรที่ได้รับทุนวิจัย	3 คน	7 คน	2 คน	5 คน
4. จำนวน CE และ RU	-	1 CE	1 CE	1 CE 1 RU
5. จำนวนผลงานที่นำเสนอในการประชุมวิชาการต่างๆ				
- ระดับชาติ	4 เรื่อง	-	7 เรื่อง	3 เรื่อง
- ระดับนานาชาติ	-	2 เรื่อง	1 เรื่อง	2 เรื่อง
6. จำนวนโครงการวิจัย (ใหม่)	8 โครงการ	8 โครงการ	6 โครงการ	9 โครงการ

และสถาบันฯ มีการจัดทำวารสารของสถาบันฯ คือ วารสารโลหะ วัสดุ และแร่ โดยสถาบันฯ มีผู้ทบทวน (Reviewer) บทความวิจัยของสถาบันฯ ปัจจุบันวารสารของสถาบันฯ ได้ผ่านการประเมิน และได้บรรจุเข้าสู่ฐานข้อมูลระดับนานาชาติ อันได้แก่ ฐานข้อมูล Chemical Abstract และฐานข้อมูล Cambridge Scientific Abstract และขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างการเสนอขอรับการประเมินเพื่อเข้าสู่ฐาน ISI (Institute for Scientific Information)

แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices)

การพัฒนางานวิจัย

สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ ได้มีแนวปฏิบัติที่ดีของการพัฒนางานวิจัย ดังนี้

- จัดทำแนวทางการเสนอขอรับทุนอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งภายนอก โดยนักวิจัยจะต้องศึกษาเงื่อนไข และข้อกำหนดในการเสนอขอรับทุนวิจัยจากแหล่งทุนต่างๆ เพื่อให้การเสนอขอทุนบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ

- กำหนดให้โครงการวิจัยของสถาบันฯ มีความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ของประเทศ 8 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการความยากจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ความสัมพันธ์และเศรษฐกิจระหว่างประเทศ

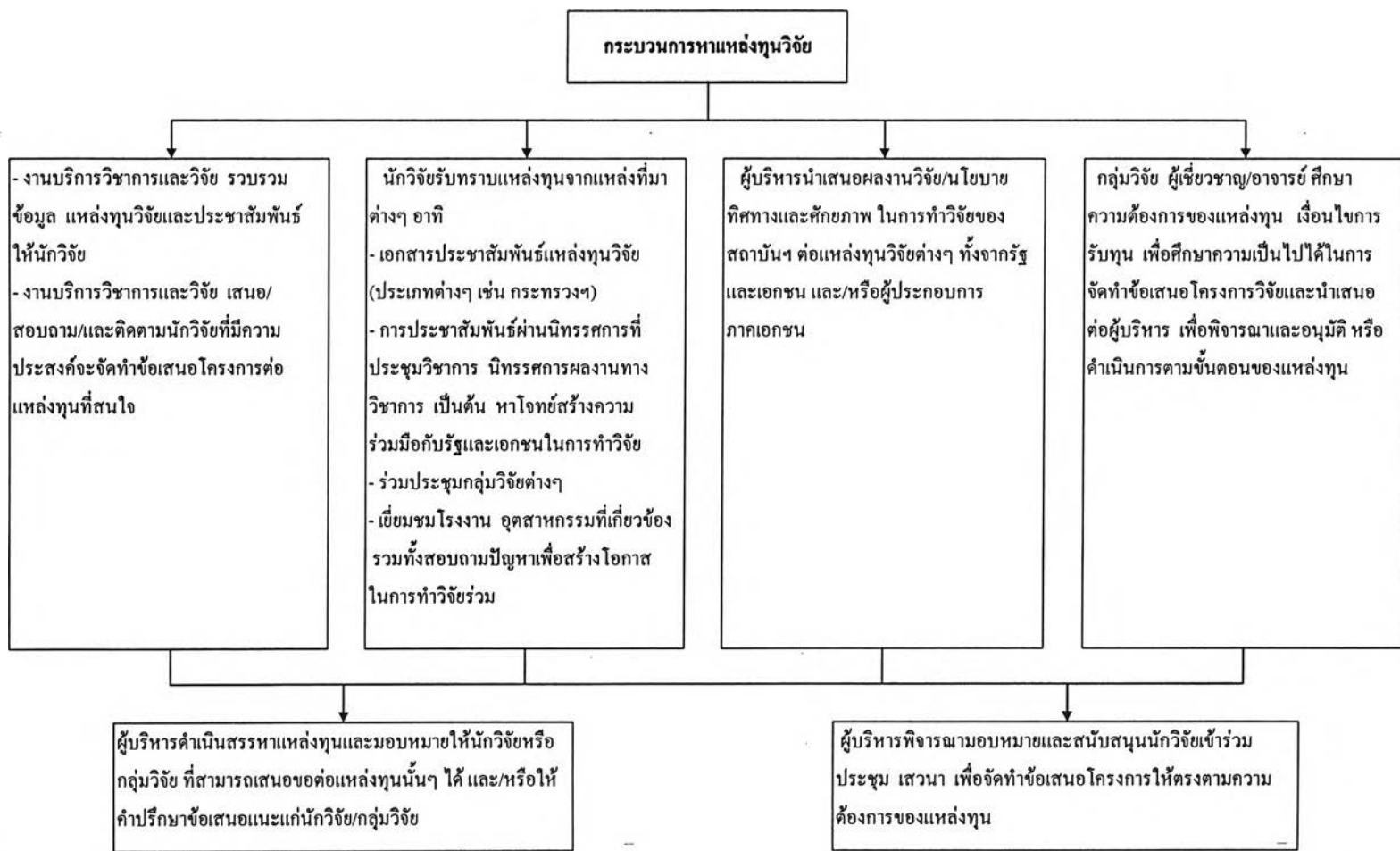
ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาระบบประชาธิปไตยโดยแบบมีส่วนร่วมและกระบวนการ
ประชาสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การรักษาความมั่นคงของรัฐ

- สนับสนุนให้นักวิจัยเป็นอาจารย์พิเศษของภาควิชาต่างๆ เพื่อให้มีโอกาสใช้องค์ความรู้จากงานวิจัยไปสู่การเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหรืออาจารย์ที่ปรึกษาร่วมของนิสิตทุกระดับจากภาควิชาที่เกี่ยวข้อง โดยมีทุนสนับสนุนวิจัยในระดับปริญญาโท วงเงินไม่เกิน 50,000 บาท และระดับปริญญาเอก วงเงินไม่เกิน 200,000 บาท (นักวิจัยเป็นที่ปรึกษา) ตลอดจนสนับสนุนให้นิสิตมาทำงานวิจัยและฝึกงานที่สถาบันฯ ได้

สถาบันฯ มีกระบวนการหาแหล่งทุนวิจัยดังรูปที่ 4.5 และวิธีการพัฒนางานวิจัยและพัฒนา
ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.9



รูปที่ 4.5 กระบวนการหาแหล่งทุนวิจัย สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ

ตารางที่ 4.9 แนวปฏิบัติที่ดีของการพัฒนางานวิจัย

กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">กำหนดทิศทางและนโยบาย ของงานวิจัยและพัฒนา</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">จัดทำและนำเสนอ โครงการวิจัย</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ประชุม Inner</div> <div style="text-align: center;">○</div>	คณะกรรมการบริหาร สถาบันฯ	เพื่อกำหนดทิศทางและนโยบายงานวิจัยและพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ หรือแนวโน้มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน (รัฐบาล มหาวิทยาลัย นักวิจัย ผู้สนับสนุน เงินทุน เป็นต้น) ได้อย่างครบถ้วน	การกำหนดทิศทางและนโยบายของสถาบันฯ พิจารณาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น <ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มและการสนับสนุนจากรัฐบาล เช่น นานาเทคโนโลยี - นโยบายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - แนวโน้มของตลาด หรือผู้รับบริการ - ความต้องการหรือความสนใจของแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอก - การวิเคราะห์ SWOT Analysis จากการจัดสัมมนาบุคลากรทั้งองค์กร - ผลการประเมิน CE ของสถาบันฯ โดยหน่วยงานภายนอก - ผลการประเมินวารสารวิจัยของสถาบันฯ โดยหน่วยงานภายนอก
	นักวิจัย	เพื่อจัดทำและนำเสนอโครงการวิจัยขนาดใหญ่ ที่เป็นการบูรณาการระหว่างศาสตร์ ทั้งเพื่อได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - เชิญนักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์จากต่างประเทศเข้าร่วมทำวิจัยหรือเป็นที่ปรึกษาด้านการวิจัย - เชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะทางเข้ามาเป็นผู้นำการวิจัยให้กับทีมงานของสถาบันฯ
	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ เลขานุการสถาบันฯ	เพื่อพิจารณา ทบทวน ความถูกต้อง/เหมาะสมของโครงการวิจัย และอนุมัติก่อนดำเนินงานวิจัย	(จัดประชุมทุกเดือน)

ตารางที่ 4.9 แนวปฏิบัติที่ดีของการพัฒนางานวิจัย (ต่อ)

กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
 <p>มอบหมายและดำเนินการวิจัยและพัฒนา</p>	หัวหน้าโครงการวิจัยและทีมงานวิจัย	ผลการดำเนินงานวิจัยตามแผนงานวิจัยที่กำหนด	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิจัยมีความเป็นอิสระในการบริหารโครงการวิจัย และสามารถจ้างผู้ช่วยนักวิจัยจากภายนอกได้ นอกเหนือจากบุคลากรในสถาบันฯ ที่มีอยู่ - สถาบันฯ มีการกำหนดวงเงิน เพื่อสำรองจ่ายในโครงการวิจัยในการจัดซื้อสารเคมี วัสดุวิทยาศาสตร์ เป็นต้น - นักวิจัยสามารถเลือกทำงานวิจัยตามที่ตนเองถนัดและเชี่ยวชาญ
ประเมินผลงานวิจัย	กรรมการประจำสถาบันฯ หรือ กรรมการประจำแหล่งทุน	เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการวิจัยตามแผนการดำเนินงานที่นำเสนอเป็นระยะๆ	(คณะกรรมการประเมินผลงานวิจัยของสถาบันฯ ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย หัวหน้าฝ่ายวัสดุเซรามิก หัวหน้าฝ่ายวัสดุโพลิเมอร์ หัวหน้าฝ่ายโลหกรรม และหัวหน้าฝ่ายประสานงานกิจการวิจัย)
เผยแพร่ผลงานวิจัยในที่ประชุมวิชาการและในสื่อต่างๆ ได้แก่ การนำเสนอ บทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ	นักวิจัย	เพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัยของสถาบันฯ และสร้างชื่อเสียงของสถาบันฯ ให้เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการด้านโลหะและวัสดุในระดับชาติและนานาชาติ และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิจัยได้รับค่าตอบแทนเดือนในแต่ละโครงการวิจัย นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับ - มีเงินสนับสนุนการนำเสนอผลงานวิจัยและการสัมมนาวิชาการในต่างประเทศ - มีเงินสนับสนุนงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการ โดยได้รับเป็นเงินพิเศษฉบับละ 5,000 บาท รวมทั้งงานวิจัยที่จดทะเบียนสิทธิบัตรด้วย

กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่นำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี

นอกจากแนวปฏิบัติที่ดีของการพัฒนางานวิจัยแล้ว สถาบันฯ ได้มีกระบวนการสนับสนุนที่นำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี ได้แก่

1. การกำหนดและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ และการทบทวนผลการดำเนินงาน
2. การพัฒนาศักยภาพและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร

1. การกำหนดและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ และการทบทวนผลการดำเนินงาน

สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ ได้กำหนดและถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ และการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการประชุม 2 ระดับ ได้แก่

1) การประชุมระดับฝ่าย แบ่งเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ การประชุมฝ่ายวิชาการและวิจัย มีรองผู้อำนวยการฝ่ายฯ เป็นประธาน กำหนดให้ประชุมทุก 2 สัปดาห์ และการประชุมสำนักงานเลขานุการ มีเลขานุการสถาบันฯ เป็นประธาน กำหนดให้ประชุมทุกเดือน การประชุมระดับฝ่ายเป็นการประชุมเพื่อให้นักวิจัย และบุคลากรสายสนับสนุนเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสถาบันฯ รวมทั้งร่วมกันแก้ปัญหาและข้อขัดข้องในการดำเนินงานต่างๆ ของสถาบันฯ เพื่อนำเสนอต่อคณะผู้บริหารต่อไป

การประชุมระดับฝ่ายเป็นการจัดระบบให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การวางแผน และการตัดสินใจในภารกิจที่สำคัญของสถาบันฯ ซึ่งเป็นการบริหารจากระดับล่างสู่ระดับบน (Bottom-Up) นอกจากนี้ในบางกรณียังมีการประชุมข้ามสายงานระหว่างฝ่าย โดยสำนักงานเลขานุการไปร่วมประชุมที่ฝ่ายวิชาการและวิจัยเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดจากดำเนินงาน

2) การประชุม Inner เป็นการประชุมของคณะผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร และเลขานุการสถาบันฯ เพื่อทบทวนผลการดำเนินงาน และติดตามประสิทธิภาพขององค์กรในด้านต่างๆ รวมทั้งกำหนดและกระจายนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นการบริหารจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top-Down) โดยเรื่องหรือวาระที่นำเข้าทบทวนในที่ประชุม ได้แก่

- ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือปัญหาจากที่ประชุมระดับฝ่าย
- การติดตามความก้าวหน้าของโครงการวิจัย
- การประเมินผลการให้บริการทางวิชาการ เช่น การวิเคราะห์ทดสอบ การจัดประชุมสัมมนา เป็นต้น ซึ่งการประเมินผลการให้บริการด้านการวิเคราะห์ทดสอบจะพิจารณาในด้านความรวดเร็ว ความถูกต้อง และราคาในการวิเคราะห์ทดสอบ
- กิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอน

- การเงิน และงบประมาณ
- การนำเสนอแผนงาน มาตรการหรือกิจกรรมจากนโยบายที่ได้รับ เพื่อพิจารณาภาพรวมและความเหมาะสมก่อนนำไปถือปฏิบัติ
- ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียนจากกล่องแดง ที่ผู้อำนวยการสถาบันฯ สามารถเปิดกล่องได้เพียงผู้เดียว และในบางกรณีจะมีการประชุมพร้อมกันทั้งสถาบันฯ เพื่ออธิบายและชี้แจงข้อร้องเรียนที่ได้รับ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถาบันฯ ได้แสดงความคิดเห็นต่อวิธีการหรือแนวทางที่ผู้บริหารได้ชี้แจงหรือเสนอ

นอกจากนี้ในที่ประชุม Inner ยังมีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการเฉพาะกิจ” อันประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่เป็นกรรมการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องและนำเสนอในที่ประชุม Inner เช่น ปัญหาเรื่องผังกายภาพด้านระบบอินเทอร์เน็ต และสถานที่ ปัญหาครุภัณฑ์ขนาดเล็ก เป็นต้น โดยที่ประชุม Inner จะพิจารณาความเหมาะสม และลงมติแนวทางการแก้ไขปัญหามาจากการนำเสนอของคณะกรรมการเฉพาะกิจ ก่อนประกาศและนำไปปฏิบัติในสถาบันฯ

นับได้ว่าการประชุม Inner เป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานของสถาบันฯ ในการกำหนดและถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการทบทวนผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถาบันฯ เพื่อกำหนดวิธีการแก้ไข/ปรับปรุงและป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถาบันฯ ไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศต่อไป

2. การพัฒนาช่วยภาพและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร

บุคลากรของสถาบันฯ ประกอบด้วย นักวิจัย และบุคลากรสายสนับสนุน โดยสถาบันฯ มีการพัฒนาศักยภาพของนักวิจัย เพื่อพัฒนาให้เป็นนักวิจัยที่มีคุณภาพ สามารถผลิตผลงานวิจัยที่สร้างความรู้ใหม่ และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ดังนี้

- สนับสนุนและส่งเสริมให้นักวิจัยศึกษาต่อระดับปริญญาเอก และเจ้าหน้าที่วิจัยศึกษาต่อในระดับปริญญาโท
- มีทุนสนับสนุนโครงการวิจัยนำร่อง (Pilot Project) ให้กับนักวิจัยมือใหม่ของสถาบันฯ ซึ่งเป็นเงินทุนของสถาบันฯ เอง เพื่อให้ให้นักวิจัยมีประสบการณ์ในการนำเสนอโครงร่างงานวิจัยที่สนใจก่อนที่จะดำเนินงานวิจัยในโครงการวิจัยขนาดใหญ่ โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัยเป็นผู้ทบทวนโครงร่างงานวิจัย จากนั้นจึงนำเสนอเข้าที่ประชุม Inner เพื่อพิจารณาความเหมาะสมเห็นชอบ และอนุมัติก่อนที่จะดำเนินการวิจัยต่อไป
- เชิญนักวิจัย/ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเป็นวิทยากรฝึกอบรมให้ความรู้แก่นักวิจัยของสถาบันฯ และหน่วยงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- สนับสนุนให้นักวิจัยไปฝึกอบรม สัมมนาภายนอกสถาบันฯ และนำความรู้ที่ได้รับจากการสัมมนากลับมาถ่ายทอดให้กับนักวิจัยและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถาบันฯ ได้รับทราบความรู้ใหม่ๆ

สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ทางสถาบันฯ ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ทั้งภายในและภายนอกจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้งส่งไปศึกษาดูงานภายนอกสถาบันฯ ตามสายงาน

ในด้านการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร สถาบันฯ มีการกำหนดรายละเอียดของงาน (Job Description) และการมอบหมายงาน (Job Assignment) ของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน รวมทั้งมีการจัดอบรมปฐมนิเทศแก่บุคลากรโดยเลขานุการสถาบันฯ และมีการแจกคู่มือประจำตัวบุคลากร ซึ่งระบุรายละเอียดต่างๆ เช่น ผังองค์กร ภารกิจของสถาบันฯ การติดต่อประสานงานของสถาบันฯ ในเรื่องต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากร ลูกจ้างโครงการวิจัย และนิสิตฝึกงานได้รับทราบและเข้าใจภาพรวมการดำเนินงานของสถาบันฯ ก่อนการปฏิบัติงานจริง และบุคลากรของสถาบันฯ จะต้องมีการเซ็นชื่อเพื่อรับทราบและเข้าใจภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

การประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุน ทางสถาบันฯ จะดำเนินการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินตามลำดับสายการบังคับบัญชา 2 ชั้น รวมทั้งให้บุคลากรมีการประเมินผลการดำเนินงานของตนเองด้วย โดยแบ่งการประเมินบุคลากรสายสนับสนุนเป็น 3 ประเภท ได้แก่ หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย บุคลากรระดับปฏิบัติการ และบุคลากรระดับแรงงาน สำหรับนักวิจัย ทางสถาบันฯ กำหนดให้นักวิจัยรายงานภาระงานที่เกิดขึ้นในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา รวมทั้งกำหนดเป้าหมายให้นักวิจัยผลิตผลงานวิจัยอย่างน้อย 1 โครงการวิจัยต่อปี ซึ่งกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานทุกๆ 6 เดือน จากนั้นนำผลการประเมินเข้าสู่ที่ประชุม Inner เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง และประกาศผลให้ทราบ รวมทั้งแจ้งผลคะแนนการประเมินให้บุคลากรรับทราบด้วย (เอกสารลับเฉพาะบุคคล) และในกรณีที่บุคลากรไม่เห็นด้วยกับผลคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชาสามารถร้องเรียนไปยังรองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา เนื่องจากรองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีสถานภาพทางตำแหน่งที่เป็นกลาง ไม่ต้องประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรในสถาบันฯ จากนั้นนำเสนอข้อร้องเรียนดังกล่าวเข้าที่ประชุม Inner เพื่อพิจารณาต่อไป

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1) ความร่วมมือที่ดีมากระหว่างบุคลากรภายในสถาบันฯ มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรในสถาบันฯ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน แบบพี่ดูแลน้อง บุคลากรมีความผูกพันและรักองค์กร โดยบุคลากรส่วนใหญ่ทำงานที่สถาบันฯ เป็นที่แห่งแรกจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน ดังนั้นการมอบหมายงานหรือกระจายนโยบายที่นำไปสู่การพัฒนาสถาบันฯ จึงเกิดจากความสมัครใจของบุคลากร ที่ไม่มองเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงานประจำที่ปฏิบัติ

2) การบริหารงานที่คล่องตัว และการติดต่อประสานงานภายในองค์กรที่ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากสถาบันวิจัยโลหะและวัสดุเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก (จำนวนบุคลากร 27 คน) มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรรับทราบและเข้าใจก่อนการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้บริหารและบุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยบุคลากรสามารถเข้าพบผู้อำนวยการหรือผู้แทนฝ่ายบริหารด้านประกันคุณภาพ (QMR : Quality Management Representative) ได้โดยตรง กรณีมีข้อร้องเรียนหรือปัญหาเกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้แทนฝ่ายบริหารด้านประกันคุณภาพ (QMR) และเลขานุการสถาบันฯ เป็นบุคคลเดียวกันจึงทำให้การบริหารงานสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

3) ความพร้อมและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง เนื่องจากสถาบันฯ มีนักวิจัยที่มีความสามารถ และมีนักวิจัยที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวน 5 คน รวมทั้งมีเครื่องมือวิเคราะห์และทดสอบที่พร้อมและสมบูรณ์แห่งหนึ่งของประเทศ ทำให้มีความพร้อมในการผลิตผลงานวิจัยที่สร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมได้

ตัวอย่างเอกสารสนับสนุนและแบบฟอร์มต่างๆ (ดังภาคผนวก ง)

แบบฟอร์มการประเมินคุณภาพงานวิจัย

4.1.4.3 หน่วยงานด้านบริการและสนับสนุน กรณีศึกษา : สถาบันวิทยบริการ

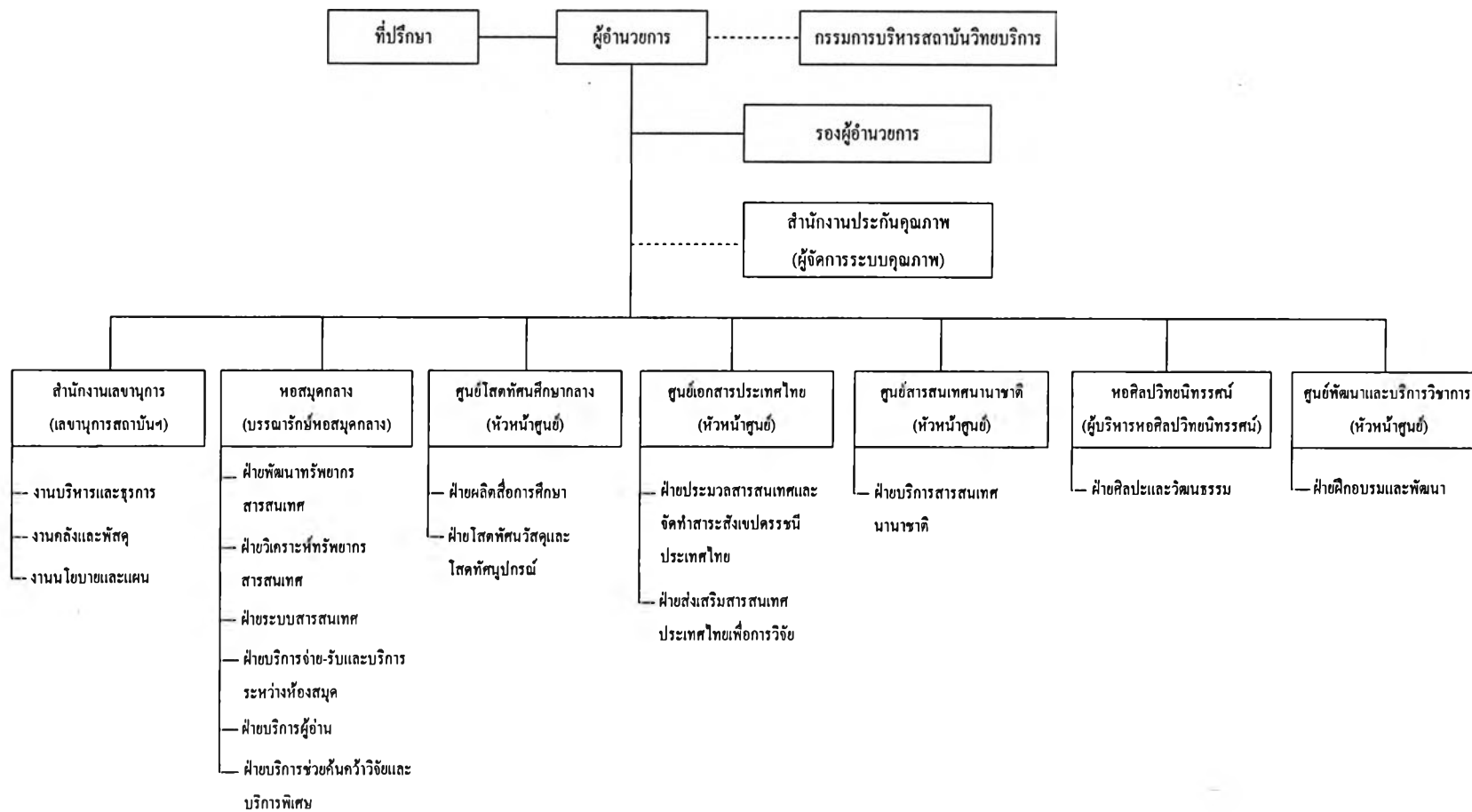
ประวัติความเป็นมา

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานบริการสารสนเทศจัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาโดยการรวม 3 หน่วยงานบริการของมหาวิทยาลัยเข้าด้วยกัน คือ หอสมุดกลาง ศูนย์โสตทัศนศึกษากลาง และศูนย์เอกสารประเทศไทย เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2521 และเริ่มเปิดให้บริการ ณ อาคารมหาธีรราชานุสรณ์ ตั้งแต่วันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2525

ปัจจุบันสถาบันวิทยบริการประกอบด้วย 7 หน่วยงานระดับศูนย์ ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ หอสมุดกลาง ศูนย์โสตทัศนศึกษากลาง ศูนย์เอกสารแห่งประเทศไทย ศูนย์สารสนเทศนานาชาติ หอศิลป์วิทยนิทรรศน์ และศูนย์พัฒนาและบริการวิชาการ

โครงสร้างการบริหาร

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดแบ่งส่วนราชการเป็น 7 หน่วยงานระดับศูนย์ และ 13 หน่วยงานระดับฝ่าย ภายใต้การบริหารและควบคุมการดำเนินงานโดยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์ และหัวหน้าฝ่าย มี คณะกรรมการบริหารสถาบันวิทยบริการ กำกับดูแลเชิงนโยบาย และมีที่ปรึกษาของผู้อำนวยการ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ มี คณะกรรมการดำเนินงานสถาบันวิทยบริการ พิจารณาและพัฒนาระบบวิทยบริการ ในส่วนของการประกันคุณภาพ ผู้อำนวยการสถาบันวิทยบริการ ได้แต่งตั้งผู้จัดการระบบคุณภาพ หรือผู้แทนฝ่ายบริหารด้านประกันคุณภาพ (QMR) เพื่อจัดตั้งระบบคุณภาพ กำกับดูแล ให้มีการนำระบบคุณภาพไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐาน รวมทั้งควบคุมดูแลสำนักงานประกันคุณภาพ ดังรูปที่ 4.6 โครงสร้างองค์กร สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.6 โครงสร้างองค์กร สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์

สถาบันวิทยบริการเป็นชุมทรัพย์ทางปัญญาที่เพียบพร้อมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรสารสนเทศทุกประเภทที่มีมาตรฐาน สามารถให้บริการสนองความต้องการด้านการเรียน การสอน การค้นคว้าวิจัย และความใฝ่รู้ของประชาคมมหาวิทยาลัย

พันธกิจ

บุกเบิก แสวงหา สรรสร้าง และเผยแพร่องค์ความรู้ (Knowledge Base) ทั้งในด้านวิชาการ และวิจัย โดยการบริหารจัดการและการให้บริการทางวิชาการที่มีคุณภาพ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาคมจุฬาฯ และสังคม

วัตถุประสงค์

1. เป็นห้องสมุดดิจิทัล (Digital Library) ที่สมบูรณ์แบบ
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning Resource Center)
3. มีศักยภาพในการประยุกต์เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการผลิตและการให้บริการสื่อการศึกษาแบบครบวงจร เพื่อสนับสนุนห้องเรียนเสมือน (Virtual Classroom) ทั้งในรูปแบบพื้นฐานและมัลติมีเดียระดับอาชีพ (Professional Multimedia)
4. เป็นศูนย์กลางในการให้บริการทางวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรม โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดสุนทรีย์ในงานศิลป์ผ่านระบบเครือข่าย (Virtual Exhibition)
5. เพิ่มสมรรถนะในการให้บริการของสื่อสาระทุกรูปแบบผ่านระบบเครือข่าย
6. เป็นจุดเชื่อมประสานและชี้นำไปยังสาระเชิงวิชาการและวิจัยทั้งภายในและภายนอกประชาคมจุฬาฯ
7. เป็นหน่วยงานที่เปิดให้บริการค้นคว้าวิจัยทั้งในและนอกเวลาราชการทุกวัน
8. เพิ่มคุณค่าและมูลค่าสารสนเทศเพื่อประโยชน์ทางวิชาการและธุรกิจ
9. มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านการให้บริการสื่อความรู้ทางวิชาการเชิงสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อการบริการในระดับลึก (Comprehensive)
10. ปรับระบบงานบริหารให้เป็นระบบอัตโนมัติและสอดคล้องประสานกับระบบงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัย เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารองค์กร

กลยุทธ์

1. แสวงหาทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ทุกประเภท อันจะเอื้อประโยชน์อย่างไม่จำกัดเวลา และสถานที่ ต่อการเรียนการสอน และการค้นคว้าวิจัย
2. จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะส่งเสริมให้เกิดศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learning Resources Center)
3. พัฒนาการผลิตและการบริการสื่อมัลติมีเดีย (Multimedia) เพื่อพัฒนาเป็นระบบห้องเรียนเสมือน (Virtual Classroom) พร้อมรองรับการเรียนการสอนผ่านระบบเครือข่าย และการฝึกอบรมในอนาคต โดยจัดให้มีบริการในระดับห้องส่งออกอากาศสื่อมัลติมีเดียได้ (Integrated Broadcast Operation - IBO)
4. จัดเก็บงานศิลป์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการบริการผ่านระบบเครือข่าย
5. เสริมสร้างศักยภาพและการจัดการของระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อรองรับการให้บริการสื่อสาระทุกรูปแบบผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
6. ส่งเสริมกิจกรรมเชิงรุก เพื่อให้ผู้ใช้สารสนเทศมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการพัฒนาและบริการทรัพยากรสารสนเทศทั้งในด้านเนื้อหาและรูปแบบ
7. จัดเตรียมความพร้อมเพื่อให้บริการทั้งในและนอกเวลาราชการทุกวัน ด้วยระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเพิ่มกำลังคนและจัดการทำงานเป็นผลัด (Shift) รวมทั้งปรับปรุงระบบการจัดการอาคารสถานที่
8. แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมและกำหนดเป็นมาตรฐานเมตาดาต้า (Metadata) ในการนำสารสนเทศบน Internet และข้อมูลท้องถิ่น ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (Local Content) มาจัดการให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็ว
9. พัฒนาคณาจารย์เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพการให้บริการ
10. วิเคราะห์ วางแผน และปรับระบบการบริหารงานรวมทั้งจัดหา Software ที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และการบริหารที่สอดคล้องกับระบบงานบริหารของมหาวิทยาลัย

ผลลัพธ์/ความโดดเด่น

1) ด้านการให้บริการและพัฒนาการบริหารงาน

สถาบันวิทยบริการมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่องในรอบ 30 ปี ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของผู้ใช้บริการที่หลากหลายและการพัฒนาการบริหารงานภายในสถาบันฯ ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อาทิ

- ใช้โปรแกรม CDS/ISIS ของ UNESCO เพื่องานห้องสมุด
- เป็นศูนย์ประสานงานและเผยแพร่โปรแกรม CDS/ISIS แห่งประเทศไทย (National Distributing Center for CDS/ISIS)
- เปิดบริการจ่าย-รับอัตโนมัติ ทำให้สถาบันวิทยบริการเป็นห้องสมุดอัตโนมัติเต็มรูปแบบแห่งแรกด้วยความร่วมมือของสมาชิกจุฬาลินเน็ต (Chulalinet) สามารถให้บริการ 24 ชั่วโมง ทุกวัน
- พัฒนางานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้โปรแกรม INFOMA
- ใช้บัตรอัจฉริยะ (Smart Card) กับการยืม-คืน
- เปิดบริการ CU Cyber Zone เพื่อบริการใช้อินเตอร์เน็ตในรูปแบบลติมีเดีย
- ติดตั้งระบบการเรียนการสอนทางไกลในเครือข่ายทบวงมหาวิทยาลัย (UniNet)
- เปิดศูนย์ผลิตสื่อมัลติมีเดีย
- ใช้โปรแกรม Web OPAC ในการให้บริการ Online Public Access Catalog
- เป็นศูนย์การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning Center – DLC) ในเครือข่ายการเรียนรู้อินเทอร์เน็ตทั่วโลก (Global Development Learning Network – GDLN) ของธนาคารโลก (World Bank) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างธนาคารโลกและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นับเป็น 1 ใน 10 ศูนย์แรกของธนาคารโลกที่สามารถเชื่อมโยงผู้ใช้บริการกับแหล่งความรู้
- ให้บริการโปรแกรมการเรียนการสอนผ่านทางอินเทอร์เน็ต (Blackboard)
- เปิดห้องปฏิบัติการผลิตสื่อการศึกษาแบบ Non-Linear
- ให้บริการเครือข่ายไร้สาย (Wireless LAN)

ตลอดระยะเวลาในการพัฒนาการให้บริการ ทำให้สถาบันฯ ได้รับความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการที่สูงขึ้นเป็นลำดับ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ สถาบันวิทยบริการ

ปีงบประมาณ	2546	2547	2548
ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ร้อยละ)	72.22	77.17	87.38

จากความโดดเด่นของสถาบันฯ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยขยายการดำเนินงานในหลายด้านของสถาบันฯ ไปเป็นแบบอย่างแก่หน่วยงานต่างๆ เช่น การจ่ายเงินคืนค่าสมาชิกสถาบันฯ ประเภทบุคคลภายนอกให้ทันทีที่สมาชิกยื่นความจำนงขอรับเงินคืน การยืม-คืนหนังสือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ด้วยตนเอง การใช้โปรแกรม Lotus Notes เพื่อการสื่อสารภายในองค์กรและเพื่อการจองรถ การจองห้องประชุม การรองจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคลากรสถาบันฯ กรณีเป็นคนไข้ นอก โดยไม่จำกัดวงเงิน เป็นต้น (Surveillance Audit , 22 กรกฎาคม 2547)

และสถาบันฯ ได้รับรางวัลคุณภาพ CU-Quality Prizes ประจำปี 2548 ประเภทรางวัลที่ 1.5 5 ส และความปลอดภัย ซึ่งสถาบันฯ ได้ดำเนินกิจกรรม 5 ส มาตลอดระยะเวลา 6 ปี โดยสถาบันฯ ได้นำข้อเสนอแนะจากการตรวจเยี่ยมพื้นที่โซนต่างๆ ซึ่งครอบคลุมทุกหน่วยงานและพื้นที่ในสถาบันฯ ในแต่ละปี มาปรับปรุงด้านอาคารสถานที่ เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานของบุคลากร จนกระทั่งมีหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย อาทิ ห้องสมุดคณะ/สถาบัน และห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมาเยี่ยมชมกิจกรรม 5 ส ตลอดจนขอให้บุคลากรของสถาบันฯ เป็นวิทยากรอบรมด้านกิจกรรม 5 ส แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

2) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

นอกจากการมุ่งเน้นพัฒนาด้านการให้บริการแล้ว สถาบันฯ ยังมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้สถาบันฯ ตระหนักว่าทรัพยากรบุคคล คือ ทรัพยากรที่มีค่ายิ่งและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสถาบันฯ ให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทำให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในการให้บริการผู้รับบริการ ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการสูงขึ้น และจำนวนข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกล่องรับความคิดเห็นลดลงในรอบ 4 ปี ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 การแสดงความคิดเห็นที่สถาบันวิทยบริการ ได้รับจากกล่องรับความคิดเห็น

รายการ	ปีงบประมาณ			
	2545	2546	2547	2548
จำนวนผู้แสดงความคิดเห็น (ราย)	659	629	471	272
ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ร้อยละ)	70.00	72.22	77.17	87.38

ทั้งนี้ปัญหา หรืออุปสรรคที่พบจากกล่องรับความคิดเห็น คือ ในบางครั้งผู้แสดงความคิดเห็นใช้ถ้อยคำไม่สุภาพ ซึ่งมีผลกระทบต่อทางด้านจิตใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรรู้สึกท้อแท้ไปบ้าง ทั้งนี้ผู้บริหารสถาบันฯ มีจิตวิทยา และเข้าใจภาวะการณนี้ จึงไม่เร่งรัดการดำเนินการของบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียนที่ได้รับ

นอกจากการพัฒนาศักยภาพบุคลากรจะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่สูงขึ้นเป็นลำดับแล้ว ยังส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของบุคลากรด้วย ซึ่งจากผลการวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยชั้นเดอร์แลนด์ เมื่อเดือนกรกฎาคม 2547 เรื่อง “แรงจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษา สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ในหัวข้อเรื่อง องค์การมีการอบรมและพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ได้ค่ามัธยเลขคณิต สูงที่สุด คือ 4.23 และหัวข้อเรื่อง การอบรมและพัฒนาที่จัดขึ้นมีความเหมาะสมที่ช่วยพัฒนาการทำงานของท่าน ได้ค่าคะแนนรองลงมา คือ 3.97 ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของสถาบันฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546–2548 คือ จำนวนชั่วโมงที่บุคลากรได้รับการอบรม เพื่อพัฒนาทักษะความชำนาญ ซึ่งมีระดับสูงขึ้น ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 จำนวนชั่วโมงที่บุคลากรได้รับการอบรม สถาบันวิทยบริการ

ตัวชี้วัด (KPI)	ปีงบประมาณ					
	2546		2547		2548	
จำนวนชั่วโมงที่บุคลากรได้รับการอบรม	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
1. บุคลากรระดับวิชาชีพ	30	94	40	55	40	100
2. บุคลากรระดับปฏิบัติการ	20	49	30	58	30	37

สถาบันฯ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 โดยระยะแรกมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานในระดับวิชาชีพก่อน เนื่องจากการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมการให้บริการซึ่งเป็นงานหลักขององค์กร ต่อมาตั้งแต่ พ.ศ. 2539 จนถึงปัจจุบัน สถาบันฯ ได้ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ รวมนักการ และได้บรรจุเป็นแผนการพัฒนาบุคลากรมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 และกำหนดเป้าหมายจำนวนชั่วโมงการเข้ารับการอบรมของบุคลากรไว้ในตัวชี้วัดความสำเร็จของสถาบันฯ (Key Performance Indicators – KPI) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จนมีคำกล่าวว่า บุคลากรสถาบันฯ ทุกคนมีความสามารถในเชิงลึกในงานที่ตนรับผิดชอบ และสามารถเป็นต้นแบบที่ดีของหน่วยงานอื่นๆ ได้ ในขณะเดียวกันสถาบันฯ ได้ทำการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และพบว่า การพัฒนาบุคลากรในบางหลักสูตร ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีขึ้น ประกอบกับบุคลากรส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงานเพื่อให้บริการนอกเวลา จึงไม่สามารถเข้ารับการอบรมตามแผนที่กำหนดได้

แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices)

จากความมุ่งมั่นในการพัฒนาการให้บริการ การบริหารงาน และพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งผลให้สถาบันฯ มีผลการดำเนินงานที่ดีดังกล่าวข้างต้น โดยสถาบันฯ มีแนวปฏิบัติที่ดีที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามพันธกิจ ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างให้กับหน่วยงานภายในประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้นำไปประยุกต์และปรับใช้ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์และกระจายสู่การปฏิบัติ
2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
3. การมุ่งเน้นความสำคัญที่ผู้รับบริการ
4. 5 ส และความปลอดภัย

1. การวางแผนกลยุทธ์และกระจายสู่การปฏิบัติ

สถาบันวิทยบริการ เป็นหน่วยงานบุกเบิกที่นำเอาการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการภายในหน่วยงาน โดยเริ่มต้นจากการเชิญ ผศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์ อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของสถาบันฯ ในเรื่องการวิเคราะห์ และการจัดการกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ได้กลยุทธ์ของสถาบันฯ และอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรระดับวิชาชีพในการนำ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อมั่นใจว่าสถาบันฯ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างแท้จริง ซึ่งสามารถสรุปเป็นกระบวนการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.13

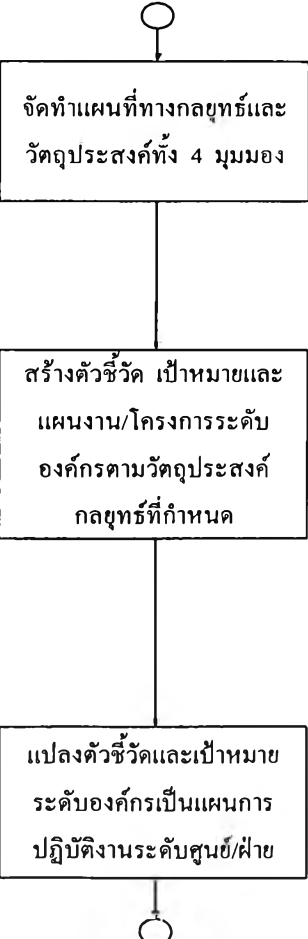
การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ Balanced Scorecard ของสถาบันฯ ส่งผลให้สถาบันฯ มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของแต่ละฝ่าย/ศูนย์ กับเป้าหมายรวมขององค์กร และสามารถทำความเข้าใจถึงกระบวนการในการจัดการงานของแต่ละฝ่าย/ศูนย์ ได้เป็นอย่างดี และเป็นเครื่องมือที่ชี้แนะให้หน่วยงานระดับ ฝ่าย/ศูนย์ และบุคลากรในสังกัดรู้ว่า สถาบันฯ กำลังทำอะไร ต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ใด และเห็นความสอดคล้องระหว่างงานที่รับผิดชอบกับเป้าประสงค์ของสถาบันฯ อย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการประสานงานและการนำทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน

จากการนำเครื่องมือด้านการจัดการดังกล่าวมาใช้ในองค์กร ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 บุคลากรทุกระดับต่างตระหนักถึงความสำคัญของงานในความรับผิดชอบที่มีความสำคัญต่อสถาบันฯ เห็นได้จากผลการวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยชันเดอร์แลนด์ เมื่อเดือนกรกฎาคม 2547 เรื่อง “แรงจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษา สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ในหัวข้อเรื่อง งานของท่านมีความสำคัญต่อองค์กร ได้ค่ามัธยฐานเลขคณิต 4.21 สูงเป็นอันดับ 2 รองจากหัวข้อเรื่อง องค์กรมีการอบรมและพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนางานโดยมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการเป็นสำคัญ เช่น การขยายเวลาการให้บริการยืม-คืนทรัพยากร การแปลงทรัพยากรสารสนเทศเป็นสื่อดิจิทัล และการให้บริการเชิงรุกและเชิงลึก เป็นต้น และในด้านของผู้รับบริการ สถาบันฯ ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ซึ่งผลจากการสำรวจได้ค่าความพึงพอใจสูงขึ้นเป็นลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.10 ข้างต้น


ตารางที่ 4.13 แนวปฏิบัติที่ดีของการวางแผนกลยุทธ์ และกระจายสู่การปฏิบัติของบุคลากร สถาบันวิทยบริการ

เป้าหมายประสงค์ เพื่อผลการดำเนินงานของสถาบันวิทยบริการที่ดีขึ้น และช่วยให้สถาบันฯ มุ่งเน้นไปในสิ่งที่มีคุณค่าและความสำคัญต่อความสำเร็จของสถาบันฯ			
กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> อบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ให้กับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงของสถาบันฯ </div>	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า	เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง มีความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานทางการจัดการ การวิเคราะห์ และจัดทำกลยุทธ์	เชิญ ผศ. ดร. พสุ เดชะรินทร์ อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นวิทยากรฝึกอบรม
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ </div>	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า	เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ของสถาบันฯ ที่ชัดเจน	วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภัย และโอกาส (SWOT Analysis) ของสถาบันฯ ซึ่งพิจารณาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการ (Requirement) ของศูนย์/ฝ่ายต่างๆ ในสถาบันฯ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้รับบริการ - ความก้าวหน้าในวงการวิชาชีพทั้งในปัจจุบัน และอนาคต - สภาพเศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งภาพรวมของสถาบันฯ ในปัจจุบัน เป็นต้น
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสถาบันฯ </div>	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า	เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักของสถาบันฯ	เชิญ ผศ. ดร. พสุ เดชะรินทร์ อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นวิทยากรฝึกอบรม จำนวน 45 ชั่วโมง
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> อบรมบุคลากรระดับวิชาชีพ เรื่อง การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร </div>	บุคลากรระดับวิชาชีพ	เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและสามารถที่จะแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดข้างต้นไปสู่แผนปฏิบัติการ ซึ่งรวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้วย	เชิญ ผศ. ดร. พสุ เดชะรินทร์ อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นวิทยากรฝึกอบรม จำนวน 45 ชั่วโมง

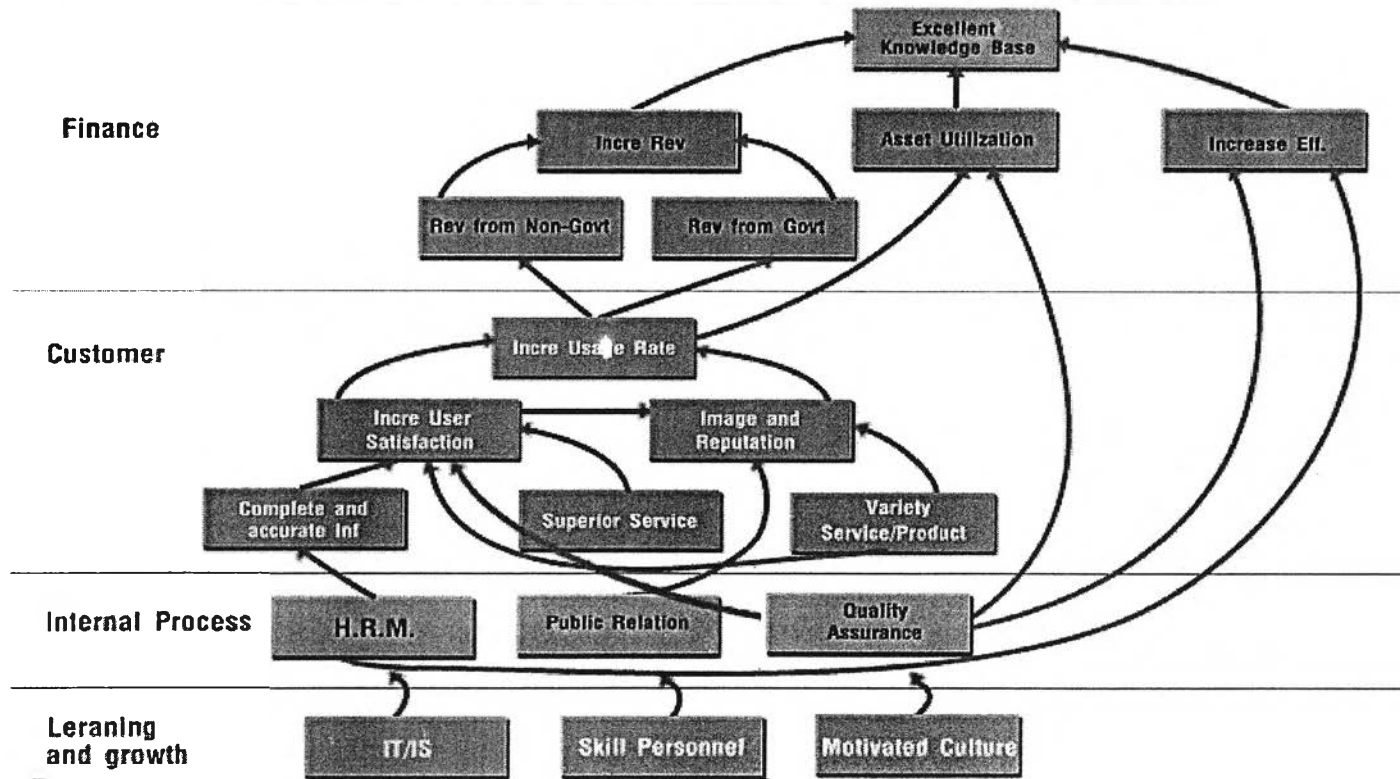
ตารางที่ 4.13 แนวปฏิบัติที่ดีของการวางแผนกลยุทธ์ และกระจายสู่การปฏิบัติของบุคลากร สถาบันวิทยบริการ (ต่อ)

กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
 <p>จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทั้ง 4 มุมมอง</p>	<p>ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า</p>	<p>กำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการสื่อสาร และอธิบายกลยุทธ์ให้มีความชัดเจน ซึ่งวัตถุประสงค์กลยุทธ์ทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา</p>	<p>ประชุมผู้บริหารเพื่อจัดทำแผนที่กลยุทธ์ และประชุมอีกครั้ง เพื่อยืนยันและให้ความเห็นชอบแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น (รูปที่ 4.7 แผนที่กลยุทธ์ สถาบันวิทยบริการ ปีงบประมาณ 2548)</p>
<p>สร้างตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงาน/โครงการระดับองค์กรตามวัตถุประสงค์กลยุทธ์ที่กำหนด</p>	<p>ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า</p>	<p>กำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมระดับองค์กร และกำหนดนโยบายในด้านต่างๆ ตามแผนที่กลยุทธ์ที่ตั้งไว้ (ตารางที่ 4.14 วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน/โครงการระดับองค์กร)</p>	<p>นโยบายในด้านต่างๆ ที่กำหนดตามแผนที่กลยุทธ์ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ - การปรับปรุงและพัฒนาการจัดการทั่วไป - การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม - การแสวงหารายได้ในบริการวิชาการ และสร้างฐานความรู้ให้กับมหาวิทยาลัยและชุมชน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและงาน
<p>แปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรเป็นแผนการปฏิบัติงานระดับศูนย์/ฝ่าย</p>	<p>หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า</p>	<p>กำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมระดับศูนย์/ฝ่ายหรือเทียบเท่า (ตารางที่ 4.15 ตัวอย่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน/โครงการระดับฝ่าย)</p>	<p>-</p>

ตารางที่ 4.13 แนวปฏิบัติที่ดีของการวางแผนกลยุทธ์ และกระจายสู่การปฏิบัติของบุคลากร สถาบันวิทยบริการ (ต่อ)

กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
 <p>ร่วมกันสร้างตัวชี้วัดระดับบุคคล (Personal Scorecard)</p>	<p>หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า และเจ้าหน้าที่ของศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า</p>	<p>กำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมระดับบุคคลที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และตัวชี้วัดระดับองค์กร และระดับศูนย์/ฝ่าย (ตารางที่ 4.16 ตัวอย่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด แผนงาน/โครงการระดับบุคคล)</p>	<p>(การสร้างตัวชี้วัดร่วมกันทำให้บุคลากรของสถาบันฯ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของกลยุทธ์ที่สถาบันฯ จัดทำ และทราบว่าจะงานหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติไปก่อให้เกิดคุณค่าและความสำเร็จแก่สถาบันฯ อย่างไร)</p>
	<p>ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า</p>	<p>เพื่อติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งวิเคราะห์หาวิธีการแก้ไขและปรับปรุง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือนตามดัชนีวัดความสำเร็จและวิเคราะห์หาสาเหตุ ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน/เป้าหมายที่ตั้งไว้ ให้นำส่งให้เลขาธิการสถาบันฯ ภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม รวมทั้งข้อมูล ความพึงพอใจ และความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งรวบรวมโดย หัวหน้าฝ่ายบริการผู้อ่านและผู้จัดการระบบคุณภาพ เป็นประจำทุกเดือน - นำข้อมูลที่ได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้างต้นเข้าที่ประชุมผู้บริหารของสถาบันฯ ทุกไตรมาส เพื่อพิจารณาและวางแนวทางในการปรับปรุง - หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า รับผิดชอบไปปฏิบัติและเผยแพร่รายงานการประชุมข้างต้นให้เจ้าหน้าที่ในศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า รับทราบโดยผ่านระบบงาน Lotus Notes เพื่อปฏิบัติตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย

CAR Balanced Scorecard



รูปที่ 4.7 แผนที่กลยุทธ์ สถาบันวิทยบริการ ปีงบประมาณ 2548

ตารางที่ 4.14 ตัวอย่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมระดับองค์กร

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	แผน/โครงการ/กิจกรรม (Initiatives)
การเพิ่มรายได้	%รายได้รวม	
การเพิ่มรายได้จากแหล่งอื่น	%รายได้จากแหล่งอื่น/รายได้รวม (ไม่รวมรายได้จากมหาวิทยาลัย/รัฐบาล/เงินบริจาค)	กิจกรรมบริการวิชาการ
การเพิ่มการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์	อัตราการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์	
อัตราการเพิ่มการให้บริการ	จำนวนผู้ใช้บริการต่อเดือน	
	จำนวนการเข้าใช้ 1. ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ 2. จำนวนการสืบค้นพื้นฐานเพื่อการค้นคว้าวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3. จำนวนการเข้าใช้เว็บไซต์	
ภาพพจน์/ชื่อเสียง	ดัชนีวัดการเป็นที่ยอมรับ	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์
บริการที่ดีเยี่ยม	คะแนนจากกลุ่มผู้ประเมินเฉพาะกิจที่ไม่เปิดเผยตัว	โครงการพัฒนาบุคลากร
ความหลากหลายของบริการ	ประเภทของการให้บริการ	
	จำนวนผู้ใช้บริการในบริการแต่ละประเภท 1. บริการเว็บไซต์ CU Digital Libray 2. บริการสืบค้นฐานข้อมูลห้องสมุด 3. บริการสืบค้นฐานข้อมูลเพื่อการค้นคว้าวิจัย 4. บริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศ 5. บริการยืมระหว่างห้องสมุดและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ 6. บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์ โครงการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์ โครงการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์ โครงการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4.14 ตัวอย่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมระดับองค์กร (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	แผน/โครงการ/กิจกรรม (Initiatives)
	7. บริการตัวเล่มสิ่งพิมพ์/เอกสาร	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์ โครงการพัฒนาบุคลากร
	8. บริการโสตทัศนวัสดุและ โสตทัศนอุปกรณ์	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์ โครงการจัดทำแผนการตลาด โครงการพัฒนาบุคลากร
	9. บริการ CU Cyber Zone	แผนงานจัดหาคอมพิวเตอร์ทดแทน
	10. บริการส่งเสริมการใช้ทรัพยากร สารสนเทศ	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์
	12. บริการสารบัญวารสารออนไลน์	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์
	11. บริการรถจักรยานทางออนไลน์	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์
	13. บริการ Web Base Learning	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์
	14. บริการการเรียนรู้ทางไกล (GDLN)	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์
	15. บริการทะเบียนสมาชิกห้องสมุด	กิจกรรมประชาสัมพันธ์
	16. บริการผลิตสื่อการศึกษา	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์ โครงการจัดทำแผนการตลาด โครงการพัฒนาบุคลากร
	17. บริการแสดงนิทรรศการและ ศิลปะการแสดง	กิจกรรมประชาสัมพันธ์
	18. บริการฝึกงานประสบการณ์วิชาชีพ	แผนงานขยายจำนวนผู้ฝึกงาน
	19. บริการความรู้สู่สังคม (เช่น การต้อนรับ- นำชม-ศึกษา-ดูงาน-กิจกรรมวิชาการต่างๆ)	กิจกรรมประชาสัมพันธ์สถาบันฯ โครงการพัฒนาบุคลากรด้านประชาสัมพันธ์

ตารางที่ 4.14 ตัวอย่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมระดับองค์กร (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	แผน/โครงการ/กิจกรรม (Initiatives)
	ประเภทของทรัพยากรสารสนเทศ	
	จำนวนผู้ใช้ทรัพยากรสารสนเทศ 1. สิ่งพิมพ์	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และการประชาสัมพันธ์ จัดหาทรัพยากรให้ตรงตามความต้องการของ ผู้ใช้บริการ
	2. วัสดุไม่ตีพิมพ์	สำรวจความต้องการของผู้ใช้บริหาร การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ การจัดหาและบำรุงรักษาอุปกรณ์ในการ ดำเนินงานจัดหา การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร โครงการจัดทำแผนการตลาด กิจกรรมส่งเสริมการใช้วัสดุไม่ตีพิมพ์ การสำรวจความพึงพอใจ
เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบสารสนเทศ	จำนวนชั่วโมงที่เข้าใช้ระบบไม่ได้	1. บริหารและดูแลจัดการเครื่องแม่ข่ายอย่างมี ประสิทธิภาพ 2. ทำสัญญาบำรุงรักษาเครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็น ตัวหลักๆ 3. จัดทำงบประมาณขอครุภัณฑ์เครื่องแม่ข่าย ทดแทนเครื่องเก่า
บุคลากรที่มีความชำนาญ	จำนวนชั่วโมงที่ได้รับการอบรม 1. ระดับวิชาชีพ 2. ระดับปฏิบัติการ รวมพนักงาน	มีแผนการพัฒนาบุคลากรระดับสถาบันฯ และ ระดับศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า

ตารางที่ 4.15 ตัวอย่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ฝ่ายบริการผู้อ่าน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	แผน/โครงการ/กิจกรรม (Initiatives)
ความหลากหลายของ บริการ	1. บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า	-กิจกรรมส่งเสริมการใช้และ ประชาสัมพันธ์ -โครงการพัฒนาบุคลากร
	2. บริการตัวเล่มสิ่งพิมพ์/เอกสาร	โครงการพัฒนาระบบการจัดเก็บและให้บริการ สิ่งพิมพ์
	3. บริการ CU Cyber Zone	แผนงานจัดหาคอมพิวเตอร์ทดแทน
	4.บริการส่งเสริมการใช้ทรัพยากร สารสนเทศ	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และประชาสัมพันธ์
	5. บริการกฤตภาคข่าวทางออนไลน์	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และประชาสัมพันธ์
	6.บริการสารบัญวารสารทางออนไลน์	กิจกรรมส่งเสริมการใช้และประชาสัมพันธ์
	7. บริการฝึกงานประสบการณ์วิชาชีพ	

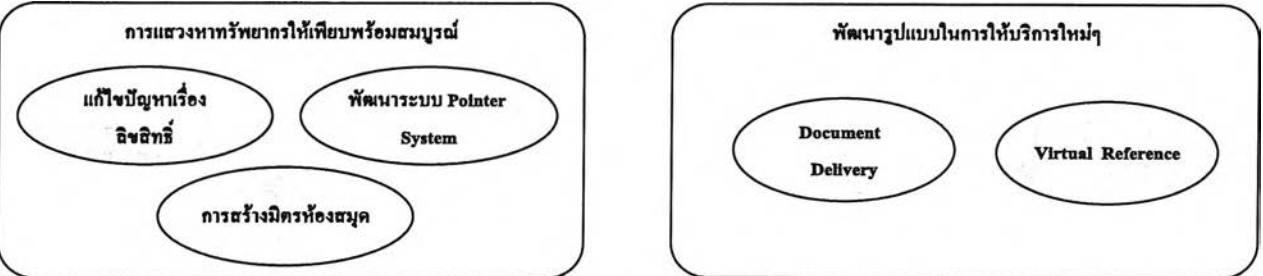
ตารางที่ 4.16 ตัวอย่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมระดับบุคคลของ
บรรณารักษ์งานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าฝ่ายบริการผู้อ่าน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	แผน/โครงการ/กิจกรรม (Initiatives)
ความหลากหลายของ บริการ	1. บริการตอบคำถาม และช่วยการค้นคว้า	เพิ่มความรู้และทักษะในการบริการ โดยใช้ เครื่องมือช่วยค้นทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ
	2.บริการส่งเสริมการใช้ทรัพยากร สารสนเทศ : ปฐมนิเทศ	จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์และพัฒนารูปแบบ ให้น่าสนใจยิ่งขึ้น
	3. บริการรวบรวมบรรณานุกรม	เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการสืบค้นข้อมูล
	4. บริการใช้ Collection หนังสืออ้างอิง	โครงการพัฒนาระบบการจัดเก็บและให้บริการ สิ่งพิมพ์
	5.บริการสิ่งพิมพ์ที่เป็นทรัพยากรเร่ง ด่วน	พัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
	6. บริการฝึกงานประสบการณ์วิชาชีพ	จัดทำคู่มือประกอบเนื้อหาการฝึกงานอย่าง สมบูรณ์

สถาบันฯ ตระหนักเห็นว่า แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นั้นไม่ได้มีลักษณะที่คงที่เสมอไป แต่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน สถาบันฯ จึงมีการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ 3 ครั้ง คือ เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2546 วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2547 และ 19 พฤษภาคม 2548 (ดังรายละเอียดในรูปที่ 4.8 แผนทีกลยุทธ์ สถาบันวิทยบริการ ปีงบประมาณ 2549 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2549) ตามคำแนะนำของ ผศ. ดร. พสุ เดชะรินทร์ และเนื่องจากสถาบันฯ ได้ผ่านขั้นตอนของการทำความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องดังกล่าวมาแล้ว จึงทำให้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และ Balanced Scorecard ไม่มีปัญหา เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นเพียงการปรับปรุงงานประจำให้ดีขึ้น ปรับตัวชี้วัดงานประจำที่ไม่ได้เป็นตัวสะท้อนภาพการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรออกไป ยกเว้นการปรับแผนกลยุทธ์ครั้งล่าสุด สถาบันฯ ได้มุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์สำหรับงานพัฒนาเพียงอย่างเดียว เนื่องจากพิจารณาเห็นว่า ภารกิจงานประจำของสถาบันฯ บุคลากรยังคงมุ่งมั่นที่จะดำรงไว้ให้อยู่ในระดับดี ถึงดีมากอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเห็นว่า การประเมินผลตามตัวชี้วัดงานประจำกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ดังนั้นผู้บริหารจึงกำหนดทิศทางการพัฒนาสถาบันฯ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 แบบก้าวกระโดด โดยมีการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ในเชิงลึกที่ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้ ความสำคัญของงาน / โครงการที่จะทำ ขอบเขตของงาน/โครงการ ผลที่ได้ กระบวนการทำ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ประเด็นปัญหา ทรัพยากรที่จำเป็น ความเสี่ยง ลำดับความสำคัญ และผู้รับผิดชอบ ซึ่งการวิเคราะห์ลักษณะดังกล่าวเป็นการวิเคราะห์ที่ครบวงจร และเห็นภาพที่ชัดเจน ก่อนตัดสินใจที่จะนำมาบรรจุในแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ

วิสัยทัศน์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เทียบพร้อมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรสารสนเทศทุกประเภทที่มีมาตรฐาน สามารถให้บริการสนองความต้องการด้าน
การเรียนการสอน การวิจัย และความรู้ของประชาคมและสังคม

พันธกิจ : ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางความรู้ โดยบุกเบิก แสวงหา สรรสร้าง และเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่
ประชาคมจุฬาฯ และสังคม



รูปที่ 4.8 แผนกลยุทธ์ สถาบันวิทยบริการ ปีงบประมาณ 2549

ปัญหาหรืออุปสรรคในการใช้เครื่องมือบริหารดังกล่าว ในระยะเริ่มต้นพบว่า ความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญแต่เมื่อสถาบันฯ มีการอบรม/สัมมนา ชี้แจง ลงมือปฏิบัติจริง และให้โอกาสปรับแก้ไข โดยไม่ถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องถูกตำหนิ หากไม่บรรลุเป้าหมายก็สามารถปรับใช้ได้อย่างกลมกลืน ประเด็นต่อมา คือ ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data) ในช่วงเริ่มต้นของการจัดทำ ข้อมูลบางตัวไม่สามารถค้นหาได้ง่าย ประเด็นสุดท้ายเป็นประเด็นปัญหาตั้งแต่เริ่มการจัดทำจนปัจจุบัน คือ การตั้งเป้าหมายผลผลิต เนื่องจากมีตัวแปรหลายอย่างเกิดขึ้นในแต่ละช่วงการดำเนินงาน แต่ผู้เกี่ยวข้องได้พยายามพัฒนาและปรับปรุงการตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นปัจจัยการนำส่งผลผลิตอย่างต่อเนื่อง

จากการใช้วิธีการวางแผนกลยุทธ์และการใช้ Balanced Scorecard มาตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2543 และ พ.ศ. 2546 ตามลำดับ เมื่อรัฐบาลมีนโยบายให้หน่วยงานราชการปฏิบัติงานตาม มาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักการและวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีปี พ.ศ. 2546 ทำให้สถาบันฯ ไม่ต้องปรับเปลี่ยนทั้งด้านการบริหารจัดการองค์กร และความเข้าใจของบุคลากรมากนัก ส่งผลให้มหาวิทยาลัยหิบบกการดำเนินงานในหลายด้านของสถาบันฯ ไปเป็นแบบอย่างแก่หน่วยงานต่างๆ ดังกล่าวในหัวข้อผลลัพธ์/ความโดดเด่นข้างต้นแล้ว

นอกจากสถาบันฯ ได้นำการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการสมัยใหม่แล้ว ยังได้ดำเนินการเทียบวัด (Benchmarking) กับมหาวิทยาลัยอื่นโดยดำเนินการเทียบวัดเฉพาะบางกระบวนการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การเทียบวัดกระบวนการ (Process Benchmarking) สถาบันวิทยบริการกับหน่วยงานอื่นๆ

กระบวนการที่เทียบวัด (Process)	หน่วยงานที่เทียบวัด (Benchmark)
การจัดชั้นหนังสือ	สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สำนักหอสมุดกลาง หอสมุดพระราชวัง สนามจันทร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
การให้บริการ สดทัศนวัสดุและ สดทัศนอุปกรณ์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รังสิต
การจัดเอกสารในระบบคุณภาพ	สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทั้งนี้เพื่อศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกว่า (Better Practices) กับมหาวิทยาลัยอื่นหรือกับหน่วยงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการภายในสถาบันฯ ต่อไป รวมทั้งทำให้ทราบสถานะกระบวนการของสถาบันฯ ในปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นหรือกับหน่วยงานในจุฬาฯ อีกด้วย

ความสำเร็จของการนำเครื่องมือทางด้านการจัดการดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งกิจกรรม 5 ส ระบบประกันคุณภาพ และกิจกรรมอื่นๆ มาปฏิบัติในสถาบันฯ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า และบุคลากรทั้งในแง่ของความมุ่งมั่น การเรียนรู้ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนอย่างต่อเนื่อง และการปรับเปลี่ยนเหล่านี้จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้นตลอดเวลา รวมทั้งต้องแสดงให้เห็นประโยชน์ของสิ่งที่ทำว่าจะเกิดประโยชน์ให้กับสถาบันฯ และบุคลากรอย่างไร โดยผู้บริหาร และหัวหน้าศูนย์/ฝ่ายหรือเทียบเท่า ต้องสร้างขวัญและกำลังใจ และแรงจูงใจ เพื่อผลักดันให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามกิจกรรมที่พัฒนาก้าวหน้าขึ้นในสถาบันฯ อาทิ ให้ค่าล่วงเวลา มอบเกียรติบัตร “บุคลากรดีเด่นกิจกรรม 5 ส” “ดาวพัฒนาสถาบันวิทยบริการ” พิจารณาความดีความชอบ โดยการปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ตลอดจนอธิบายให้บุคลากรเห็นผลดีของการทำกิจกรรมพัฒนาว่าจะช่วยให้การทำงานสะดวกมากขึ้น มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลถึงบุคคล สถาบันฯ มหาวิทยาลัย และประเทศชาติอย่างไร

2. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

สถาบันวิทยบริการ ได้จัดทำแบบสอบถามความต้องการการพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคล ผนวกกับการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของผู้บริหารทุกระดับ ทำให้สถาบันฯ สามารถจัดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร ได้ใกล้เคียงกับความสนใจของบุคลากรและความจำเป็นของหน่วยงานมากที่สุด รวมทั้งให้ทันต่อความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และวิทยาการสมัยใหม่ตลอดเวลา ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แนวปฏิบัติที่ดีของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สถาบันวิทยบริการ

เป้าประสงค์ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่อเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ตลอดเวลา			
กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">จัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพประจำปี และงบประมาณ</div>	ศูนย์พัฒนาและบริการวิชาการ	เพื่อระบุความสามารถและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในการดำเนินงานให้มีคุณภาพ และมีความพร้อมรับกับแนวโน้มหรือวิทยาการใหม่ๆ	รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรม และพัฒนา ได้แก่ - แบบสอบถามความต้องการฝึกอบรม - สำรวจความต้องการจากการสัมมนาบุคลากรประจำปี - การเปลี่ยนแปลงของสังคม และแนวโน้มของเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ภายนอก - ฝ่ายบริหารระบุว่าบุคลากรในระดับวิชาชีพ และระดับปฏิบัติการควรที่จะต้องอบรมเรื่องใดบ้าง
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">จัดฝึกอบรมหรือกิจกรรมที่เหมาะสมให้บุคลากร</div>	ศูนย์พัฒนาและบริการวิชาการ	จัดอบรมบุคลากรตามแผนที่กำหนดหรือที่บุคลากรนำเสนอ	- เชิญวิทยากร/ผู้เชี่ยวชาญอบรมภายในสถาบันฯ - จัดส่งบุคลากรฝึกอบรมภายนอกสถาบันฯ - ส่งบุคลากรศึกษางานทั้งในและนอกประเทศในด้านต่างๆ เช่น ห้องสมุด ศูนย์โสตทัศนศึกษา เพื่อศึกษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและด้านการศึกษา
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">ติดตามประเมินสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรม</div>	ศูนย์พัฒนาและบริการวิชาการ	เพื่อติดตามและประเมินประสิทธิผล/ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม	- จัดทำรายงานที่ได้จากการฝึกอบรม - นำเสนอผลงานที่ได้จากการฝึกอบรมให้ผู้บริหาร
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">จัดเก็บบันทึกการฝึกอบรมบุคลากร</div>	ศูนย์พัฒนาและบริการวิชาการ	เพื่อจัดเก็บประวัติการฝึกอบรมส่วนบุคคล	จัดเก็บข้อมูลการฝึกอบรมในระบบ INFOMA

ในปีงบประมาณ 2549 ผู้อำนวยการสถาบันวิทยบริการ มีนโยบายเรื่อง การกำหนดทักษะความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในระดับลึก สำหรับผู้ปฏิบัติงานในระดับวิชาชีพก่อน รวมทั้งได้ขยายวงการพัฒนาบุคลากรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับวิชาชีพที่สังกัดห้องสมุดคณะ/สถาบันต่างๆ ในจุฬาฯ ด้วย ส่วนผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการยังคงหลักสูตรที่จำเป็นขั้นพื้นฐานไว้

สำหรับความก้าวหน้าทางสายงาน ทางสถาบันฯ ได้สนับสนุนเวลาให้บุคลากรได้ค้นคว้าหรือผลิตผลงานวิจัย บทความวิชาการหรือด้านบริการวิชาการ โดยจัดทำฐานข้อมูลต่างๆ ได้แก่ ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ ฐานข้อมูลด้านศิลปะ ลงในแผ่นซีดีรอม รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพของงานที่ปฏิบัติเพื่อนำเสนอผลงานเลื่อนขั้นตำแหน่งได้

3. การมุ่งเน้นความสำคัญที่ผู้รับบริการ

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มุ่งเน้นความสำคัญที่ผู้รับบริการ ซึ่งได้แก่ คณาจารย์ บุคลากร นิสิตปัจจุบัน นิสิตเก่า บุคลากรที่เคยปฏิบัติงานในจุฬาฯ หน่วยงานในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งบุคคลภายนอกที่ขอรับบริการจากสถาบันฯ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ทางสถาบันฯ มีการสำรวจ ชี้แจงความต้องการของผู้รับบริการ และการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างและเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ตลอดจนมีการสื่อสารกับผู้รับบริการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นระหว่างกัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.19 และ 4.20

ตารางที่ 4.19 แนวปฏิบัติที่ดีของการมุ่งเน้นความสำคัญที่ผู้รับบริการ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2545 – กันยายน 2546)

เป้าประสงค์ เพื่อปรับปรุง และยกระดับการให้บริการของสถาบันฯ ให้ดีขึ้น			
กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">สำรวจและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ</div>	คณะกรรมการศึกษาความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ หัวหน้าฝ่ายบริการผู้อ่าน	เพื่อแสวงหา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลด้านความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ รวมทั้งพฤติกรรมการใช้บริการของผู้รับบริการ	รวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่ - แบบแสดงความคิดเห็นผ่านกล่องรับความคิดเห็น - ส่งแบบสอบถาม - เชิญสัมภาษณ์รายบุคคล - ผู้รับบริการประเมินสถาบันฯ โดยให้คะแนน - ติดตามความก้าวหน้าในด้านการให้บริการของหน่วยงานอื่นๆ ทั่วโลก
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">รวบรวมผลการวิเคราะห์</div>	ผู้จัดการระบบคุณภาพ	เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ	รวบรวมข้อมูลเป็นรายเดือน และรายปี ตามลำดับ
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ประชุมเพื่อพิจารณาแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการ</div>	คณะกรรมการดำเนินงานสถาบันฯ	เพื่อวิเคราะห์สาเหตุ และหาแนวทางแก้ไข และป้องกันร่วมกัน เพื่อรักษาและเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	รายงานเพื่อทบทวนหรือพิจารณา มีมติให้ดำเนินการหรือมีข้ออนุมัติ
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">รับนโยบายไปปฏิบัติ</div>	หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า	ปฏิบัติตามนโยบายหรือแนวทางที่ได้รับมอบหมาย	จัดทำแผนงานคุณภาพของแต่ละฝ่าย/ศูนย์หรือเทียบเท่า เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และลดข้อร้องเรียนที่ได้รับ
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">แจ้งผลคำชี้แจงให้ผู้รับบริการรับทราบ</div>	คณะกรรมการประชาสัมพันธ์ การประกันคุณภาพ	เพื่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นระหว่างสถาบันฯ กับผู้รับบริการ และเพื่อยืนยันให้ผู้รับบริการรับทราบว่าข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียนที่ได้รับมีความสำคัญ ซึ่งทางสถาบันฯ มิได้เพิกเฉย	- เผยแพร่คำถาม-คำตอบจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับผ่านทางเว็บไซต์ - ติดป้ายประกาศเป็นประจำสัปดาห์

ตารางที่ 4.20 แนวปฏิบัติที่ดีของการมุ่งเน้นความสำคัญที่ผู้รับบริการ ระยะที่ 2 (ตุลาคม 2546 – ปัจจุบัน)

เป้าประสงค์ เพื่อปรับปรุง และยกระดับการให้บริการของสถานันฯ ให้ดีขึ้น			
กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">สำรวจและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ</div>	คณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพสถานันฯ (รวมหัวหน้าฝ่ายบริการผู้อ่าน)	เพื่อแสวงหา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลด้านความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ รวมทั้งพฤติกรรมการใช้บริการของผู้รับบริการ	รวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่ - แบบแสดงความคิดเห็นผ่านกล่องรับความคิดเห็น - ส่งแบบสอบถาม - จัดกิจกรรม Focus Group - เว็บไซต์ "เสียงสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์" - ทำการวิจัย "โครงการ พัฒนาความพึงพอใจของผู้รับบริการ" (TRC) - ติดตามความก้าวหน้าในด้านการให้บริการของหน่วยงานอื่นๆ ทั่วโลก
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">รวบรวมผลการวิเคราะห์</div>	คณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพสถานันฯ	เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ	รวบรวมข้อมูลเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี ตามลำดับ
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ประชุมเพื่อพิจารณาวางแผนทางในการปรับปรุงการให้บริการ</div>	คณะกรรมการดำเนินงานสถานันฯ	เพื่อวิเคราะห์สาเหตุ และหาแนวทางแก้ไข และป้องกันร่วมกันเพื่อรักษาและเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	รายงานเพื่อทราบหรือพิจารณา มีมติให้ดำเนินการหรือมีอนุมัติ
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">รับนโยบายไปปฏิบัติ</div>	หัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า	ปฏิบัติตามนโยบายหรือแนวทางที่ได้รับมอบหมาย	จัดทำ/ปรับปรุงแผนงานคุณภาพของแต่ละฝ่าย/ศูนย์หรือเทียบเท่าเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และลดข้อร้องเรียนที่ได้รับ
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">แจ้งผลคำชี้แจงให้ผู้รับบริการรับทราบ</div>	คณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพสถานันฯ ร่วมกับหัวหน้าศูนย์/ฝ่าย หรือเทียบเท่า	เพื่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นระหว่างสถานันฯ กับผู้รับบริการ และเพื่อยืนยันให้ผู้รับบริการรับทราบว่าข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียนที่ได้รับมีความสำคัญ ซึ่งทางสถานันฯ ได้ดำเนินการให้อย่างรวดเร็ว	- เผยแพร่คำถาม-คำตอบจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับผ่านทางเว็บไซต์ - ติดป้ายประกาศเป็นประจำสัปดาห์ - จัดทำรายงานสรุปประจำปี และเผยแพร่ในเว็บไซต์ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบผลการดำเนินงานของสถานันฯ

สถาบันวิทยบริการให้ความสำคัญกับข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้รับบริการเป็นอย่างยิ่ง โดยมีระบบการบริหารจัดการที่พัฒนาให้สอดคล้องกับสายงาน เมื่อได้รับความคิดเห็นผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่

1. หนังสือติชมและข้อมูลที่สื่อสารผ่านทางจดหมาย โทรศัพท์ โทรสาร รับผิดชอบโดยเลขานุการสถาบันฯ ตั้งแต่ พ.ศ. 2525 เป็นต้นไป
2. ช่องทาง “Suggestion” ในหน้าจอการสืบค้นฐานข้อมูลห้องสมุด (Library Catalog) ตั้งแต่ พ.ศ. 2538 เป็นต้นไป
3. เว็บไซต์สถาบันฯ “<http://www.car.chula.ac.th>” และอีเมลกลาง “webmaster@car.chula.ac.th” รับผิดชอบโดยคณะทำงานชุด Webmaster เริ่มดำเนินการตั้งแต่ พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน
4. กล่องรับความคิดเห็นภายในสถาบันฯ รับผิดชอบโดยหัวหน้าฝ่ายบริการผู้อ่าน เริ่มดำเนินการตั้งแต่ พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน
5. เว็บไซต์ “เสียงสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์” ที่ “<http://www.cu-qa.chula.ac.th/suggest>” ของส่วนประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดยผู้จัดการระบบคุณภาพ เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2547 เป็นต้นไป ขณะนี้มีจำนวน 19 รายการ (รวบรวมตั้งแต่วันที่ 17 กรกฎาคม 2547 – 28 กันยายน 2548) หลังจากทีสถาบันฯ ได้รับข้อมูลจากส่วนประกันคุณภาพ จุฬาฯ แล้ว ก็จะดำเนินการกระจายข้อร้องเรียน/ ข้อเสนอแนะ/คำติชมที่ได้รับ ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง/รับผิดชอบเพื่อรับทราบ ดำเนินการแก้ไข และตอบคำถามกลับผู้รับบริการ ภายใน 3 วัน ซึ่งทุกคำถาม – คำตอบ จะได้รับการทวนจากผู้อำนวยการสถาบันวิทยบริการ

ตัวอย่าง

20 กันยายน 2548

จาก <http://www.cu-qa.chula.ac.th/suggest/>

“ขอชมหอสมุดกลาง เคี้ยวนี้จัดระบบดีมาก ห้องน้ำก็ดีขึ้น บริการถ่ายเอกสารก็มีระบบดี เจ้าหน้าที่ก็ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และที่ดีที่สุดคือการขยายเวลาให้ปิดดึกขึ้น และให้คืนหรือยืมหนังสือได้ดึกมากขึ้น อะไรก็ดี แต่ก็อดที่จะขอความสะดวกเพิ่มหน่อย คืออยากให้มีการคืนหนังสือนอกห้องสมุดได้ (เฉพาะที่ไม่เกินกำหนด) เช่นมีกล่องตั้งไว้ตามที่ต่างๆ หรือมีช่องให้หยอดหนังสือลงได้เมื่อหอสมุดปิดแล้ว)”

4 พฤศจิกายน 2547

จาก <http://www.cu-qa.chula.ac.th/suggest/>

“I teach at a Japanese college. I live in Thailand for part of the year doing research. I would like to use the library facilities at the university. Is this possible?”

4.5 ส และความปลอดภัย

■ กิจกรรม 5 ส

สถาบันวิทยบริการ เป็นหน่วยงานบริการทรัพยากรสารสนเทศวิชาการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ดำเนินถึงสถานะแวดล้อมบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริการวิชาการและความปลอดภัยของผู้รับบริการและบุคลากรของสถาบันฯ มาโดยตลอด โดยเริ่มกิจกรรม 5 ส เมื่อเดือนพฤษภาคม 2542 เป็นนโยบายของผู้อำนวยการสถาบันฯ ที่ประกาศให้บุคลากรสถาบันฯ ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม และดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยผู้บริหารสถาบันฯ ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ทั้งด้านนโยบายที่ปรากฏในแผนพัฒนาสถาบันวิทยบริการ และคู่มือคุณภาพสถาบันฯ ซึ่งเป็นการผนวกกิจกรรม 5 ส เข้าไว้ในระบบประกันคุณภาพของสถาบันฯ เพื่อให้วิธีการ 5 ส อันเป็นกิจกรรมที่เข้าถึงบุคลากรทุกระดับมาเป็นกลยุทธ์สำคัญที่เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบประกันคุณภาพของสถาบันฯ

สถาบันฯ ได้กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม 5 ส ดังนี้

เป้าหมายของกิจกรรม 5 ส

1. ให้ทุกฝ่ายของสถาบันวิทยบริการ มีความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย
2. เพิ่มประสิทธิภาพและควมมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

วัตถุประสงค์ของ 5 ส

1. เพื่อให้บุคลากรได้นำกิจกรรม 5 ส มาปรับปรุงฝ่ายงานของตนอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของบุคลากร
3. เพื่อสร้างความภาคภูมิใจแก่บุคลากรทุกระดับที่ทำกิจกรรม 5 ส
4. เพื่อสร้างความประทับใจและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ
5. เพื่อเกิดภาพพจน์ที่ดีต่อสถาบันวิทยบริการ

เป้าหมายของ 5 ส

1. การทำกิจกรรม 5 ส ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในสถาบันวิทยบริการ
2. บุคลากรทุกคนต้องทำกิจกรรม 5 ส อย่างต่อเนื่อง และถือเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่ต้องปฏิบัติ
3. ผลงานด้านกิจกรรม 5 ส ของบุคลากรทุกระดับจะได้รับการพิจารณาเป็นผลงานในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณ การจัดกิจกรรมรณรงค์ อาทิ การจัดประกวดพื้นที่ 5 ส รางวัลบุคลากรดีเด่นด้านกิจกรรม 5 ส การจัด Big Cleaning Day เป็นประจำทุกปีในช่วงเดือนมีนาคมที่บุคลากรทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรม ให้การสนับสนุนเวลาในการทำกิจกรรม 5 ส และให้มีผลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร รวมทั้งได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานชุดต่างๆ โดยมีการกำหนดภาระรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้ดำเนินงาน 5 ส อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งในปี 2542-2546 คณะกรรมการดำเนินกิจกรรม 5 ส มี 4 คณะ ต่อมาได้ปรับลดเป็น 3 คณะในปี 2546-2547 เพื่อให้การดำเนินงานคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการปรับปรุงมาตรฐานกลาง 5 ส และมาตรฐาน 5 ส เฉพาะพื้นที่ของหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ ให้มีความเหมาะสม และประชาสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการรับทราบและมีส่วนร่วมในกิจกรรมความปลอดภัย และ 5 ส ของสถาบันฯ ด้วย

▪ กิจกรรมด้านความปลอดภัย

ในด้านความปลอดภัย สถาบันฯ คำนึงถึงความปลอดภัยทั้งของผู้รับบริการ บุคลากร และทรัพย์สินของทางราชการ โดยมีการกำหนดคุณภาพของสภาพแวดล้อมการทำงานไว้อย่างชัดเจน ในคู่มือคุณภาพ และมีการว่าจ้างบริษัทเอกชนเข้ามาดำเนินการบริหารอาคารทำนุบำรุงอาคาร โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความปลอดภัย และการประหยัดค่าใช้จ่าย ตั้งแต่ปี 2543 โดยอยู่ในความดูแลของ ผศ. ดร. วรสิทธิ์ บูรณากาญจน์ ผู้เชี่ยวชาญของสถาบันฯ นอกจากนี้สถาบันฯ ได้มีการดำเนินการต่างๆ เพื่อบริหารด้านความปลอดภัยภายใน ดังนี้

- จัดให้มีการอบรมและฝึกซ้อมการระงับอัคคีภัยแก่บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบันเป็นประจำทุกปี ภายใต้การควบคุมโดยผู้เชี่ยวชาญจากกองดับเพลิง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องเข้ารับการอบรม

- มีการส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ารับการอบรมเรื่องความปลอดภัยต่างๆ มีการกำหนดทีมบุคลากรรับผิดชอบหน้าที่ต่างๆ หากเกิดอัคคีภัยในสถาบันฯ อีกทั้งสถาบันฯ ยังจัดการอบรมอัคคีภัยเพื่อเป็นการบริการวิชาการให้กับหน่วยงานอื่นด้วย

- ติดตั้งโทรศัพท์วงจรปิดเพื่อตรวจสอบ ณ บริเวณทางเข้าออกสถาบันฯ

- จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในระบบประกันคุณภาพที่ควบคุมการนำสิ่งของ ทรัพย์สินราชการเข้าออกสถาบันฯ ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องถือปฏิบัติ

- มีระบบดับเพลิง Sprinkle น้ำ / เคมี ถึงดับเพลิง

- ให้มีการบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน โดยบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่หัวหน้าเวรประจำในช่วงเวลาทำการนอกเวลาราชการ คือ วันจันทร์ถึงวันศุกร์เวลา 16.00 – 21.00 น. และวันเสาร์เวลา 9.00-16.00 น. สำหรับในด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน สถาบันฯ ได้มีการวิเคราะห์เรื่องสภาพการเกิดเชื้อราภายในห้องสมุด เพื่อดำเนินการแก้ไขและป้องกัน

กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่นำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี

นอกจากแนวปฏิบัติที่ดีดังกล่าวข้างต้น ที่ทำให้สถาบันฯ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วยังมีกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญที่ช่วยให้สถาบันฯ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้แก่

1. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. การติดต่อสื่อสารภายในและติดตามผลการดำเนินงาน

1. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการดำเนินงานของห้องสมุดจนได้ปรับเปลี่ยนเป็นห้องสมุดดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมถึงระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูลเพื่อการค้นคว้าวิจัย ระบบฐานข้อมูลสื่อผสม รวมถึงการให้บริการอินเทอร์เน็ตแก่ประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ห้องสมุดดิจิทัลเกิดได้จากการพัฒนา 2 ศาสตร์หลักๆ ที่สำคัญควบคู่กัน ได้แก่ วิทยาการคอมพิวเตอร์ (Computer Science) ที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีให้สะดวกและรวดเร็ว และ บรรณารักษศาสตร์และการนิเทศศาสตร์ (Library and Information Science) ในการสรรหา คัดเลือกความรู้และสารสนเทศ ที่มีคุณค่า และแบ่งปันสู่ชุมชน

สถาบันวิทยบริการ มีการให้บริการที่หลากหลายที่ผู้รับบริการสามารถเลือกวิธีการใช้ได้ตามความสะดวก ไม่ว่าจะเป็นการใช้ด้วยตนเองที่ห้องสมุด หรือใช้ผ่านออนไลน์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง

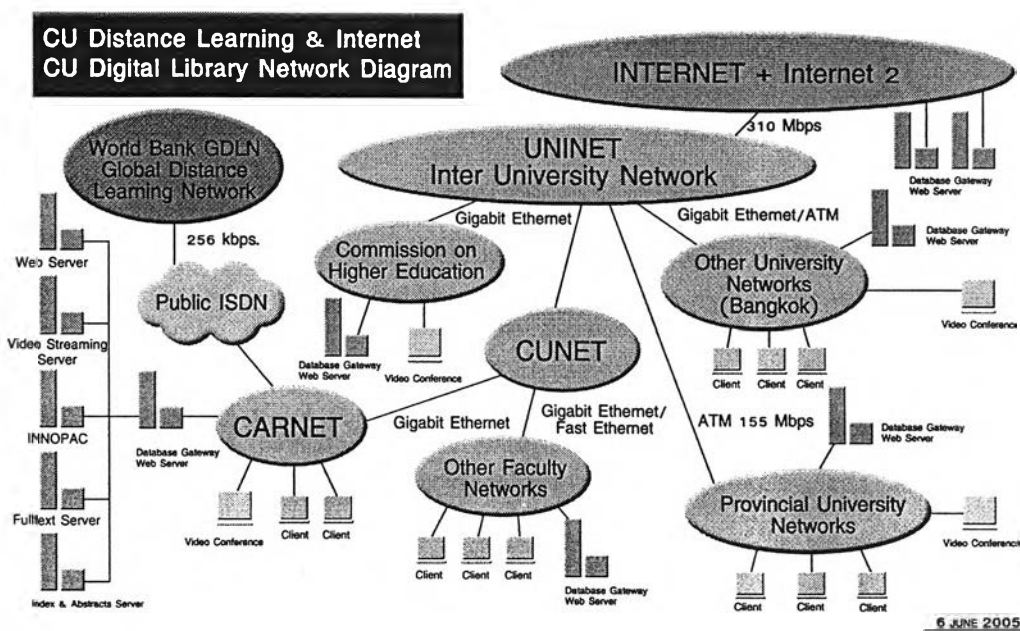
ทุกวัน ซึ่งปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้สถาบันฯ สามารถพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่

1. ความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการพิจารณาว่า อะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้รับบริการ และทำอย่างไรจึงจะทำได้ดีที่สุด จึงได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการดำเนินงานซึ่งทำให้การใช้งานและการจัดเก็บสารสนเทศของสถาบันฯ สะดวกและรวดเร็วขึ้น รวมทั้งการแสวงหาแหล่งทุนจากทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยในรูปแบบของความร่วมมือ ประกอบกับความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารในการวางระบบเครือข่ายในมหาวิทยาลัย

2. การสนับสนุนงบประมาณจากมหาวิทยาลัย และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. ความร่วมมือระหว่างห้องสมุดภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้เกิดการสร้างฐานข้อมูลร่วมกันภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกิดเป็นจุฬาลินเน็ต (Chulalinet) ที่ทำให้สมาชิกในประชาคมมหาวิทยาลัยสามารถใช้ข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้จากทุกที่ทุกเวลา ซึ่งนับเป็นระบบห้องสมุดอัตโนมัติแห่งแรกของประเทศ โดยสถาบันฯ เป็นผู้ดำเนินการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ได้แก่ งบประมาณ การฝึกอบรม การติดตั้งและการใช้งาน

4. การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของสถาบันฯ ที่รองรับระบบบริการสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ดังรูปที่ 4.9 CARNet เครือข่ายสถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



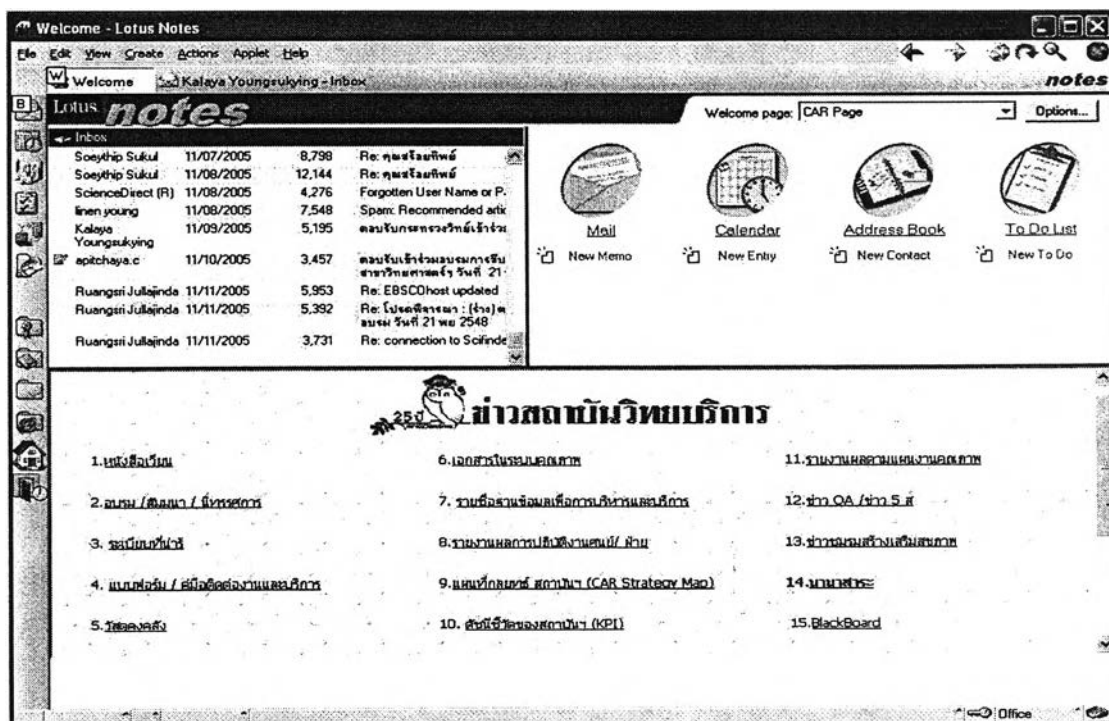
รูปที่ 4.9 CARNet เครือข่ายสถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. การเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้านกำลังคนและความรู้ความชำนาญ โดยการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับและทันกับเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาจากอาจารย์และผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ทั้งด้านการตลาด การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความปลอดภัย ภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสถาบันวิทยบริการกำหนดให้บุคลากรในสถาบันฯ จะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติมในแต่ละด้านที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง หรือตามพื้นฐานของแต่ละกลุ่มผู้ใช้งาน อย่างน้อยคนละ 3 ชั่วโมงต่อปี นอกเหนือจากเรื่องอื่นๆ ที่กำหนดไว้ในแผนการฝึกอบรม 20-30 ชั่วโมงต่อปี

6. ความร่วมมือและความพร้อมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จของบุคลากร ซึ่งมาจากลักษณะการทำงานที่เป็นทีมอย่างชัดเจนในรูปแบบของ Matrix System พัฒนานำมาใช้โดยผู้อำนวยการสถาบันวิทยบริการ (ผศ. ดร. กมลเสณี สันติเวชกุล) กล่าวคือ ทุกฝ่าย/ศูนย์หรือหน่วยงานเทียบเท่าจะต้องให้ความร่วมมือและประสานงานกับฝ่าย/ศูนย์หรือหน่วยงานเทียบเท่าอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำที่รับผิดชอบ

2. การติดต่อสื่อสารภายในและติดตามผลการดำเนินงาน

สถาบันวิทยบริการ ใช้ระบบงาน Lotus Notes ในการติดต่อสื่อสารภายในสถาบันฯ ซึ่งทำให้สถาบันฯ มีลักษณะการทำงานที่เป็นสำนักงานอัตโนมัติที่สมบูรณ์แบบ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัยลดการใช้ทรัพยากรกระดาษ ประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บ ค้นหาได้ง่าย และมีความรวดเร็วในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารภายในสถาบันฯ ระบบงาน Lotus Notes ยังเป็นระบบงานที่สามารถใช้งานได้หลายหน้าที่ ได้แก่ การรับส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การนัดหมายการประชุม การจองใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน อาทิ ห้องประชุม รถยนต์ และอุปกรณ์ต่างๆ ผ่านทางระบบงาน รวมถึงการนำโปรแกรมประยุกต์เกี่ยวกับระบบติดตามงาน (Job Tracking System) ทำให้ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานและติดตามความคืบหน้าของงาน และบุคลากรสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้ทราบว่าแผนงานหรือโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการได้บรรลุผลหรือเกิดข้อขัดข้องอย่างไร และได้นำระบบใบลามาใช้ร่วมกันในระบบ นอกจากนี้ ระบบงาน Lotus Notes ยังสามารถทำการเชื่อมโยงเข้าไปเรียกใช้งานระบบจัดเก็บเอกสารอัตโนมัติ เพื่อเรียกใช้งานหรือดูข้อมูลได้ ดังรูปที่ 4.10 ระบบงาน Lotus Notes สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.10 ระบบงาน Lotus Notes สถาบันวิทยบริการ

ในการใช้ระบบงาน Lotus Notes ทางสถาบันฯ ได้จัดให้มีการอบรมแก่นุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร จนถึงระดับปฏิบัติการรวมทั้งนักการ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถใช้งาน ได้ ซึ่งสำนักงานเลขานุการและศูนย์/ฝ่ายต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์จากระบบการรับ-ส่งจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ในการแจ้งข่าวที่ควรทราบให้แก่บุคลากรของสถาบันฯ และสำนักงานเลขานุการใช้ในการส่งงานพนักงานผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องให้ทราบล่วงหน้าถึงงานที่จะต้องเตรียมปฏิบัติ ในปัจจุบัน บุคลากรของสถาบันฯ สามารถใช้ประโยชน์จากการรับ-ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานและในด้านบุคคลได้ในระดับที่น่าพอใจ

นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังมีการประชุมเป็นประจำทุกสัปดาห์ และทุกเดือน เพื่อวางแผน ดำเนินการ ติดตามผลการปฏิบัติงาน และหาแนวทางแก้ไขร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/ศูนย์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. งานพัฒนา มีทรัพยากรสารสนเทศทุกรูปแบบที่เพียงพอพร้อมสมบูรณ์ เนื่องจากสถาบัน วิทยบริการ ได้นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการดำเนินงานของห้องสมุด จนได้ ปรับเปลี่ยนเป็นห้องสมุดดิจิทัลซึ่งเกิดจากความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ความรู้และความ เชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารในการวางระบบเครือข่ายในมหาวิทยาลัย การสนับสนุน งบประมาณจากมหาวิทยาลัย และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูง ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามที่ได้กล่าวข้างต้น

2. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการดำเนินงานทั้งในด้านการบริหาร และการบริการ เนื่องจากสถาบันวิทยบริการได้มีการพัฒนาเป็นสำนักงานอัตโนมัติที่สมบูรณ์แบบ มี ระบบงานที่ปฏิบัติการด้วยโปรแกรมซอฟต์แวร์ต่างๆ อาทิ ระบบงานเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ใช้ Application Software ของ INFOMA ระบบงานสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคลใช้ Application Software ของ SAP R/3 ระบบงานงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีใช้ Application Software ของ Oracle การจัดสร้างฐานข้อมูลด้านงานอาคารสถานที่ ใช้ Application Software ของ Microsoft ระบบงาน Lotus Notes ในการติดต่อสื่อสารภายในและติดตามผลการดำเนินงานต่างๆ เป็นต้น และ สถาบันฯ ได้พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความชำนาญ และทันกับวิทยาการสมัยใหม่อย่าง ต่อเนื่อง ตลอดจนมีการนำเครื่องมือด้านการจัดการมาใช้ในองค์กร ได้แก่ Balanced Scorecard การ เทียบวัด (Benchmarking) ระบบประกันคุณภาพ กิจกรรม 5 ส เป็นต้น เพื่อพัฒนาสถาบันฯ ไปสู่ องค์กรที่เป็นเลิศ

3. มีเสถียรภาพทางการเงิน โดยสถาบันวิทยบริการมีแหล่งรายได้หลัก คือ งบประมาณเงินรายได้ในส่วนสถาบันฯ นอกจากนี้ยังมีกระบวนการแสวงหารายได้จากงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณรายได้ในส่วนของมหาวิทยาลัยโดยการจัดทำงาน/โครงการ เพื่อเสนอของบประมาณ สนับสนุนการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อลดภาระการใช้จ่ายเงินจากแหล่งงบประมาณหลักของสถาบันฯ อีกทั้งยังเพิ่มมาตรการแสวงหารายได้จากกิจกรรมอื่นไว้ในตัวชี้วัดองค์กร ซึ่งได้แก่ โครงการบริการวิชาการในหลักสูตรที่สถาบันฯ มีความเชี่ยวชาญ มีการเพิ่มประเภทการให้บริการที่สามารถให้บริการได้หลากหลายและเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ส่งผลให้สถาบันฯ สามารถจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้มุมมองด้านรายได้แล้ว สถาบันฯ ยังพิจารณาในมุมมองด้านรายจ่ายตามงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญด้วย ซึ่งสถาบันฯ มี มาตรการในการประหยัดรายจ่ายโดยการใช้งบประมาณอย่างประหยัดและจำเป็น แต่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร

สำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการเงินนั้น สถาบันฯ ได้มีการติดตามรายได้ที่เกิดขึ้นจริงกับประมาณการทุกเดือน หากรายได้ตัวใดยังไม่ได้ตามประมาณการที่ตั้งไว้ จะมีการติดตามจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นระยะ ส่วนรายได้ตัวใดที่ได้ตามประมาณการแล้วแต่ลูกค้ายังให้ความสนใจอยู่ สถาบันฯ ก็จัดดำเนินการให้บริการต่อไป จากการปฏิบัติดังกล่าว ทำให้สถาบันฯ มีแนวโน้มทางการเงินที่ดีขึ้นโดยตรวจสอบได้จากการดึงเงินจากทุนสะสมในแต่ละปี น้อยลงจากประมาณการมาโดยตลอด ทำให้สถาบันฯ มีทุนสะสมเพิ่มขึ้น และจากทุนสะสมที่เพิ่มขึ้นนี้ทำให้สถาบันฯ มีเสถียรภาพทางการเงินที่จะสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายในการปรับปรุงและพัฒนา งานหลักของสถาบันฯ ได้อย่างต่อเนื่อง

4. มีโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการให้บริการบรรณกิจ ซึ่งเกิดจากการวางรากฐานตั้งแต่เริ่มต้น ประกอบกับมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านอาคาร สถานที่ และระบบเครือข่าย

5. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผู้บริหารและบุคลากรที่ทุ่มเทพลังเข้าทำงานอย่างเต็มที่ ติดตามดูแลการทำงานโดยลงมาเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของงานและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกถึงความสามารถความคิดเห็น และการคิดในสิ่งใหม่ๆ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานประจำ

1. มีบริการเพื่อสนองตอบความต้องการด้านการเรียน การสอน การวิจัย และความรู้ของประชาคมจุฬาฯ และสังคม
2. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านบริหารบริการ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
3. มีระบบประกันคุณภาพซึ่งมีกระบวนการและองค์ประกอบในการรักษาระดับคุณภาพของการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล
4. มีระบบบริหารจัดการที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้

โครงการต่อเนื่องและโครงการใหม่เพื่อพัฒนารูปแบบในการให้บริการ

ทางสถาบันฯ มีโครงการที่มุ่งเน้นการเพิ่มระดับความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการในเชิงรุกมากขึ้น ได้แก่

1. โครงการ “Document Delivery Service” เป็นโครงการบริการส่งหนังสือให้อาจารย์ที่ต้องการยืมหนังสือจากสถาบันฯ โดยอาจารย์สามารถรับหนังสือที่ต้องการยืมได้ที่ห้องสมุดประจำคณะหรือสถาบัน ซึ่งคณะหรือสถาบันที่เข้าร่วมโครงการนำร่อง ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี คณะเภสัชศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ สถาบันภาษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ เป็นต้น โครงการดังกล่าวเป็นการประสานงานระหว่างฝ่ายบริการจ่าย-รับและบริการระหว่างห้องสมุดของสถาบันฯ กับบรรณารักษ์ของห้องสมุดประจำคณะ/สถาบัน และจะประชาสัมพันธ์ให้ประชาคมจุฬาฯ ได้รับทราบอย่างทั่วถึงต่อไป

2. โครงการ “Self Check” เป็นโครงการยืม-คืนหนังสืออัตโนมัติ โดยจะตั้งจุดรับคืนที่ศาลาพระแก้ว ศูนย์รวมของคณะเภสัชศาสตร์และสัตวแพทยศาสตร์ ตึกวิทยกิตต์ ในโอกาสต่อไป เป็นต้น เพื่อครอบคลุมพื้นที่การให้บริการภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. โครงการ “Virtual Reference” เป็นโครงการระบบช่วยงานบริการและสร้างข้อมูลสารสนเทศในลักษณะภาคีความร่วมมือ สามารถตอบรับ ติดตามและจัดการกับคำถามที่ได้รับ หรือส่งถึงผู้เชี่ยวชาญใน Global Web-Based Network จะเริ่มดำเนินการในไตรมาสที่ 2 ของปีงบประมาณ 2549 เพื่อส่งเสริมให้สถาบันวิทยบริการเป็นผู้นำในด้านบริการสารสนเทศระดับประเทศ

ตัวอย่างเอกสารสนับสนุนและแบบฟอร์มต่างๆ : คู่มือ-สัมพันธ (ดังภาคผนวก ง)

4.1.4.4 หน่วยงานด้านบริการวิชาการ กรณีศึกษา : ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง

ประวัติความเป็นมา

ด้วยปณิธานแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและเหตุผลของการก่อตั้งมหาวิทยาลัย ในการมุ่งหวังให้มหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นแหล่งวิชาการที่ประชากรทุกระดับชั้นสามารถมาแสวงหาความรู้ได้อย่างกว้างขวาง หน่วยงานการศึกษาต่อเนื่องฯ จึงถูกจัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 2522 ในรูปคณะกรรมการประสานงานศึกษาต่อเนื่อง สังกัดอยู่กับฝ่ายวางแผนและพัฒนา

นโยบายการดำเนินการของการศึกษาต่อเนื่องนับแต่อดีตเป็นต้นมามีจุดมุ่งหมายเพื่อการบริการวิชาการแก่บุคคลทั่วไป ในรูปแบบการอบรม การเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ และผลิตสื่อในรูปแบบเสียง เทปวีดิทัศน์ หนังสือรายการ เป็นต้น ปัจจุบันมีการปรับรูปแบบการบริการวิชาการให้ทันสมัย ก้าวหน้ามากขึ้น

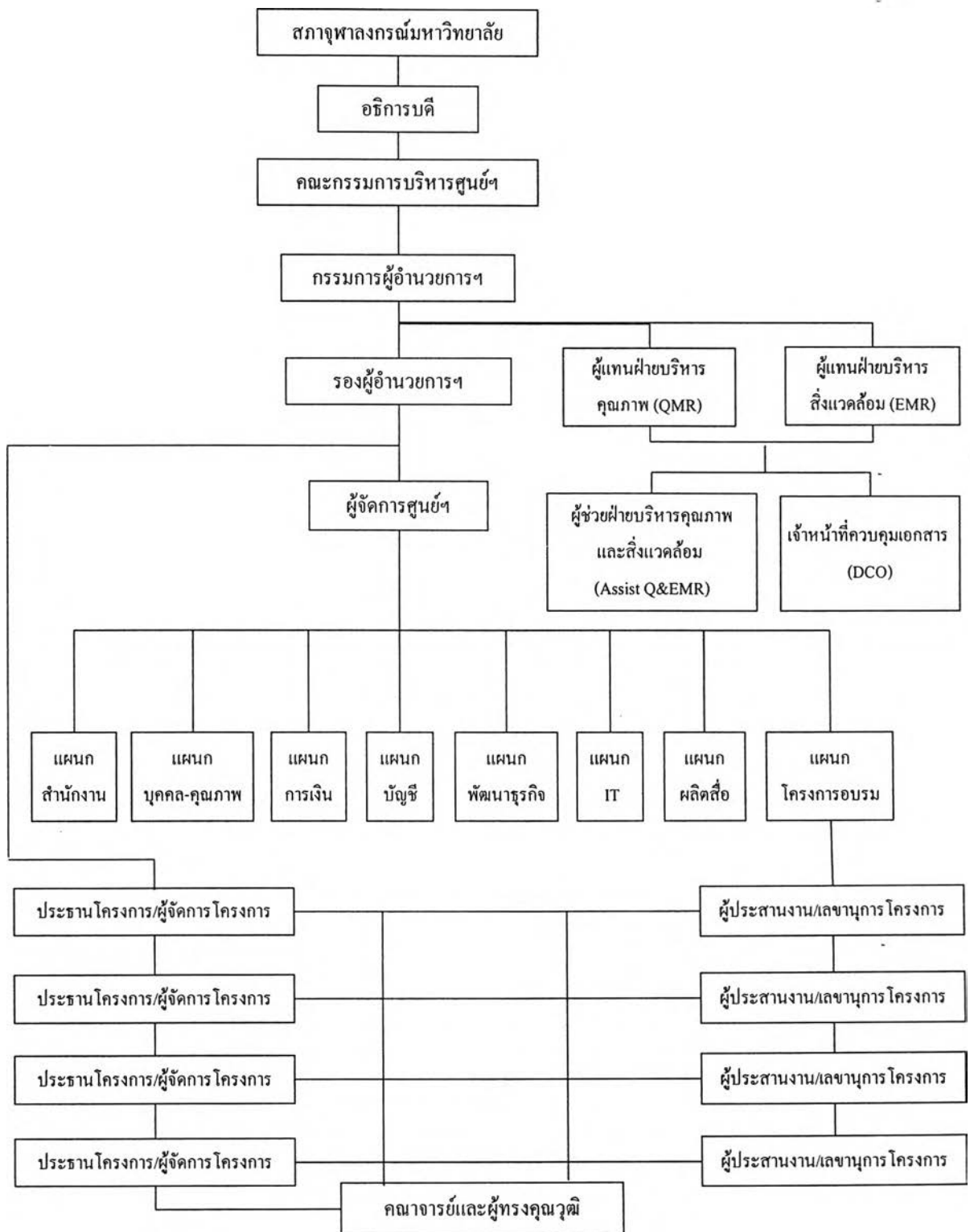
ประกอบกับปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้ถูกนำมาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยทำให้เพิ่มศักยภาพในการเรียนการสอนทั้งในและนอกระบบได้เป็นอย่างดี ดังที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีประสบการณ์ในการทดลองการสอนทางไกล โดยใช้สื่อดาวเทียม เป็นต้น ดังนั้น ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องฯ จึงได้รับการจัดตั้ง เพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการศึกษาต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนทั่วไปในทุกระดับอายุ อาชีพ และการศึกษา โดยพยายามลดข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ ซึ่งศูนย์ฯ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มคุณภาพชีวิตให้มีความรู้เท่าทันสถานการณ์โลกในทุกวัน

โครงสร้างการบริหาร

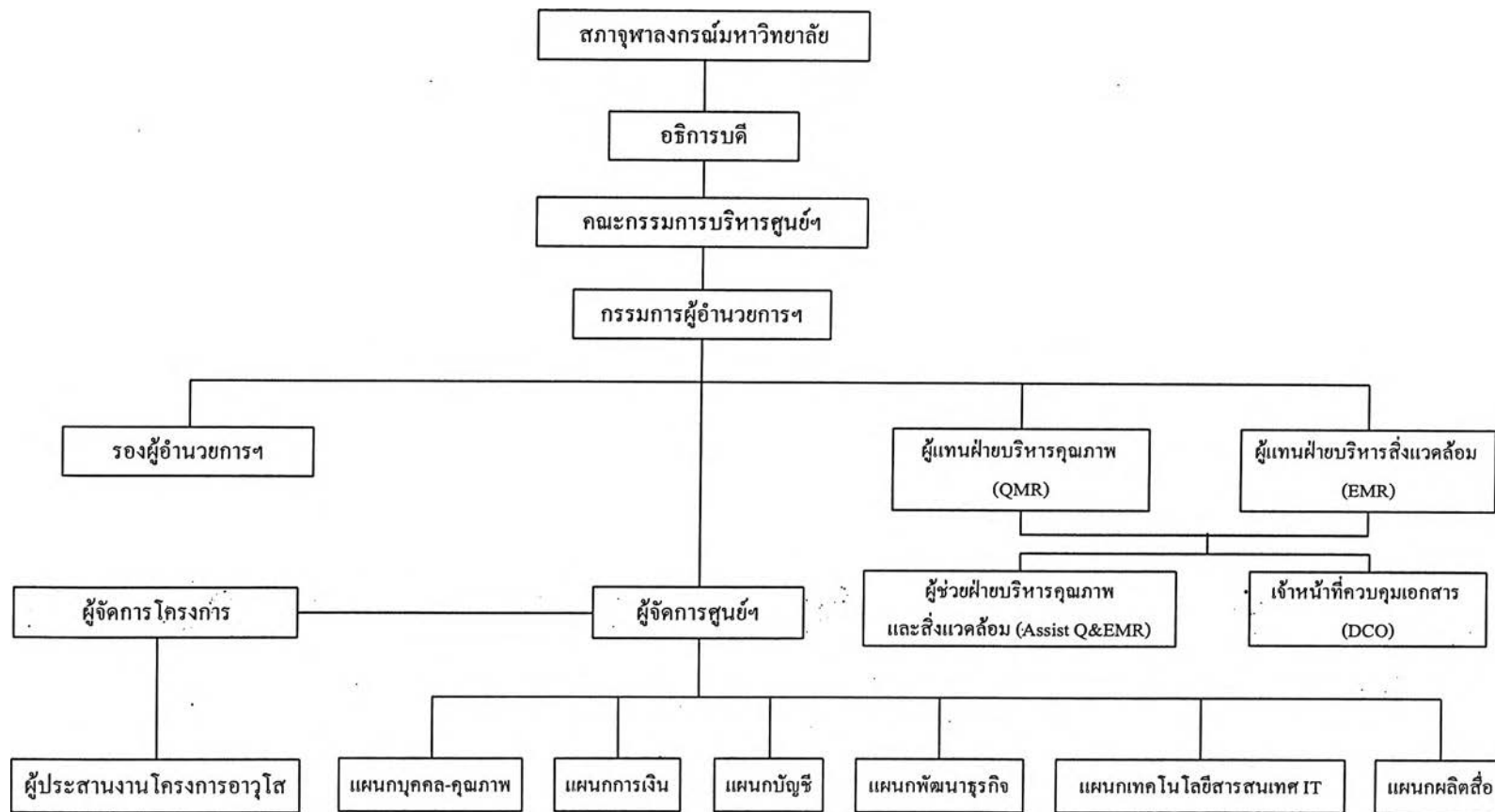
โครงสร้างองค์กรของศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ซึ่งประกอบด้วยอธิการบดี หรือ รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมายเป็นประธาน ผู้ทรงคุณวุฒิที่อธิการบดีแต่งตั้งไม่เกิน 5 คน เป็นกรรมการ โดยมีกรรมการผู้อำนวยการศูนย์ฯ เป็นกรรมการและเลขานุการ และรองผู้อำนวยการศูนย์ฯ เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

ศูนย์ฯ มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ (ดังรูปที่ 4.11 โครงสร้างองค์กร และรูปที่ 4.12 ผังการบริหารงาน) ซึ่งมีลักษณะคือ พนักงานในแต่ละแผนกงานนั้นนอกจากจะมีหน้าที่รับผิดชอบงานของแผนกตนเองแล้ว ยังจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งงานนั้นๆ ในโครงการแต่ละโครงการที่ศูนย์ฯ จัดขึ้น จึงทำให้ศูนย์ฯ มีการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานต่างๆ (Cross-Functional Management) ของพนักงานที่มีความชำนาญในแต่ละด้านที่ต่างๆ กัน ในแต่ละโครงการ

ทำให้พนักงานมีโอกาสแสดงศักยภาพทั้งหมดที่มีอยู่ออกมา เมื่อเข้าทีมในโครงการนั้นๆ นอกเหนือจากความสามารถในงานที่ทำอยู่ประจำ และก่อให้เกิดการระดมความคิด แลกเปลี่ยนความรู้/ความชำนาญในด้านต่างๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดการปรับปรุงงาน ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มาจากพนักงานทั่วทุกแผนกในศูนย์ฯ



รูปที่ 4.11 โครงสร้างองค์กร ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.12 ผังการบริหารงาน ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เพื่อให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัว และมีจำนวนพนักงานเพียงพอกับปริมาณที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทางศูนย์ฯ จึงได้กำหนดว่าจ้างพนักงานของศูนย์ฯ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานประจำโครงการ และพนักงานชั่วคราวซึ่งแปรตามความต้องการของการขยายกิจกรรม

ศูนย์ฯ ได้แบ่งกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กระบวนการหลัก คือ

- การออกแบบหลักสูตรและการให้บริการจัดฝึกอบรม ได้แก่ โครงการอบรมด้านคอมพิวเตอร์ โครงการอบรมด้านภาษา (ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น ภาษาจีน) Kid Programs (AI Cyber kid , Go International with English School , Math Square) โครงการอบรมด้านธุรกิจ (บริหารจัดการ การตลาด เทคโนโลยี) โครงการอบรม In House

- การออกแบบและผลิตสื่อทุกประเภท ได้แก่ ตำรา วีดีโอเทป เทปเสียง ซีดีรอม สื่อบนอินเทอร์เน็ต

2. กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ งานพัฒนาบุคคล งานพัฒนาธุรกิจ งาน IT งานบัญชี เป็นต้น

วิสัยทัศน์ (ปี 2549)

เป็นสถาบันการศึกษาต่อเนื่องเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสร้างสรรค์สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

ภารกิจ (ปี 2549)

เป็นสถาบันการศึกษาต่อเนื่องแก่บุคคลทุกระดับ อายุ อาชีพและการศึกษา โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องสถานที่และเวลา เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างสรรค์สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปณิธานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ (ปี 2549)

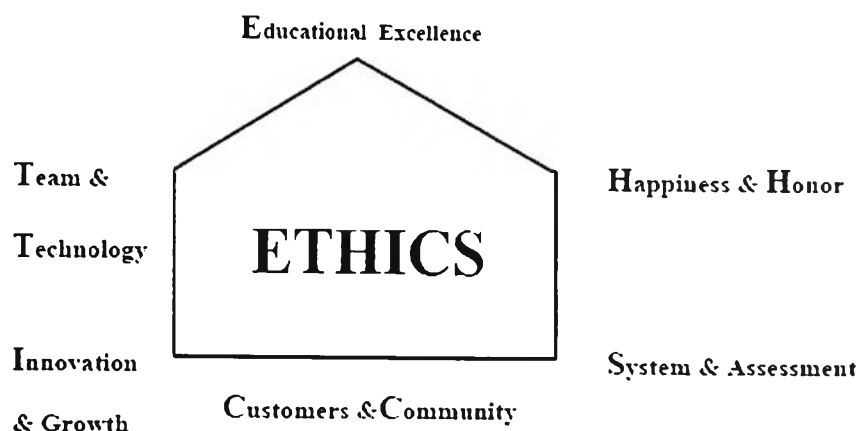
1. ขยายโอกาสและเพิ่มทางเลือกการศึกษาสู่ชุมชน
2. จัดการศึกษาในวิชาต่างๆ ให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ
3. จัดโครงการอบรมสำหรับบุคคลทั่วไป นิสิตปัจจุบันและศิษย์เก่าในหลักสูตรที่เหมาะสมทันสมัยและมีคุณภาพในสาขาวิชาต่างๆ
4. ขยายการให้บริการทางวิชาการไปสู่ชุมชนทั่วประเทศและต่างประเทศด้วยระบบการสอนทางไกลที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

5. จัดทำหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐและเอกชน
6. จัดการศึกษาให้กลุ่มบุคคลผู้ขาดโอกาสเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต
7. จัดให้มีกิจกรรมด้านส่งเสริมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
8. เป็นหน่วยงานที่มีการกำกับดูแลที่ดี มีการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณให้แก่บุคลากร

ค่านิยมศูนย์ฯ (CEC -Value)

จากพันธกิจและวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเจริญเติบโต และความสำเร็จของศูนย์ฯ ผู้บริหารของศูนย์ฯ ได้กำหนดค่านิยมของศูนย์ฯ (ดังรูปที่ 4.13) เพื่อให้เป็นการอธิบายถึงความคาดหวังต่อพฤติกรรมของพนักงานที่ต้องมี เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และจะเป็นส่วนสำคัญที่ผลักดันให้ศูนย์ฯ ไปได้ถูกทิศทางอยู่เสมอ คือ ETHICS ดังนี้

- **Educational Excellence** เน้นความเป็นเลิศในการศึกษา หลักสูตร การเรียนการสอนและสื่อที่ดีที่สุด
- **Team & Technology** เน้นการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือกัน มีความเอื้อเฟื้อต่อกัน และไม่เกี่ยวข้องในการเข้าให้บริการลูกค้า ร่วมแก้ไขปัญหาในการทำงาน พร้อมนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงาน
- **Happiness & Honor** พนักงานต้องทำงานอย่างมีความสุข รู้จักการแบ่งเวลา รู้จักกาลเทศะ มีความซื่อสัตย์ มีความน่าเชื่อถือ เคารพตนเอง และผู้อื่น
- **Innovation & Growth** เอื้อให้พนักงานมีการเสนอความคิดที่สร้างสรรค์ พนักงานต้องหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอมีการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เพื่อมาใช้ในการบริการ และเพื่อการแข่งขันได้
- **Customers & Community** พนักงานต้องคำนึงถึงลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก โดยใช้หลักคุณธรรมในการทำงาน มีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน และนำพาให้องค์กรให้บริการโดยคำนึงถึงชุมชน และสิ่งแวดล้อมโดยส่วนรวมด้วย อีกทั้งองค์กรต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและระเบียบทางสังคมทั้งปวงอย่างเคร่งครัด
- **System & Assessment** พนักงานของศูนย์ฯ ต้องให้บริการโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยระบบคุณภาพ อย่างเคร่งครัด มีการตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 4.13 ค่านิยม (ETHICS) ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลลัพธ์และความโดดเด่น

ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนทั่วไปในทุกระดับอายุ อาชีพ และทุกระดับการศึกษา โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องสถานที่และเวลา มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มคุณภาพชีวิต รู้เท่าทันสถานการณ์โลกในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะสาขาเทคโนโลยีที่กำลังรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับการรักษาดูแลสถานที่ สิ่งแวดล้อม และสังคมให้ดีขึ้นในทุกๆ ด้าน

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว ศูนย์ฯ ได้ทำโครงการเพื่อการศึกษาเป็นจำนวนมาก หลากหลาย สาขาวิชาครอบคลุมทุกระดับได้แก่

- โครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ ในด้านธุรกิจ , การฝึกอบรมทางด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ด้านต่างๆ Hardware Network , Programmer , Web Design , E-Commerce และการสร้างสื่อการสอนมัลติมีเดียทุกระดับตั้งแต่ขั้นพื้นฐานถึงขั้นสูง
- โครงการฝึกอบรมด้านภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนกลาง ภาษาญี่ปุ่น และภาษาเวียดนาม
- โครงการฝึกอบรมทั่วไป จัดอบรมทุกสาขาวิชา โดยร่วมกับคณะวิชาและสถาบันต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เปิดการจัดอบรมในสาขาวิชาชีพต่างๆ เช่น การก่อสร้าง การบริหารจัดการ ศิลปวัฒนธรรม การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (TQM , QC , ISO) การ

เพิ่มความสามารถทางด้านต่างๆ เฉพาะด้าน เช่น การบริหารงานก่อสร้าง รวมทั้งโครงการสำหรับชาวต่างชาติ

- โครงการเพื่อสังคม เช่น โครงการภาษาสำหรับผู้พิการทางการได้ยิน โครงการปันความรู้สู่น้อง โครงการฝึกอบรมอินเทอร์เน็ตสำหรับนักเรียนในสังกัด กทม. โครงการฝึกอบรมโปรแกรมปลากดาวออฟฟิศสำหรับข้าราชการในกองงานของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นต้น
- โครงการการศึกษาทางไกล ได้แก่ โครงการ Chula Online ซึ่งเป็นโครงการที่เพิ่มโอกาสทางการศึกษาไปสู่ภูมิภาคทั่วประเทศ โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านอายุ เวลา และสถานที่ เป็นการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือ E-Learning ทางเว็บไซต์ www.chulaonline.com โดยจัดสร้างและพัฒนาโปรแกรมจัดการหลักสูตรเนื้อหาวิชา หรือระบบ LMS (Learning Management System) ชื่อว่า Chula ELS และจัดทำเนื้อหาการเรียนการสอน มีหลักสูตรต่างๆ หลากหลาย เช่น หลักสูตรคอมพิวเตอร์สำหรับบุคคลทั่วไป หลักสูตรภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน หลักสูตรบริหาร หลักสูตรเติมความรู้มุ่งสู่มหาวิทยาลัย และในอนาคตก้าวสู่ยุคพัฒนาหลักสูตรที่จัดทำเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตหรือองค์ความรู้ใหม่ที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาประเทศ และการแข่งขันในระดับนานาชาติ โดยการควบคุมดูแลจากคณาจารย์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป
- โครงการเพื่อพัฒนาองค์กรและหน่วยงาน เป็นโครงการพิเศษที่จัดเฉพาะสำหรับหน่วยงานบริษัท กระทรวง ทบวง กรม เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีหรือปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเสริมทักษะความรู้ความสามารถบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งในและนอกสถานที่ ตลอดจนอบรมผ่านทาง E-Learning

ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานการศึกษาต่อเนื่องในสังกัดมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นมายาวนานที่สุดในประเทศ และมีผู้เข้ามาใช้บริการมากที่สุดในประเทศ ได้ดำเนินงานต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลากว่า 20 ปี มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานและพัฒนาพนักงานเพื่อการพัฒนาการบริการวิชาการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยศูนย์ได้รับการรับรองคุณภาพจากหลายสถาบันและพัฒนาการบริหารงานที่สำคัญ ดังนี้

ปี 2541 ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 ฉบับปี ค.ศ. 1994 ซึ่งจัดเป็นหน่วยงานในมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองดังกล่าว

ปี 2542 พัฒนาระบบ MIS ในส่วนของการให้บริการโครงการอบรมภายใต้ระบบคุณภาพ ISO 9001 เรียกว่า CEC_MIS ทั้งนี้ข้อมูลต่างๆ สามารถออกแบบเป็นรายงานโดยระบบผู้บริหาร (Management System) ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปใช้ช่วยในการตัดสินใจแบบ Online ตลอด 24 ชั่วโมง

ปี 2543 ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001 ซึ่งเป็นมาตรฐานด้านการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

ปี 2544 ได้รับการรับรองระบบงานว่ามีคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 และยังเป็นหน่วยงานแรกในมหาวิทยาลัยหน่วยแรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานดังกล่าว

ปี 2545 - 2546 ได้เข้าร่วมโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ประจำปี 2545 และได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศประจำปี 2545

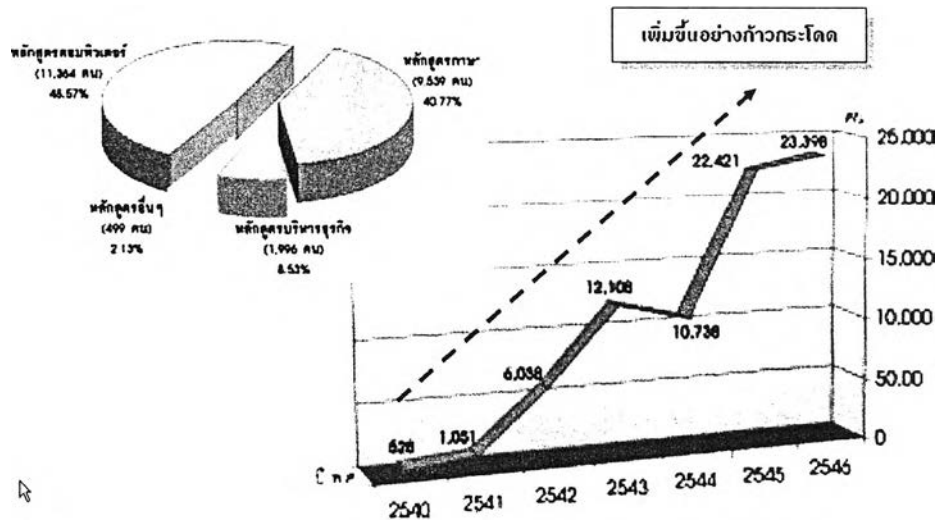
ปี 2547 ได้รับมอบรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศประจำปี 2546 เป็นปีที่ 2 ติดต่อกัน

และศูนย์ฯ ยังได้รับรางวัลคุณภาพ CU-Quality Prizes ประจำปี 2548 ประเภทรางวัลที่ 1.4 ประสิทธิภาพของการบริการ (ความเร็วในการตอบสนอง ความคุ้มค่าของผลงานบริการที่ได้รับต่อทรัพยากรที่ใช้ในการให้บริการ) และประกาศนียบัตร รางวัลที่ 1.7 การให้บริการวิชาการ/บริการวิชาชีพแก่สังคม

จากความมุ่งมั่นในการพัฒนาการให้บริการและมุ่งเน้นความสำคัญที่ผู้รับบริการ ส่งผลให้ศูนย์ฯ มีผลลัพธ์การดำเนินงานหลักที่มีความโดดเด่นและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามลำดับ อันได้แก่ (ดังรูปที่ 4.14 ถึงรูปที่ 4.19)

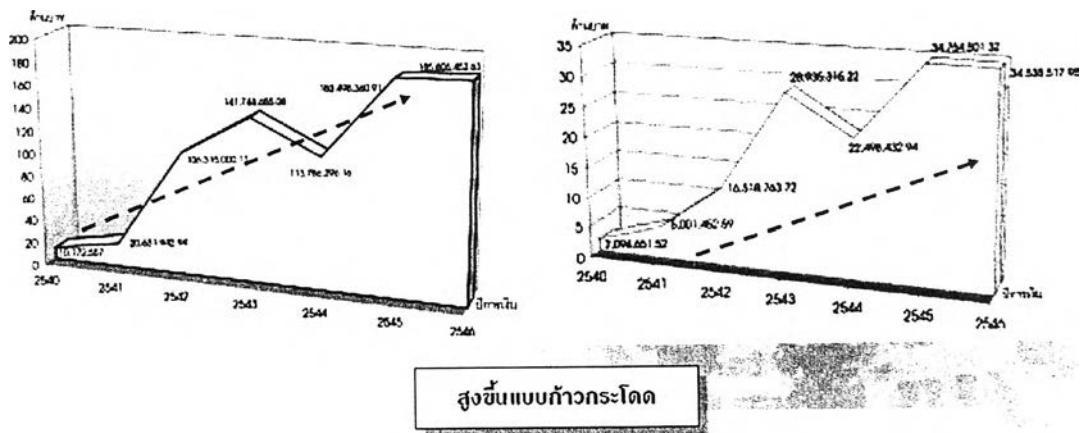
1. จำนวนผู้เข้าอบรมต่อปี
2. รายได้ต่อปี
3. จำนวนหลักสูตรใหม่ต่อปี
4. จำนวนเนื้อหาบริการออนไลน์ต่อปี
5. จำนวนโครงการที่เปิดอบรมต่อปี
6. ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อปี

แสดงจำนวนผู้เข้าอบรม 2540-2546



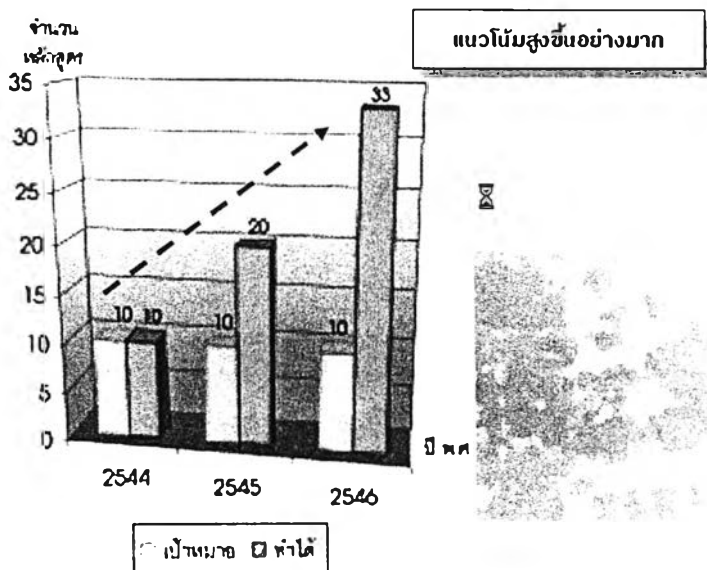
รูปที่ 4.14 จำนวนผู้เข้าอบรม ปี 2540-2546

แสดงรายได้สำหรับปีการเงิน ปี 2540-2546
แสดงรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสำหรับปี การเงิน 2540-2546



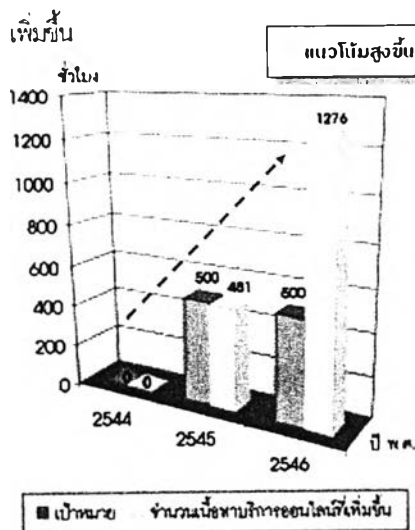
รูปที่ 4.15 รายได้ปี 2540-2546

แสดงจำนวนหลักสูตรใหม่

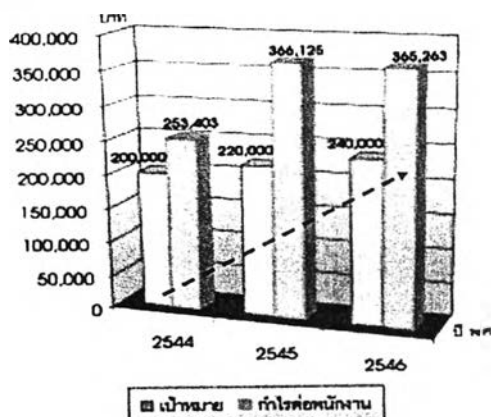


รูปที่ 4.16 จำนวนหลักสูตรใหม่ปี 2544-2546

แสดงจำนวนเนื้อหาบริการออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น

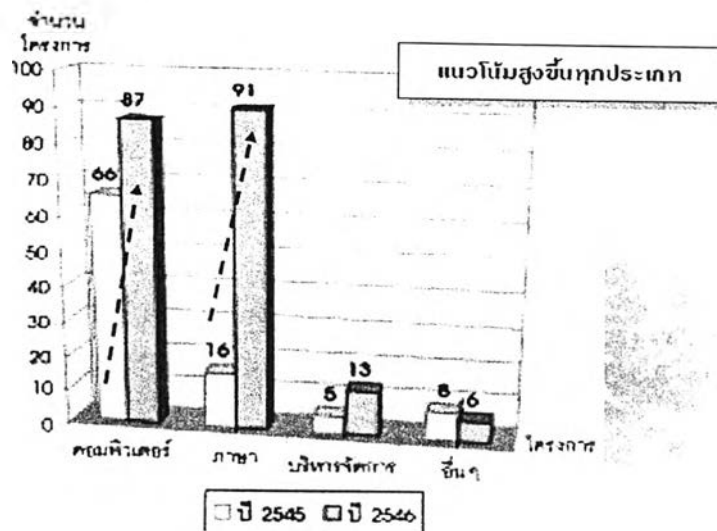


แสดงกำไรต่อพนักงาน



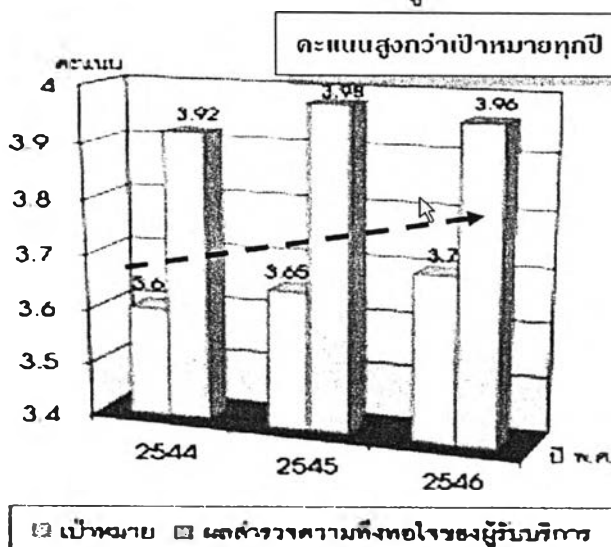
รูปที่ 4.17 จำนวนเนื้อหาบริการออนไลน์ปี 2544-2546

แสดงจำนวนโครงการที่เปิดอบรม เปรียบ
เทียบระหว่างปี 2545 และปี 2546



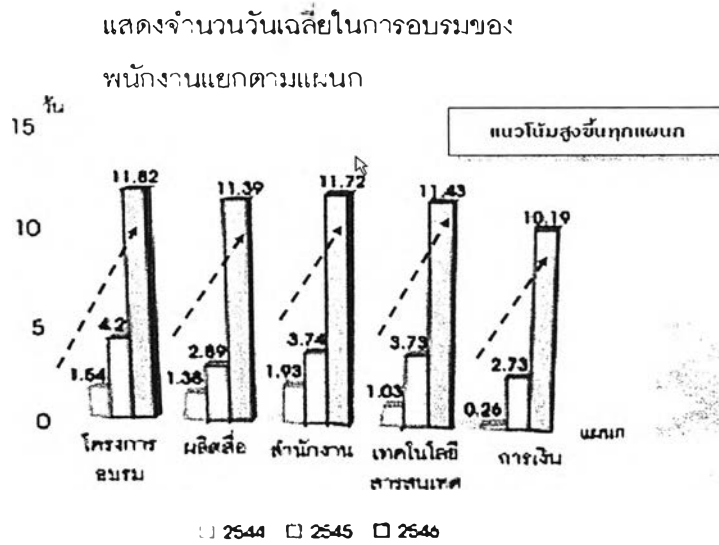
รูปที่ 4.18 จำนวนโครงการที่เปิดอบรม ปี 2545-2546

แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ



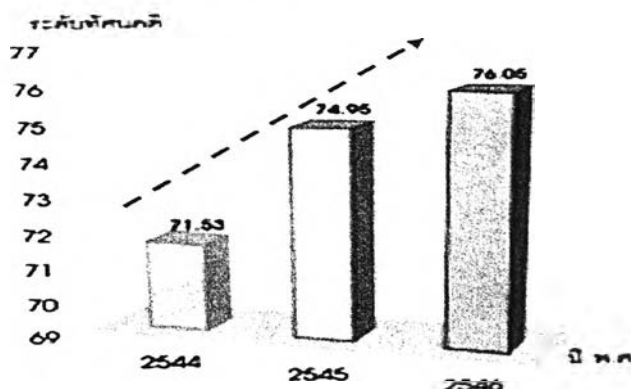
รูปที่ 4.19 ความพึงพอใจของผู้รับบริการปี 2544-2546

นอกจากการมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการ ซึ่งทำให้ศูนย์ฯ มีรายได้ที่เพิ่มขึ้น ผู้รับบริการมีความพึงพอใจสูงขึ้น มีจำนวนโครงการหรือหลักสูตรที่หลากหลาย จำนวนผู้เข้ารับการอบรมที่เพิ่มขึ้นแล้ว ศูนย์ฯ ยังมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเพิ่มจำนวนวันการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรสูงขึ้นเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ดังรูปที่ 4.20 ประกอบกับการเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้นด้วย ดังรูปที่ 4.21



รูปที่ 4.20 จำนวนวันเฉลี่ยในการอบรมของพนักงานแยกตามแผนกปี 2544-2546

แสดงทัศนคติโดยรวมของพนักงานในหัวข้อต่างๆ เปรียบเทียบปี 2544-2546



รูปที่ 4.21 ทัศนคติโดยรวมของพนักงานในหัวข้อต่างๆ ปี 2544-2546

แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices)

จากผลลัพธ์การดำเนินงานที่สูงขึ้นของศูนย์ฯ ดังกล่าวข้างต้น สืบเนื่องจากศูนย์ฯ มีแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์และกระจายสู่การปฏิบัติ
2. การพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า
3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

1. การวางแผนกลยุทธ์และกระจายสู่การปฏิบัติ

ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์และกระจายสู่การปฏิบัติโดยนำ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และมีการติดตาม ประเมินความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อมั่นใจว่าศูนย์ฯ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดในตารางที่

4.21

ตารางที่ 4.21 แนวปฏิบัติที่ดีของการวางแผนกลยุทธ์ และกระจายสู่การปฏิบัติ

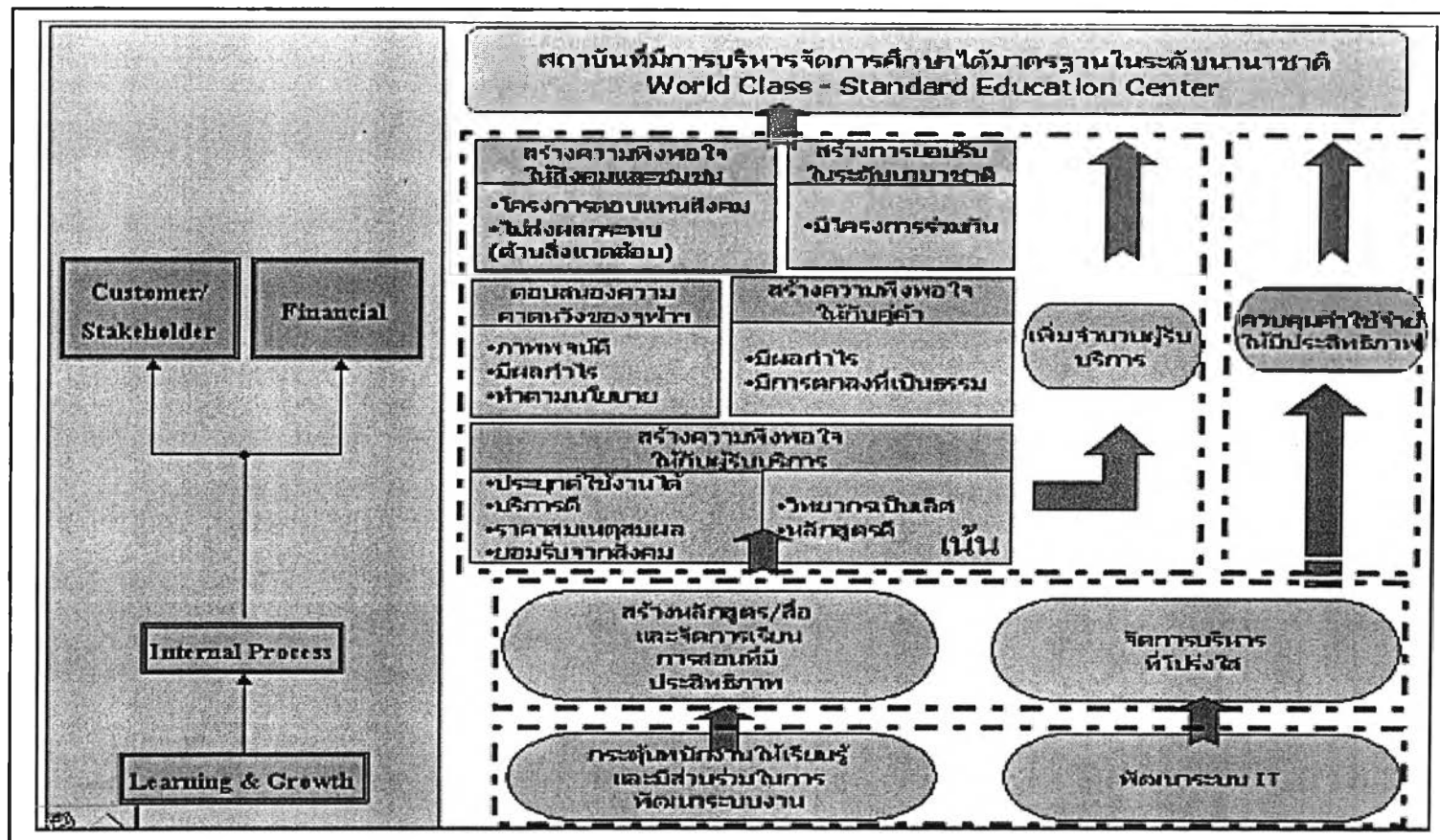
เป้าหมายประสงค์ เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่สำคัญของศูนย์ฯ ดีขึ้น และบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้			
กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> ทบทวนและประเมิน วิสัยทัศน์และพันธกิจ </div>	กรรมการผู้อำนวยการและ รองผู้อำนวยการ	เพื่อปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจของศูนย์ฯ ให้ เหมาะสม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสภาพ การแข่งขันที่เกิดขึ้น	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> กำหนดกลยุทธ์หลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ </div>	กรรมการผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ETHICS Team (บริษัทประชาสัมพันธ์ร่วม ทบทวนแผนกลยุทธ์ฯ) (กรรมการบริหารพิจารณา อนุมัติแผนกลยุทธ์ และเป้าหมาย)	- แผนกลยุทธ์ 5 ปี (แผนวิสาหกิจ) และ แผนกลยุทธ์ 1 ปี (สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ระยะยาว 5 ปี) - ตัวชี้วัดหลัก และเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์หลัก (ตารางที่ 4.22 ตัวอย่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์)	วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภัย และโอกาส (SWOT Analysis) ของศูนย์ฯ ซึ่งพิจารณาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ - นโยบายประเทศ - ความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัย ผู้รับบริการ บริษัทประชาสัมพันธ์ พนักงาน ชุมชน เป็นต้น - สภาพการแข่งขันของธุรกิจ - วิทยาการสมัยใหม่ เป็นต้น
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> กำหนดวัตถุประสงค์การ ดำเนินงานและตัวชี้วัด </div>	กรรมการผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ETHICS Team	แผนที่กลยุทธ์ (รูปที่ 4.22) วัตถุประสงค์การดำเนินงาน และตัวชี้วัดการดำเนินงานและเป้าหมายทั้ง 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้าน กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และ พัฒนา	- ใช้แนวทาง Balanced Scorecard โดยเชิญ ผศ. ดร. พสุ เดชะรินทร์ เป็นวิทยากร - การตั้งเป้าหมายการดำเนินงานพิจารณาจากผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมา เป็นเป้าหมายที่ท้าทาย และสามารถทำได้

ตารางที่ 4.21 แนวปฏิบัติที่ดีของการวางแผนกลยุทธ์ และกระจายสู่การปฏิบัติ (ต่อ)

กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
<pre> graph TD Start(()) --> A[กระจายตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรเป็นแผนการปฏิบัติงานระดับแผนก] A --> B[การนำไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติงาน] B --> C[สื่อสารผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด] </pre> <p>กระจายตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรเป็นแผนการปฏิบัติงานระดับแผนก</p>	<p>หัวหน้าและพนักงานแผนกต่างๆ</p>	<p>ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ระดับแผนกที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายของศูนย์ฯ (ตารางที่ 4.23 ตัวอย่างการกระจายตัวชี้วัดระดับศูนย์ฯ และระดับแผนกไปยังส่วนแผนก/ฝ่ายต่างๆ และ ตารางที่ 4.24 ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ (Initiative) ของศูนย์ฯ)</p>	<p>- หัวหน้าและพนักงานร่วมกันจัดทำตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการ บางครั้งมีการจัดทำตัวชี้วัดฯ ร่วมกันระหว่างแผนก ในกรณีที่ต้องรับผิดชอบเป้าหมายระดับแผนกร่วมกัน และเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาเห็นชอบ/อนุมัติ</p> <p>- มีการถ่วงน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดภายในแผนก และถ่วงน้ำหนักความรับผิดชอบของตัวชี้วัดระหว่างแผนก</p>
<p>การนำไปปฏิบัติและติดตามผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>กรรมการผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ETHICS Team</p>	<p>เพื่อติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งวิเคราะห์หาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงเมื่อไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้</p>	<p>- ศูนย์ฯ ติดตามผลการดำเนินงาน ผ่านช่องทางต่างๆ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประชุมภายในแผนกประจำสัปดาห์/เดือน 2. ประชุมกลุ่มของโครงการนั้นๆ ประจำสัปดาห์/เดือน 3. ประชุม ETHICS Team ประจำเดือน โดยแผนกคุณภาพรับผิดชอบดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดก่อนประชุม (มีบริการรถรับ-ส่งพนักงานเพื่อมาประชุม) <p>- ศูนย์ฯ มีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานตลอดเวลา (Dynamic) เพื่อให้ทันกับคู่แข่ง แนวโน้ม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง</p>
<p>สื่อสารผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด</p>	<p>ETHICS Team</p>	<p>เพื่อให้พนักงานรับทราบผลการดำเนินงานของแผนกต่างๆ ผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. กรณีที่ผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายจะมีการจัดทำโครงการพิเศษเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไขการทำงาน 2. กรณีที่ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายจะมีการตั้งเป้าหมายให้ดีขึ้นต่อไป

ตารางที่ 4.22 ตัวอย่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องฯ

กลยุทธ์การดำเนินงาน	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก	ลำดับความสำคัญ	เป้าหมาย				
				ปี 44	ปี 45	ปี 46	ปี 47	ปี 48
ขยายตัวในเนวราบ โดยเพิ่มสาขาและการจัดการสอนทางไกล พร้อมกับ การพัฒนาหลักสูตร สือใหม่เพิ่มเติมให้ สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้รับบริการ	เพิ่มจำนวน ผู้รับบริการ	จำนวน ผู้รับบริการ / ปี (แผนอบรม ประจำปี)	***	8,000	15,000	20,000	22,000	24,000
		จำนวนสาขา เปิดใหม่ / ปี (แผนขยาย สาขา)	**	1	1	1	1	1
		จำนวนชั่วโมง หลักสูตร Online ที่เพิ่มขึ้น / ปี (แผนผลิต เนื้อหาออนไลน์)	**	-	500	500	500	500
มุ่งเน้นการสร้าง จุดเด่นด้านหลักสูตร ที่เป็นเลิศ สามารถ นำไปประยุกต์ใช้ได้ สู่กลุ่มผู้รับบริการ ทุกระดับ	สร้างหลักสูตร สื่อการจัดการ เรียนการสอนที่มีคุณภาพ	จำนวนหลักสูตร ใหม่ต่อปี (แผนการเปิด หลักสูตร ประจำปี)	**	10	10	10	10	10
		สร้างความพึงพอใจให้กับ ผู้รับบริการ	**	3.60	3.65	3.70	3.75	3.80



รูปที่ 4.22 ผังกลยุทธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 4.23 การกระจายตัวชี้วัดระดับศูนย์ฯ และระดับแผนก ไปยังส่วนแผนก/ฝ่ายต่างๆ ของศูนย์ฯ

Perspective	Objective	CEC KPIs	Org Level	Review Duration	สบ.	รองผอ.	บุคคล	ธุรการ	คุณภาพ	บัญชี	การเงิน	พัฒนาธุรกิจ	ช่างเทคนิค	พัฒนาโปรแกรม	ผลิตสื่อ	อบรมคอมพิวเตอร์	อบรมภาษา	อบรมบริหาร
Customer/Stakeholders	สร้างความพึงพอใจให้ สังคมและชุมชน	Number of Community Projects	☆	Quarter	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	สร้างความพึงพอใจให้ กับลูกค้า	Number of Cancelled Contract Partner	☆	Quarter	●	●		●										
Cost	ควบคุมค่าใช้จ่ายให้มี ประสิทธิภาพ	Cost	☆	Month	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Internal Process	สร้างหลักสูตร/สื่อ และ การจัดการเรียนการสอน ที่มีคุณภาพ	Number of New Course	☆	Quarter		●						●			●	●	●	●
		Participants's Satisfaction Result Curriculum		Month											●	●	●	●
Learning & Growth	กระตุ้นพนักงานให้ เรียนรู้และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาระบบงาน	Number of KM Article	☆	Month	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	พัฒนาระบบ IT	Number of New Program System	☆	Quarter	●									●				

ตารางที่ 4.24 ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ (Initiative) ของศูนย์ฯ

Objective	CEC KPIs	Initiative	ผู้รับผิดชอบ
เพิ่มจำนวนผู้รับบริการ	จำนวนผู้รับบริการ / ปี	แผนอบรมประจำปี	แผนกโครงการอบรม
	จำนวนสาขาเปิดใหม่ / ปี	แผนขยายสาขา	ผู้บริหารระดับสูง
	จำนวนชั่วโมงหลักสูตร Online ที่เพิ่มขึ้น / ปี	แผนผลิตเนื้อหาออนไลน์	แผนกผลิตสื่อ
สร้างหลักสูตร/สื่อการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ	จำนวนหลักสูตรใหม่ต่อปี	แผนการเปิดหลักสูตรประจำปี	แผนกโครงการอบรม
สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ	ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ	แผนพัฒนาความพึงพอใจ Customer Service	แผนกโครงการอบรม แผนกสำนักงาน
ควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ	กำไรต่อพนักงาน	CEC Competency	ฝ่ายบุคคล
กระตุ้นให้พนักงานได้เรียนรู้และมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบงาน	จำนวนองค์ความรู้ที่นำเข้าสู่ระบบ KM / เดือน	แผนพัฒนาระบบ KM	ฝ่ายบุคคล/IT/ผลิตสื่อ
พัฒนาระบบ IT	จำนวนโปรแกรมใหม่ที่พัฒนาเพื่อสนับสนุนระบบงานต่อปี	แผนพัฒนาโปรแกรม	แผนก IT

2. การพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า

ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มุ่งเน้นความสำคัญที่ลูกค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการ / ความคาดหวังที่แท้จริงของลูกค้า เพื่อเพิ่มความพึงพอใจสูงสุดในการรับบริการด้านต่างๆ อาทิ วิทยาการ หลักสูตร สถานที่ เป็นต้น โดยกำหนดความสำคัญของประสิทธิภาพงานบริการไว้ในแผนวิสาหกิจ ทิศทางของผู้นำ ค่านิยม กลยุทธ์ นโยบาย คุณภาพ และตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายงานด้านบริการ รวมทั้งกำหนดแผนการอบรมเพื่อพัฒนางานบริการ เป็นประจำทุกปี

ทางศูนย์ฯ มีกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า อาทิ การวิจัยตลาด การเปิดรับข่าวสาร ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เช่น

- ทางโทรศัพท์
- กล่องรับความคิดเห็นซึ่งจัดตั้งในทุกๆ พื้นที่ และสามารถเปิดกล่องได้ทันที เมื่อเห็นใบแจ้งของลูกค้า เพราะกล่องได้ถูกออกแบบให้มีความใส สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว
- เว็บไซต์ 24 ชั่วโมง

- Conter ต้อนรับทุกๆ พื้นที่ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ประจำเพื่อสามารถพร้อมให้บริการลูกค้าได้ทันที
- แบบสอบถาม เป็นต้น

โดยมีการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่บันทึกเวลาการดำเนินการตามความต้องการที่ลูกค้าร้องขอ และร้องเรียน ซึ่งสามารถเข้าไปตรวจสอบได้ทันทีตลอด 24 ชั่วโมง อีกทั้งมีการปรับปรุง/ปรับใช้ การนำแนวทางใหม่ๆ มาให้บริการ ได้แก่

- มีการจัดตั้งแผนก Customer Service
- การพัฒนาระบบ CEC-CRS ที่ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้ามากขึ้น (ดังรูปที่ 4.23)
- มีการให้ผู้เข้าชม ลงชื่อเข้าชมโดยใช้การสแกนลายนิ้วมือ

ระบบสารสนเทศศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งวิทยาลัย

เพิ่ม บันทึก ค้นหา พิมพ์ ออกราย

แถบบันทึกข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะ

การแก้ไขปรับปรุง

รหัสหรือโรงเรียน / ชื่อหน่วยงาน : 480001

ลำดับ	หมายเลขอ้างอิง
x	1 305

ดู ส่วน ไม่ผ่าน

ผู้ดูแล	หัวหน้าสำนักงาน	งานผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	สรุปผลการดำเนินงาน
<p>รายละเอียดการแก้ไข :</p> <p>การแก้ไขขอใช้เงินภายในวันที่ : 12/8/2004</p> <p>ขอระยะเวลาดำเนินการ : 2 วัน</p> <p>กรณีผู้รับผิดชอบ : วิชาเอก เทคโนโลยี</p> <p>ส่วนต่อ : เจ้าหน้าที่ฝ่ายข้อมูลฯ วันที่ : 8/12/2004</p>			

The Continuing Education Center, Chulalongkorn University

รูปที่ 4.23 CEC-CRS ระบบบริหารจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ในการประชุม ETHICS Team ทุกเดือน เพื่อพิจารณา ทบทวน กำหนดวิธีการดำเนินงาน หาวิธีการแก้ไข / ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตรงกับความต้องการ / ความคาดหวังของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ แล้วกลับมาให้บริการของ ศูนย์ฯ อีก ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.25

กระบวนการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าของศูนย์ฯ ถือเป็นกระบวนการที่เป็นหัวใจ ของศูนย์ฯ โดยได้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาไม่ต่ำกว่า 7 ปี ตั้งแต่ได้นำระบบ ISO9001 เข้ามาควบคุม ซึ่ง ปัญหาของศูนย์ฯ คือ การสื่อสารกับลูกค้าที่มีความแตกต่างกันอย่างมาก เนื่องจาก ศูนย์ฯ เปิดกว้างให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการได้อย่างหลากหลายที่สุดทั้งในและต่างประเทศ ทั้งยัง จะต้องใช้ต้นทุนที่ค่อนข้างมากในการพัฒนาการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และ ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง ได้ทั้งหมด

3. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรซึ่งเป็น ทรัพยากรของศูนย์ฯ ที่สำคัญที่สุดให้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ เพื่อช่วยสนับสนุน การดำเนินงานของศูนย์ฯ ให้ดียิ่งขึ้นและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายความสำเร็จ โดยมีขั้นตอน ตั้งแต่การระบุนโยบายในการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม ติดตาม และประเมินผลการ ฝึกอบรม ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.25 แนวปฏิบัติที่ดีของการพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า

เป้าประสงค์ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดในการรับบริการ แล้วกลับมาใช้บริการของศูนย์ฯ อีก			
กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">สำรวจและรับฟังความต้องการ / ความคาดหวัง / ข้อร้องเรียนของลูกค้า</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">รวบรวมและบันทึกข้อมูลของลูกค้า</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">แก้ไขข้อร้องเรียนที่ได้รับ (ทุกเรื่อง) และแจ้งกลับลูกค้า</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">จัดทำเป็นสถิติและเสนอเข้าที่ประชุม ETHICS Team</div>	ฝ่ายบริการลูกค้า	เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	รวบรวมข้อมูลความต้องการ / ความคาดหวังของลูกค้า ตลอดจนข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ผ่านช่องทางต่างๆ ได้แก่ - กล้องรับความคิดเห็น เว็บไซต์ โทรศัพท์ - แบบสอบถามความพึงพอใจลูกค้าหลังรับการฝึกอบรม (เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้าฟังการฝึกอบรมเพื่อประเมินวิทยากร) - แผนก Customer Service (มีเจ้าหน้าที่ประจำที่เคาน์เตอร์ตลอดเวลา) เป็นต้น
	ฝ่ายบริการลูกค้า	เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เพื่อให้สามารถนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ผลได้อย่างถูกต้อง และทันกาล	จัดเก็บข้อมูลของลูกค้าในระบบ CEC_CRIS (ทุกข้อร้องเรียนที่ได้รับจะระบุหมายเลข วันที่ได้รับ การแก้ไข วันที่เสร็จ เป็นต้น)
	พนักงานที่รับผิดชอบ	เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และชี้แจงการดำเนินการให้ลูกค้ารับทราบทุกข้อร้องเรียน (ทั้งข้อร้องเรียนที่แก้ไขได้และแก้ไขไม่ได้) ว่าทุกข้อร้องเรียนที่ได้รับมีความสำคัญกับศูนย์ฯ	- กรณีที่เป็นปัญหาเล็ก พนักงานที่รับผิดชอบสามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันที - กรณีที่เป็นปัญหาใหญ่ พนักงานต้องเสนอแนวทางแก้ไขต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาและอนุมัติแนวทางการดำเนินการ
	ฝ่ายบริการลูกค้า ETHICS Team	- เพื่อรวบรวมและจัดทำเป็นสถิติ - เพื่อติดตาม/ประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และวิเคราะห์ / พิจารณาทบทวน วางแนวปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตอบสนองต่อความต้องการ / ความคาดหวังของลูกค้า	ประชุม ETHICS Team ทุกเดือน

ตารางที่ 4.26 แนวปฏิบัติที่ดีของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

เป้าประสงค์ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญ เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ฯ ให้ดียิ่งขึ้น และบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายความสำเร็จ			
กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	Objectives / Key Issues	Differentiate Techniques
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">สำรวจความต้องการและ ความจำเป็น (Need) ในการ ฝึกอบรมของพนักงาน</div>	แผนกบุคคล	เพื่อระบุความต้องการ และความจำเป็น (Need) ของพนักงานทุกแผนก	ใช้แบบสอบถามในการสำรวจความต้องการ และความจำเป็น ในการฝึกอบรมของพนักงานทุกแผนกโดยผ่านหัวหน้าแผนก (ระบุหัวข้อ/เรื่อง และประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรม)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">จัดทำแผนการฝึกอบรมและ พัฒนาบุคลากรประจำปี และงบประมาณที่ใช้</div>	กรรมการผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ETHICS Team	เพื่อร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี และงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมของแต่ละ ตำแหน่งงาน	ประชุม ETHICS Team ในเดือนธันวาคมของทุกปี
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">จัดฝึกอบรมหรือกิจกรรมที่ เหมาะสมให้บุคลากร</div>	แผนกบุคคล	จัดอบรมบุคลากรตามแผนการฝึกอบรมที่กำหนด หรือตามที่พนักงานนำเสนอ (นอกแผนการฝึกอบรม)	<ul style="list-style-type: none"> - เชิญวิทยากร/ผู้เชี่ยวชาญอบรมภายในศูนย์ฯ - จัดส่งบุคลากรฝึกอบรมภายนอกศูนย์ฯ เป็นต้น
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ติดตามและประเมินผล การฝึกอบรมทั้งภายใน และภายนอก</div>	แผนกบุคคล	เพื่อติดตามและประเมินประสิทธิผล / ประสิทธิภาพ ของการฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> - จัดการสอบ (ข้อเขียน) เพื่อวัดผลความรู้ / ความเข้าใจที่ได้ จากการฝึกอบรมโดยวิทยากรฝึกอบรม (ในบางหลักสูตร) - หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินพนักงานในระหว่างการฝึกอบรม และผลการดำเนินงาน หลังการฝึกอบรม - พนักงานที่เข้าอบรมประเมินประสิทธิภาพที่ได้จากการฝึกอบรม (ความรู้ / ประโยชน์ที่ได้รับ / สามารถประยุกต์ใช้ในการทำงาน)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">จัดเก็บบันทึกการฝึกอบรม บุคลากร</div>	แผนกบุคคล	เพื่อจัดเก็บประวัติการฝึกอบรมส่วนบุคคล	จัดเก็บข้อมูลการฝึกอบรมในระบบ CEC_HRS และนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไป

กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่นำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี

กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่นำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดีของศูนย์ฯ ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางและทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร
2. การผลิตหลักสูตรอบรม
3. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
4. การพัฒนาระบบจัดการสารสนเทศ
5. การจัดการความรู้
6. การสรรหาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
7. ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน
8. 5 ส และความปลอดภัย

1. การกำหนดทิศทางและทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร

ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาและแผนงานในอนาคตที่สำคัญ คือ เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของประเทศ และมุ่งเน้นการเรียนออนไลน์ “E-Learning” ให้ครอบคลุมประชาชนทั่วไปในทุกระดับอายุ อาชีพ และทุกระดับการศึกษา โดยไม่จำกัดเรื่องสถานที่ และเวลาให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ข้อมูลที่ศูนย์ฯ นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ทบทวน เพื่อกำหนดทิศทางธุรกิจและกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ดำเนินการโดย ETHICS Team ซึ่งประกอบด้วยกรรมการผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้างานแผนกต่างๆ ได้แก่

- นโยบายจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- การวิเคราะห์สถานะการแข่งขัน
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของศูนย์ฯ
- การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการ
- ความพึงพอใจและความคาดหวังของพนักงาน เช่น ทักษะติดต่อองค์กรและผู้บริหาร เป็นต้น

ศูนย์ฯ ได้สื่อสารทิศทางและนโยบายให้พนักงานรับทราบโดยผ่านการประชุมผู้บริหารพบพนักงานกำหนดทุกๆ 2 เดือน การประชุม ETHICS Team กำหนดประชุมทุกเดือน การประชุมทุกสัปดาห์ภายในแผนก และการประชุมทุกสัปดาห์ในกลุ่มของโครงการนั้นๆ เช่น โครงการ Go Inter.

เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารโดยเสนอแนวทางหรือแผนงาน โครงการ/กิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาศูนย์ฯ ให้บรรลุตามเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับองค์กรและตัวชี้วัดระดับแผนก ตลอดจนเป็นวิธีการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรในการติดตาม ประเมิน วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขปัญหาเมื่อผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนด รวมทั้งทบทวนเป้าหมายให้สูงขึ้นสำหรับตัวชี้วัดที่มีผลงานตามเป้าหมาย

2. การผลิตหลักสูตรอบรม

ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มุ่งเน้นให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของประเทศ และครอบคลุมประชาชนในทุกระดับอายุ อาชีพ และทุกระดับการศึกษา โดยไม่จำกัดสถานที่ และเวลา ดังนั้นกระบวนการที่สำคัญและสร้างคุณค่าของศูนย์ฯ คือ กระบวนการผลิตหลักสูตรอบรม โดยเฉพาะหลักสูตรการอบรมแบบออนไลน์ “E-Learning” ซึ่งปัจจุบันศูนย์ฯ เป็นผู้นำอันดับหนึ่งของประเทศ เนื่องจากศูนย์ฯ มีการพัฒนาระบบต่างๆ ไปด้วยกันอย่างต่อเนื่อง อาทิ

- การจัดสร้างและพัฒนาโปรแกรมจัดการหลักสูตรเนื้อหาวิชา หรือระบบ LMS (Learning Management System) ชื่อว่า Chula ELS
- การนำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการผลิตสื่อ Multimedia ซึ่งพัฒนาเป็นรูปแบบมาตรฐานสากลที่ทันสมัยและน่าสนใจ
- ระบบการติดตามและประเมินผล ลูกค้ายสามารถตรวจสอบข้อมูลต่างๆ เช่น จำนวนผู้เรียน รายชื่อผู้เรียน ผลการทดสอบ เป็นต้น ได้จากระบบการเรียนการสอน และรายงานที่ศูนย์ฯ จัดทำขึ้น นอกจากนี้ลูกค้ายสามารถให้ข้อเสนอแนะ/ ข้อคิดเห็น / คำติชมต่างๆ ผ่านทางระบบออนไลน์ได้ ตลอดจนมีการจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจ อิเล็กทรอนิกส์ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม จากนั้นรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไข ปรับปรุงต่อไป
- การสร้างหลักสูตรอบรมและการตรวจสอบสื่อการเรียนการสอนอยู่ในความควบคุมดูแลของอาจารย์/ผู้เชี่ยวชาญจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจากภายนอกที่บุคคลทั่วไปยอมรับ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ายมากที่สุด
- ระบบสนับสนุนลูกค้าย “Customer Service” ในการติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าย

การจัดทำหลักสูตร “E-Learning” ประกอบด้วยทีมงานต่างๆ ได้แก่ ทีมออกแบบ ทีมพัฒนา และเขียนโปรแกรม ทีมสร้างสื่อ ทีมกราฟฟิคไซด์ ทีม Customer Service ผู้ประสานงาน เป็นต้น ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อให้การผลิตหลักสูตรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด หลักสูตร “E-Learning” ประกอบด้วยหลักสูตรต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) หลักสูตรทั่วไป อาทิ หลักสูตรบริหาร หลักสูตรวิชาสามัญ หลักสูตรวิทยาศาสตร์ หลักสูตรคอมพิวเตอร์ หลักสูตรภาษา เป็นต้น และ 2) หลักสูตรเฉพาะด้าน

ศูนย์ฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของ E-Learning ได้แก่ จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม E-Learning (คน/ปี) จำนวนสื่อออนไลน์ที่พัฒนาใหม่ (ชั่วโมง/ปี) และ กำไร (บาท/ปี)

3. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

ศูนย์ฯ ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีการออกแบบและจัดการกระบวนการทำงานต่างๆ ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถตรวจสอบได้ ได้แก่ การรับความต้องการของลูกค้า การออกแบบพัฒนาหลักสูตร การคัดเลือกวิทยากร การควบคุมการดำเนินการก่อนการฝึกอบรม/ระหว่างการฝึกอบรม/หลังการฝึกอบรม การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 และระบบประกันคุณภาพจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CU-QA 84.4 เพื่อให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของลูกค้า ตลอดจนมีการสำรวจความพึงพอใจ และรับข้อร้องเรียน / ข้อเสนอแนะของลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อติดตาม ประเมิน วิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจ และความคาดหวังของลูกค้า โดยศูนย์ฯ มีการให้บริการต่างๆ ดังนี้

- มีของที่ระลึกให้ลูกค้าใหม่
- มีของแถมที่หลากหลายแบบตามกลุ่มของผู้รับบริการ เช่น เสื้อ กระเป๋าเป้ นิตยสารลูกรัก
- จัดงาน Meeting ระหว่างหลายรุ่น เช่น หลักสูตร MBA
- จัดงานเลี้ยงเมื่อเรียนจบหลักสูตร
- จัดการสอน/อบรมให้ลูกค้าเก่าโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ
- ผู้เรียนสามารถโอนสิทธิ์การเข้าเรียนให้ผู้อื่น กรณีที่ไม่สามารถมาเรียนต่อได้
- โทรติดต่อผู้เรียน กรณีที่ไม่มาเรียน

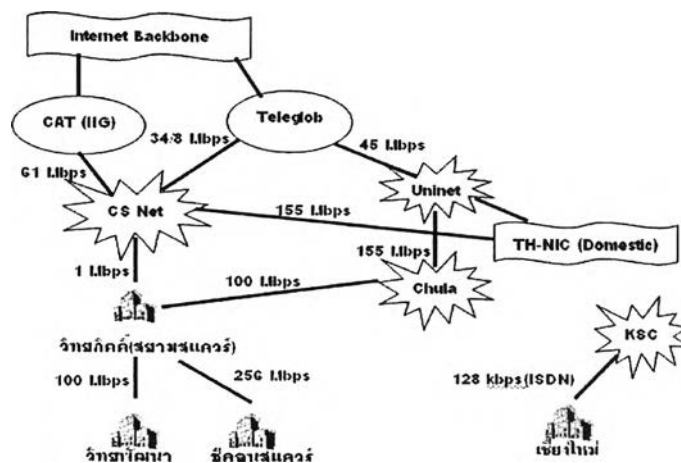
- จัด Course เสริม กรณีที่ผู้เรียนไม่สามารถเข้าเรียนตามวัน-เวลาปกติได้ โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ

ลูกค้าสามารถติดต่อกับศูนย์ฯ ผ่านช่องทางต่างๆ อาทิเช่น การติดต่อทางโทรศัพท์ แผนก Customer Service กล้องรับข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นซึ่งตั้งอยู่ที่ทุกจุดที่เปิดบริการ เว็บไซต์ และ ศูนย์ฯ ยังมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ารายบุคคลด้วย เช่น การโทรศัพท์ติดต่อ การส่งจดหมาย

ตลอดจนศูนย์ฯ มีบริษัทประชาสัมพันธ์ คือ บริษัท ออกัสท์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด และ บริษัท เพนทาเคิล จำกัด ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์และการตลาดให้กับศูนย์ฯ รวบรวมข้อมูลและเก็บฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อให้ได้จำนวนผู้รับบริการตามเป้าหมายที่ศูนย์ฯ กำหนด

4. การพัฒนาระบบจัดการสารสนเทศ

ศูนย์ฯ ได้พัฒนา เครือข่าย IT (ดังรูปที่ 4.24) และระบบการทำงานให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ข้อมูลทั้งหมดจัดเก็บอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายที่ทำงานประสานกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลได้จากทุกจุดงาน มีความเร็วสูงเพียงพอต่อการใช้งาน เพื่อความเร็วในการรวบรวมข้อมูลและสามารถประมวลผลได้ทันต่อการดำเนินงาน โดยครอบคลุมข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ ด้านผู้รับบริการ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านบุคลากร และการบริหารองค์กร เป็นต้น (ตารางที่ 4.27 ระบบสารสนเทศของ CEC MIS) ทั้งนี้เพื่อรวบรวมข้อมูลผ่านระบบคอมพิวเตอร์ที่นำข้อมูลมาแปลงเป็นสารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์ สนับสนุนการปฏิบัติงาน และประกอบการตัดสินใจ มีแผนกไอทีรับผิดชอบการบริหารจัดการระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ โดยจัดทำหรือซื้อโปรแกรมเพื่อใช้งานในแต่ละแผนก ซึ่งจะมีการรับความต้องการของผู้ใช้เพื่อให้ข้อมูลมีความพร้อมในการใช้งาน และเชื่อมโยงฐานข้อมูลต่างๆ เข้าด้วยกัน เนื่องจากศูนย์ฯ มีข้อมูลและสารสนเทศที่หลากหลาย จึงมีการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลโดยขึ้นอยู่กับตำแหน่งของผู้ใช้งาน โดยการกำหนดรหัสผ่าน



รูปที่ 4.24 เครือข่าย IT ของศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.27 ระบบสารสนเทศของ CEC_MIS

ระบบ	ข้อมูลนำเข้า	รายงาน
CEC_ACS	ข้อมูลทางด้านการบัญชี-การเงิน	งบการเงิน
CEC_ADS	ข้อมูลทางด้านธุรการ	ทะเบียนหนังสือเข้าหนังสือออก
CEC_CRS	ข้อมูลทางด้านลูกค้าสัมพันธ์	รายงานความพึงพอใจของลูกค้า
CEC_FAS	ข้อมูลทางด้านครุภัณฑ์	ทะเบียนครุภัณฑ์
CEC_HRS	ข้อมูลทางด้านทรัพยากรบุคคล	ทะเบียนพนักงานและการปฏิบัติงาน
CEC_PMS	ข้อมูลทางด้านโครงการอบรม	รายงานโครงการอบรมประจำปี
CEC_BSC	ข้อมูลนำเสนอรายงานสำหรับผู้บริหาร	รายงานที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร
CEC_EIS	ข้อมูลนำเสนอรายงานสำหรับผู้บริหาร	รายงานที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร
CEC_KM	ข้อมูลทางด้านองค์ความรู้ของแต่ละแผนก	รายงานข้อมูลทางด้านองค์ความรู้
CEC_Online	ข้อมูลเวลาการปฏิบัติงาน	รายงานเวลาการปฏิบัติงาน
CEC_Net	ข้อมูลการขึ้นชองประมวล Online	รายงานการประมวล Online

โปรแกรมที่ศูนย์ฯ พัฒนาขึ้นส่วนใหญ่มาจากการเขียนโปรแกรมโดยโปรแกรมเมอร์ (Programmer) ของศูนย์ฯ เอง ซึ่งโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะพิเศษ อาทิ ระบบ CEC_CRS (Customer Relation System) คือ ระบบบริหารจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อร้องเรียนของลูกค้า เพื่อให้สามารถนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ผลได้อย่างรวดเร็ว และให้ผู้บริหารสามารถรับทราบข้อมูลต่างๆ ได้อย่างทันที และพัฒนาปรับปรุงช่องทางต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับศูนย์ฯ ได้สะดวก ระบบ CEC_EIS (Executive Information System) คือ ระบบบริหารจัดการด้านข้อมูลสำหรับผู้บริหาร เป็นโปรแกรมที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร ทำหน้าที่ในการเก็บข้อมูล และแสดงผลการดำเนินการตามที่ผู้บริหารต้องการโดยตรง ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา ระบบ CEC_PMS (Project Management System) คือ ระบบบริหารจัดการโครงการ เป็นโปรแกรมที่จัดการโครงการอบรม ประกอบด้วยฐานข้อมูลต่างๆ เช่น ลูกค้า การเข้าเรียน การสอบ การควบคุมสื่อ วิทยากรฝึกอบรม เป็นต้น และผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลได้

การพัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กรเพื่อให้ซอฟต์แวร์ที่ใช้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้ใช้งานมากที่สุด ศูนย์ฯ มีแผนกพัฒนาระบบ ทำหน้าที่รับผิดชอบ แก้ไข และเพิ่มเติมความต้องการของผู้ใช้โปรแกรมตลอดเวลา โดยจัดทำแบบสอบถามเพื่อดำเนินการสำรวจและค้นหาความต้องการในการพัฒนาระบบสารสนเทศจากผู้ใช้งานทุกแผนก และปรับปรุง/พัฒนาระบบสารสนเทศใหม่เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน หลังจากพัฒนาระบบใหม่แล้วจะมีการส่งมอบระบบให้กับแผนกที่เป็นเจ้าของ และใช้แบบสอบถามเพื่อติดตามความพึงพอใจของการใช้โปรแกรม กรณีที่เกิดปัญหาการใช้งานสามารถติดต่อแผนกพัฒนาระบบให้เข้ามาดำเนินการแก้ไขได้ทันที ตลอดจนรับผิดชอบปัญหาด้านเครือข่ายของระบบด้วย และศูนย์ฯ ได้กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดของแผนกพัฒนาระบบ คือ พัฒนาโปรแกรมการทำงานใหม่ไม่น้อยกว่า 2 ระบบต่อปี นอกจากตัวชี้วัดดังกล่าวแล้ว แผนกพัฒนาระบบยังมีตัวชี้วัดการดำเนินงานของแผนกเพิ่มเติม ได้แก่ ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (%) ระยะเวลา Down Time (นาที) เป็นต้น

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หัวหน้างานและโปรแกรมเมอร์ (Programmer) จะเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบข้อมูลก่อนนำเสนอผู้บริหาร

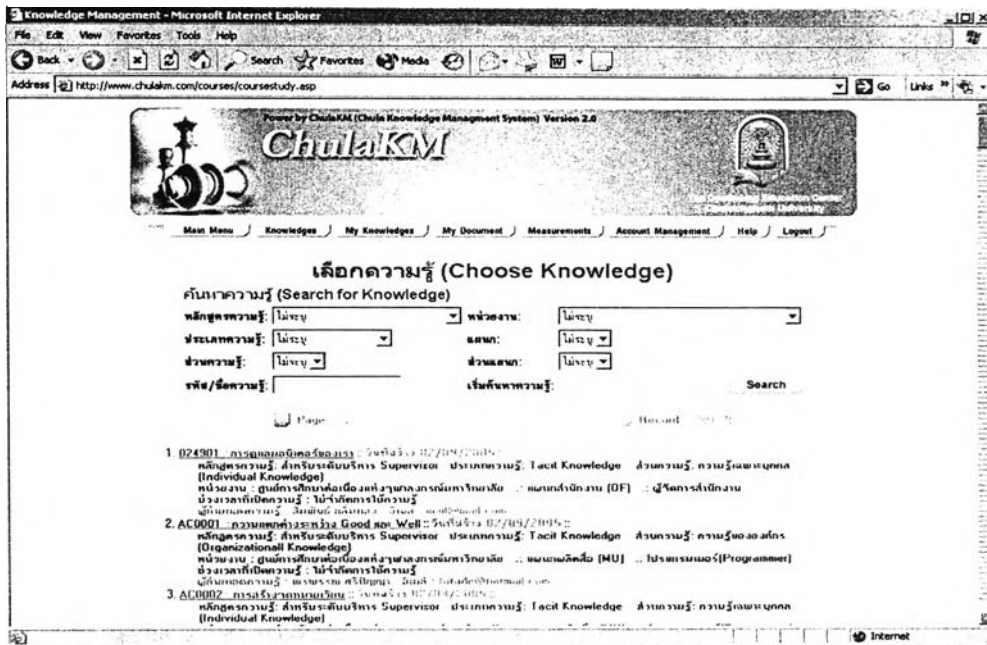
การตรวจสอบไวรัสคอมพิวเตอร์ การจัดเตรียมอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เครือข่ายให้พร้อมใช้งาน และการสำรองข้อมูล ศูนย์ฯ มีแผนกพัฒนาระบบที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยมีการบำรุงรักษาเชิงป้องกันและแผนกตรวจสอบอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ และมีการสำรองข้อมูลทุกวันในเวลา 24.00 น. ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละโปรแกรมดำเนินงานเสร็จไม่พร้อมกัน

5. การจัดการความรู้

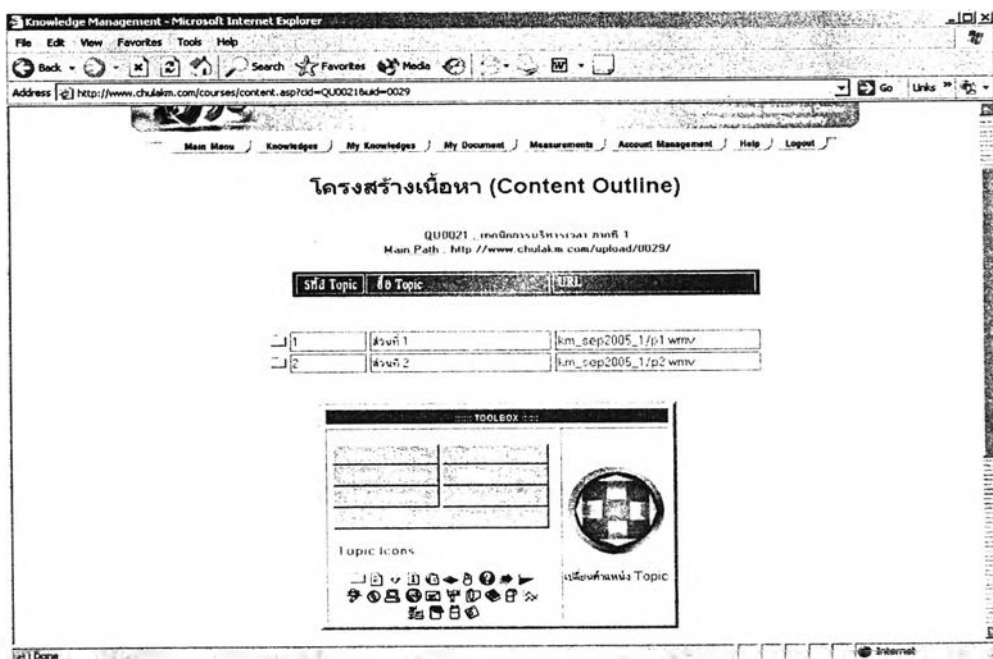
ศูนย์ฯ ได้จัดทำโครงการบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้พนักงานได้ค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ แลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานและถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองมีอยู่หรือได้รับเพิ่มจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ตนหรือจากการอบรมความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอันจะเป็นประโยชน์ต่อศูนย์ฯ ต่อไปโดยผ่านเว็บไซต์ www.chulakm.com (ดังรูปที่ 4.25) ซึ่งพัฒนาโดยโปรแกรมเมอร์ (Programmer) ของศูนย์ฯ โปรแกรมที่สร้างขึ้นจะจัดเก็บและจัดหมวดหมู่ Knowledge ตามแผนกผู้ใช้ และตำแหน่งที่ใช้ และแบ่งประเภทการเลือกใช้ Knowledge เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับแผนก และระดับองค์กร ซึ่งพนักงานสามารถเลือกศึกษา Knowledge ข้ามสายงานได้ (ดังรูปที่ 4.26) รวมทั้งพนักงานสามารถออกแบบการสร้างและการนำเสนอ Knowledge ได้ตามความชอบ โดย Knowledge ที่สร้างขึ้นในระบบจะมีการระงับวันที่ เดือน ปี และลำดับก่อนหลัง (ดังรูปที่ 4.27)



รูปที่ 4.25 หน้าจอเว็บไซต์ www.chulakm.com



รูปที่ 4.26 หน้าจอค้นหา KM



รูปที่ 4.27 หน้าจอสร้างเนื้อหา KM

ศูนย์ฯ ได้กำหนดโครงสร้างความรู้ไว้ 2 ประเภท คือ

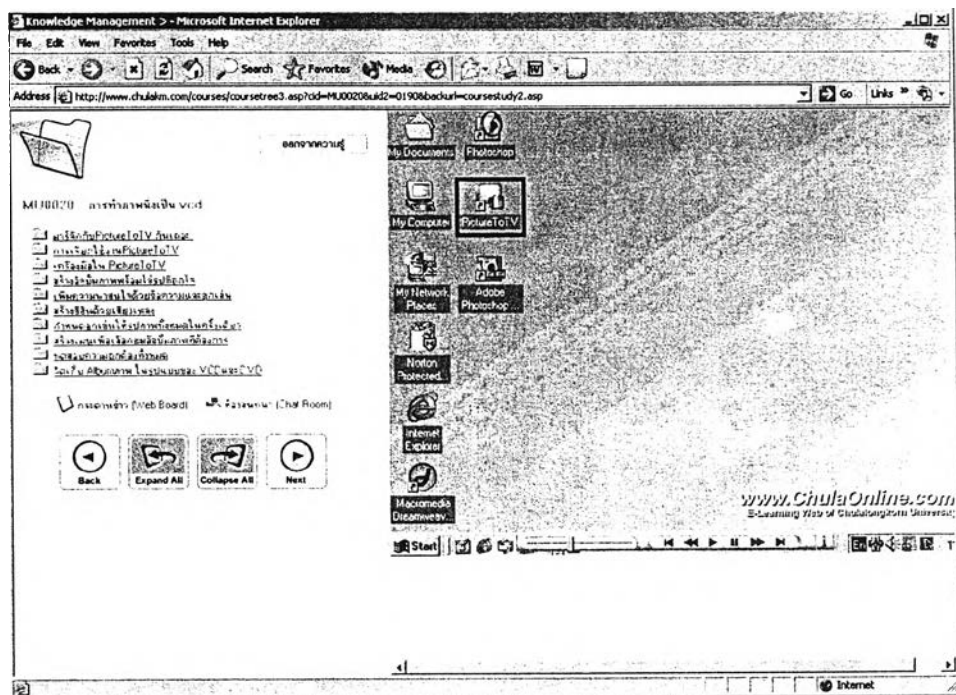
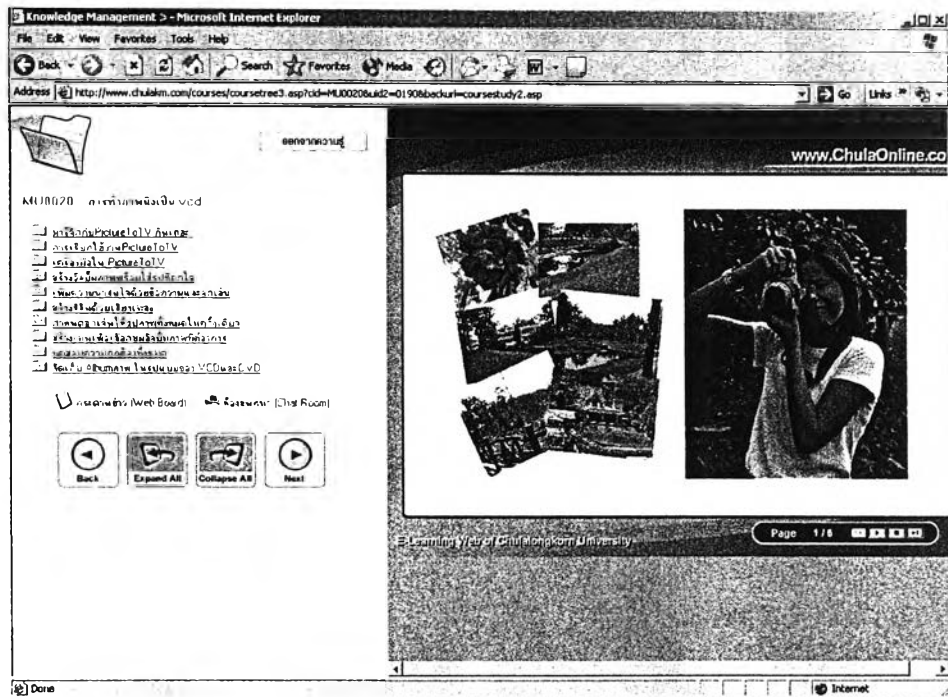
1) Tacit Knowledge ความรู้หรือประสบการณ์ วิธีการทำงานที่พนักงานแต่ละคนต้องการที่จะแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงานในแต่ละแผนก ซึ่งบาง Knowledge อาจจะต้องมีการทดสอบความรู้ ภายหลังโดยผู้เชี่ยวชาญ ก่อนที่จะกำหนดเป็น Tacit Knowledge

2) Explicit Knowledge ความรู้ในการทำงานในศูนย์ฯ สำหรับพนักงานทั่วไป ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้รับการยืนยันความถูกต้องจากผู้ที่รับผิดชอบ

ศูนย์ฯ ได้กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดของการจัดการความรู้ คือ สร้าง Knowledge ไม่น้อยกว่า 200 เรื่องต่อปี ทั้งนี้ศูนย์ฯ ไม่ได้กำหนดหรือระบุว่าพนักงานต้องสร้างความรู้กี่เรื่องต่อปี แต่ให้พนักงานในศูนย์ฯ ร่วมกันสร้างความรู้เพื่อเป็นประโยชน์กับตนเองและศูนย์ฯ ตลอดจนสามารถนำความรู้ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการฝึกอบรมให้กับพนักงานที่เข้าใหม่ รวมทั้งพนักงานสามารถโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนตำแหน่งงานได้ เนื่องจากพนักงานได้เรียนรู้ Knowledge ของตำแหน่งงานอื่นๆ จากระบบการจัดการความรู้ที่พนักงานสร้างขึ้น

Knowledge ที่สร้างขึ้นจะได้รับการโหวตว่าเป็น Knowledge ที่ดีที่สุดประจำเดือน และประจำปี ตามลำดับ โดยเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา คือ จำนวนผู้ที่เข้าดู Knowledge มากที่สุด โดยมี ETHICS Team เป็นคณะกรรมการตัดสิน และในอนาคตจะพิจารณาในด้านคุณค่าของ Knowledge ด้วย โดยพิจารณาจากบุคคลที่ใช้งาน และระยะเวลาที่ใช้งาน เป็นต้น

ตัวอย่าง KM ดังรูปที่ 4.28



รูปที่ 4.28 ตัวอย่าง KM เป็น Flash

6. การสรรหาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การสรรหาบุคลากร ศูนย์ฯ มีการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรประจำปีที่สุดคล้องกับแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวของศูนย์ฯ และความต้องการของแต่ละแผนก ซึ่งดำเนินการวางแผนในเดือนมีนาคมของทุกปี โดยกรรมการผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และ ETHICS Team จากนั้นแผนกบุคคลดำเนินการสรรหาบุคลากรตามแผนอัตรากำลังบุคลากรที่กำหนด และศูนย์ฯ ยังมีนโยบายสรรหาบุคลากรจากภายในศูนย์ฯ ก่อนดำเนินการสรรหาจากภายนอก เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มากขึ้น ในการสรรหาบุคลากรจากภายใน ศูนย์ฯ จะพิจารณาจากผลงานของพนักงานเป็นเกณฑ์หลัก รวมทั้งพิจารณาการขาด ลา มาสาย ของพนักงานประกอบด้วย โดยกรรมการผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และหัวหน้าแผนกสำนักงานเป็นผู้ร่วมพิจารณา และสำหรับการสรรหาบุคลากรจากภายนอกนั้น ศูนย์ฯ จะดำเนินการประกาศรับสมัครงานผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ตของศูนย์ฯ หนังสือพิมพ์มติชน เป็นต้น โดยศูนย์ฯ มีวิธีการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน 2 วิธี คือ 1) การสอบปฏิบัติและ/หรือการสอบข้อเขียน (อัตนัยหรือปรนัย) ซึ่งออกข้อสอบโดยหัวหน้างานของตำแหน่งงานนั้นๆ โดยแผนกบุคคลเป็นผู้ควบคุมการสอบ 2) การสัมภาษณ์โดยหัวหน้าแผนก/หัวหน้าแผนกสำนักงาน และรองผู้อำนวยการ (ขึ้นกับตำแหน่งงานที่สมัคร) ทั้งนี้บุคลากรที่ศูนย์ฯ รับเข้าปฏิบัติงานจะต้องมีคุณสมบัติตรงตามรายละเอียดงาน (Job Description) และลักษณะเฉพาะงาน (Job Specification) ของตำแหน่งงานนั้นๆ ที่สอดคล้องกับทิศทางทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของศูนย์ฯ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และค่านิยม (ETHICS) ของศูนย์ฯ โดยพนักงานที่เข้าใหม่จะได้รับการปฐมนิเทศจากกรรมการผู้อำนวยการ หัวหน้างานที่พนักงานใหม่สังกัด และแผนกบุคคลในด้านต่างๆ เช่น ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ จุดประสงค์ ค่านิยม (ETHICS) วัฒนธรรมของศูนย์ฯ กฎระเบียบต่างๆ สวัสดิการ เป็นต้น และมีการแจกคู่มือพนักงานด้วย โดยการปฐมนิเทศพนักงานใหม่กำหนด 3 เดือนต่อครั้ง

ศูนย์ฯ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากตัวชี้วัดระดับแผนก เนื่องจากพนักงานทุกคนต้องร่วมกันรับผิดชอบตัวชี้วัดระดับแผนกซึ่งจะสอดคล้องตามตัวชี้วัดระดับองค์กร ในมุมมองทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุล ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยศูนย์ฯ จะมีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับองค์กรและตัวชี้วัดระดับแผนกทุกๆ เดือน และนำมาเป็นส่วนหนึ่งของผลการประเมินพนักงานโดยคิดเป็นน้ำหนัก 30%

2. ผลการประเมินแบบ 360 องศา ศูนย์ฯ มีการกำหนดรายละเอียดของงาน (Job Description) และลักษณะเฉพาะงาน (Job Specification) สำหรับแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งครอบคลุม ความชำนาญงาน การพัฒนางาน คุณภาพงาน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น โดยผลการประเมินประกอบด้วย ประเมินตนเอง หัวหน้างานประเมิน เพื่อนร่วมงานในแผนกประเมิน ผู้เกี่ยวข้องภายในประเมิน (เพื่อนร่วมงานต่างแผนก) และ ผู้เกี่ยวข้องภายนอกประเมิน (บริษัท ออกัสท์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด และบริษัท เพนทาเคิล จำกัด) ทั้งนี้พนักงานแต่ละตำแหน่งจะมีการประเมินไม่ครบทุกการประเมิน ตัวอย่าง พนักงานแผนก การเงิน ถูกประเมินโดยตนเอง หัวหน้าแผนกการเงิน พนักงานแผนกการเงิน พนักงานแผนกบัญชี และฝ่ายประชาสัมพันธ์ของศูนย์ฯ (บริษัท ออกัสท์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด และบริษัท เพนทาเคิล จำกัด) และในแต่ละวันพนักงานทุกคนจะต้องบันทึกผลการปฏิบัติงานประจำวันลงใน software ซึ่ง จะบันทึกได้วันต่อวันเท่านั้น ไม่สามารถบันทึกย้อนหลังได้ โดยผู้บริหาร หัวหน้างาน และ พนักงาน (เจ้าของ) สามารถเรียกดู และพิมพ์บันทึกผลการปฏิบัติงานได้ การประเมินผลแบบ 360 องศาเป็นการประเมินที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ และนำผลการประเมินแบบ 360 องศาเป็นส่วน หนึ่งของผลการประเมินพนักงานโดยคิดเป็นน้ำหนัก 70%

3. ผลการประเมินการเข้าทำงาน ได้แก่ จำนวนครั้งที่สาย เวลาที่สาย(นาที) จำนวนวันที่ลา ซึ่งถ้าพนักงานลางานน้อยกว่าจำนวนวันที่กำหนดไว้สูงสุด (Maximum) จะมีตัวคูณคะแนน (Factor) ของผลการประเมินที่สูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากระบบตอบบัตรของศูนย์ฯ เป็นระบบ Online ที่สามารถ แสดงผลได้ว่าพนักงานแต่ละคนสายกี่วัน สายเกินกี่นาที ใครมาทำงานสายที่สุดประจำเดือน (5 คน แรก) และลากี่วัน เป็นต้น ซึ่งพนักงานสามารถเข้าไปดูได้ใน Web board ของศูนย์ฯ จากนั้นแผนก บุคคลจะมีรายงานสรุปแจ้งให้พนักงานรับทราบแต่ละเดือน เพื่อปรับปรุงเวลาการเข้าทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้พนักงานสามารถเลือกเวลาเข้าทำงานได้ตามความสะดวกและความเหมาะสมของตำแหน่งงาน โดยศูนย์ฯ ได้กำหนดเวลาเข้าทำงาน ดังนี้ 8.00-17.00 น. 8.30 – 17.30 น. และ 9.00-18.00 น. ใน กรณีที่พนักงานเข้าทำงานสายมาก ทางแผนกบุคคลจะออกใบเตือนให้พนักงานแก้ไข/ปรับปรุงโดย รองผู้อำนวยการศูนย์ฯ เป็นผู้อนุมัติ และนำผลการประเมินการเข้าทำงานเป็นส่วนหนึ่งของผลการ ประเมินพนักงาน โดยคิดเป็นตัวคูณของคะแนนรวมทั้งหมดอีกด้วย

จากเกณฑ์ข้างต้น ศูนย์ฯ ได้นำมาใช้ในการพิจารณาการปรับอัตราการเงินเดือน และ โบนัสประจำปี และศูนย์ฯ ยังมีระบบเงินเดือน Top-up ให้พนักงานด้วย จากนั้นจะแจ้งผลคะแนน การประเมินประจำปีในแต่ละเกณฑ์ให้พนักงานรับทราบ เพื่อลดข้อสงสัยของพนักงานที่อาจเกิดขึ้น หลักเกณฑ์การประเมินดังกล่าวได้ครอบคลุมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่ง กำหนดให้ทดลองงานเป็นระยะเวลา 4 เดือน และถ้าพนักงานไม่ผ่านการทดลองงานจะให้ทดลอง

งานต่ออีก 2 เดือน แล้วจึงประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานอีกครั้ง โดยกรรมการผู้อำนวยการจะเป็นผู้อนุมัติผลการทดลองงานในลำดับสุดท้าย

7. การพัฒนาความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน

ศูนย์ฯ มีการดูแลให้พนักงานมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ ด้วยการปรับปรุงสถานที่ทำงาน ความปลอดภัยในด้านต่างๆ เช่น มีการดำเนินกิจกรรม 5 ส. การอบรมให้ความรู้ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาทิ การซ้อมหนีไฟ การจัดสัมมนาประจำปีนอกสถานที่ โดยให้พนักงานภายในศูนย์ฯ ร่วมกันโหวตสถานที่ที่ต้องการไป การสร้างรายได้เสริมให้พนักงานและผู้ประสานงานโครงการ โดยพนักงานสามารถทำงานเป็นผู้ช่วยสอน หรือวิทยากรอบรมในวันเสาร์-อาทิตย์ในสาขาที่พนักงานสะดวก พนักงานศูนย์ฯ สามารถเข้าเรียนในหลักสูตรต่างๆ ที่ศูนย์ฯ เปิดอบรมได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น เช่น ภาษาจีน ภาษาอังกฤษ และศูนย์ฯ ยังมีเว็บบอร์ดที่พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่างๆ ได้ เพื่อวัดและประเมินความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน ศูนย์ฯ จึงได้กำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งครอบคลุมในด้านต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ รายได้ การเดินทาง รวมถึงความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยมีการประเมินทุกๆ 3 เดือน และรวมทั้งการประเมินผู้บริหารด้วย จากนั้นแผนกบุคคลนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาแก้ไขและปรับปรุงต่อไป

8. 5 ส และความปลอดภัย

▪ 5 ส

ในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ผู้บริหารศูนย์ฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการการกิจกรรม 5 ส โดยมีกรรมการผู้อำนวยการฯ เป็นประธาน รองผู้อำนวยการฯ เป็นรองประธาน และประกอบด้วยกรรมการ 4 ฝ่าย ได้แก่

- ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ จัดประกวดคำขวัญ จัดกิจกรรม Big Cleaning Day จัดประกวดพื้นที่ การรณรงค์ต่อเนื่อง ต้อนรับคณะที่มาศึกษา ดูงาน และจัดทำสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์

- ฝ่ายธุรการและการเงิน ทำหน้าที่ งบประมาณของเขต หาวัดคูอุปถัมภ์ จัดหารางวัล ดูแลสวัสดิการ สนับสนุนด้านการประชุมกลุ่ม พิจารณา ทั้ง จำหน่าย วัสดุที่ไม่ใช้

- ฝ่ายวิชาการ ทำหน้าที่จัดทำแบบดำเนินการ ให้การศึกษอบรม กำหนดมาตรฐาน 5 ส ออกแบบประเมินผล พื้นที่ เสนอรายชื่อคณะกรรมการประเมินผล 5 ส และจัดทำเอกสารความรู้เกี่ยวกับ 5 ส จัดประชุม

- ฝ่ายทะเบียน ทำหน้าที่รับผิดชอบ ประกาศพื้นที่ความรับผิดชอบ และกำหนดพื้นที่ 5 ส

และมีการจัดทำเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยวางแผนการดำเนินการที่สามารถทวนสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง ขั้นตอนกิจกรรม 5 ส ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- การแต่งตั้งกรรมการอำนวยการกิจกรรม 5 ส และกรรมการฝ่ายต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น
- การกำหนดมาตรฐาน 5 ส และเกณฑ์ประเมินในพื้นที่ต่างๆ
- การควบคุมพื้นที่ 5 ส ในทุกพื้นที่การทำงาน โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดูแลพื้นที่ทำงานของตน โดยการระบุชื่อผู้รับผิดชอบในพื้นที่ย่อยๆ นั้น
- การตรวจพื้นที่ต่างๆ 3 เดือนต่อครั้ง เป็นการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างทีมต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย ทีมตรวจ ทีมถ่ายรูป และทีมดูแลพื้นที่ (เจ้าของพื้นที่) และหากพบข้อบกพร่องที่ดองแก้ไขให้บันทึกลงในแบบฟอร์มขอให้มีการแก้ไขตามมาตรฐาน 5 ส พร้อมทั้งติดป้ายแดง 5 ส ไว้ ณ จุดนั้น ซึ่งมีหัวข้อดังนี้ หน่วยงาน ติดป้ายวันที่ จุดที่ติด เรื่องที่ต้องทำ ผู้ติดป้าย กำหนดวันตรวจ ปลดป้ายวันที่ และกรรมการผู้ปลดป้ายโดยกำหนดเลขที่และรายละเอียดลงในทะเบียนป้ายแดงและนำผลการตรวจให้คณะกรรมการอำนวยการกิจกรรม 5 ส รับทราบ

- จัดประกวดพื้นที่ 5 ส ดีเด่นในแต่ละปี และจัดประกวดคำขวัญและสัญลักษณ์กิจกรรม 5 ส ทั้งนี้มีการให้เกิดนิทรรศการและรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติ 5 ส ต่อไป

- จัดวัน Big Cleaning Day ซึ่งจะมือน้อยปีละ 1 ครั้ง
- จัดนิทรรศการ
- จัดทำเอกสารความรู้แจกจ่ายให้กับพนักงานหรือติดบอร์ด

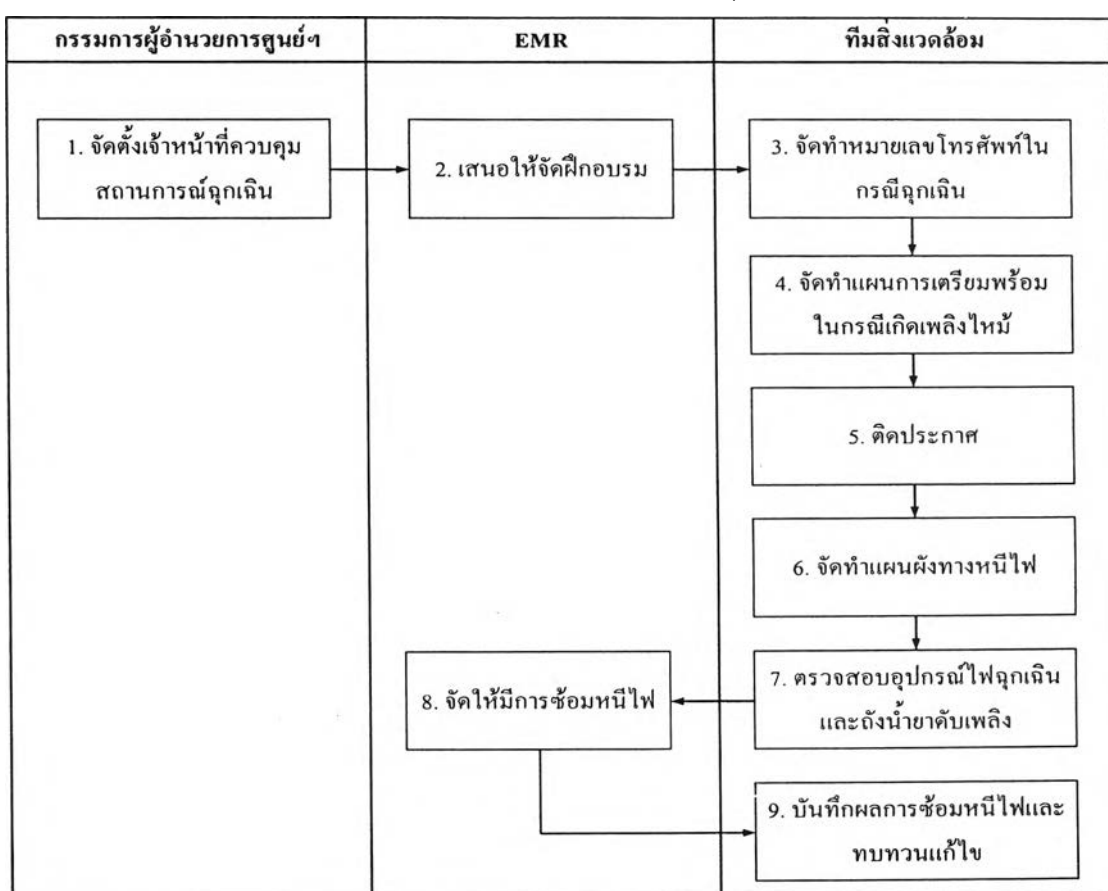
ตลอดจนมีการติดตามผลการตรวจ และผลการปรับปรุงตามแนวทางที่ได้ทำการแก้ไขหลังการตรวจกิจกรรม 5 ส การทบทวนการดำเนินงานที่ระบุไว้ในแผนว่าได้ดำเนินการครบถ้วนหรือไม่ รวมทั้งดำเนินการปรับปรุงแผนตามความเหมาะสม

▪ ความปลอดภัย

ในด้านกิจกรรมด้านความปลอดภัย ศูนย์มีการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

- กำหนดคู่มือขั้นตอนการเตรียมพร้อมและตอบสนองในสภาวะฉุกเฉิน และแต่งตั้งทีมสิ่งแวดล้อมในการวางแผนเตรียมพร้อมและการตอบสนองในสภาวะฉุกเฉินที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นและทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- จัดทำแผนดำเนินการเตรียมพร้อมและตอบสนองต่อสภาวะฉุกเฉินในกรณีเกิดอัคคีภัย ดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 แผนดำเนินการเตรียมพร้อมและตอบสนองต่อสภาวะฉุกเฉินในกรณีเกิดอัคคีภัย



หมายเหตุ : มีการซ้อมหนีไฟอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

จากนั้นมีการทบทวนและปรับปรุงแผนการเตรียมพร้อมและตอบสนองในสภาวะฉุกเฉินหลังจากมีการฝึกซ้อมเสร็จสิ้น และมีการวิเคราะห์ถึงประเด็นของเหตุการณ์ฉุกเฉินของศูนย์ฯ โดยมีการพิจารณาที่สาเหตุและนำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อจัดทำเป็นโครงการ และ/หรือกระบวนการควบคุม ซึ่งจัดทำอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. เป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีทางไกลเป็นสื่อในการเรียนการสอน “Chula Online” ซึ่งเป็นโครงการนำความรู้จากจุฬาฯ สู่ภูมิภาค เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั่วประเทศ และเป็นหน่วยงานแรกที่ให้บริการอบรมออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ตให้กับองค์กรหลายแห่งในประเทศ (E-Learning)
2. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและผลักดันพนักงานในการนำเสนอวิธีการหรือสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศูนย์ฯ อย่างต่อเนื่อง และลงมือกระตุ่นด้วยตนเอง
3. มีการจัดอบรมในหลักสูตรที่เป็นเลิศ มีความทันสมัยในเนื้อหา ใช้งานได้ และเป็นที่ต้องการของสังคม เนื่องจากศูนย์มีความพร้อมในด้านต่างๆ อาทิ ความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดทำหลักสูตรและให้บริการฝึกอบรม และการผลิตสื่อต่างๆ ตลอดจนความพร้อมด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ห้องเรียน คอมพิวเตอร์ เป็นต้น รวมทั้งสามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกได้เพิ่มเติมจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะความพร้อมด้านวิทยากรฝึกอบรมซึ่งเป็นอาจารย์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นที่ยอมรับระดับประเทศ ประกอบกับศูนย์ฯ มีการนำมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001 : 2000 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งอ้างอิงตามเกณฑ์ของ Malcolm Baldrige และมาตรฐานระบบประกันคุณภาพ CU-QA 84.4 มาใช้ในการพัฒนาการบริหารงานให้มีคุณภาพโดยกำหนดเป็นมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสอดคล้องกับระบบบริหารงานข้างต้น
4. มีความพร้อมด้านบุคลากร เนื่องจากศูนย์ฯ มีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญอย่างต่อเนื่อง โดยแผนกบุคคลมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปีซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ และการปลูกฝังค่านิยม ETHICS Team ให้กับพนักงานของศูนย์ฯ เพื่อให้มีความมุ่งมั่น พัฒนาการให้บริการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรบุคคล คือ กำลังสำคัญที่สุดในการพัฒนาศูนย์ฯ ไปสู่ความเป็นเลิศ
5. มีการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ (MIS) มาใช้ประกอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง โดยโปรแกรมเมอร์ของศูนย์ฯ เป็นผู้พัฒนาโปรแกรมต่างๆ ให้ทำงานประสานกัน เพื่อรองรับวิธีการทำงานและจัดเก็บข้อมูลที่ถูกต้อง ปลอดภัย เชื่อถือได้ และสะดวกพร้อมใช้งาน และผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปช่วยในการตัดสินใจแบบออนไลน์ตลอด 24 ชั่วโมง
6. มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยศูนย์ฯ ติดตามผลการดำเนินงานด้านต่างๆ จากตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานตามแนวทาง Balanced Scorecard ผ่านการประชุมระดับต่างๆ ได้แก่ การประชุมภายในแผนกประจำสัปดาห์ การประชุมภายในกลุ่มย่อยของโครงการต่างๆ ประจำสัปดาห์ และการประชุม ETHICS Team ประจำเดือน เพื่อติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และหาแนวทางแก้ไข เพื่อสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ได้ ทั้งนี้ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับอัตราเงินเดือนและโบนัสประจำปี รวมทั้งศูนย์ฯ สามารถเรียกประชุมพนักงานให้พร้อมเพรียงกันได้อย่างรวดเร็ว โดยมีการจัดรถรับ-ส่งพนักงานให้มาประชุมที่ศูนย์ฯ

7. วัฒนธรรมการทำงานของศูนย์ฯ เป็นลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยพนักงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในแผนกและระหว่าง แผนก และทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจากศูนย์ฯ มีการนำระบบประเมิน 360 องศาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานเพื่อปรับอัตราเงินเดือนและโบนัสประจำปี ซึ่งระบบดังกล่าวมีการประเมินในส่วนของการทำงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน ประกอบกับศูนย์ฯมีโครงสร้างการบริหารแบบ Cross – Functional ซึ่งเป็นโครงสร้างการบริหารงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากแผนกต่างๆ ร่วมกัน
8. พนักงานในศูนย์ฯ อยู่ในวัยทำงานและมีอายุที่ใกล้เคียงกัน จึงทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานและพร้อมรับสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งพนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยร่วมกันจัดทำแผนงาน/โครงการต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ตัวอย่างเอกสารสนับสนุนและแบบฟอร์มต่างๆ (คังคังภาคผนวก ง)

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยและพนักงานศูนย์การศึกษาต่อเนื่องฯ
2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างานของพนักงานศูนย์การศึกษาต่อเนื่องฯ
3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
4. แบบสอบถามพนักงานศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.2 การพัฒนาแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง

ตลอดระยะเวลา 5 ปี ที่ผ่านมา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ และได้รับการตรวจรับรองระบบประกันคุณภาพตามมาตรฐาน CU-QA 84 รวมทั้งการตรวจประเมินคุณภาพภายในตามองค์ประกอบของ CU-QA Index 34 ตัวชี้วัด และเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงได้พัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ โดยหนึ่งในแนวทางของการพัฒนาปรับปรุง คือ การพัฒนาและปรับปรุงด้านระบบการตรวจติดตามและตรวจประเมิน ซึ่งกำหนดกรอบวัตถุประสงค์การตรวจ 4 มิติ คือ P (Performance) Q (Quality) R (Risk) และ S (Stability) ประกอบกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้หน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน (ดังกล่าวในบทที่ 3)

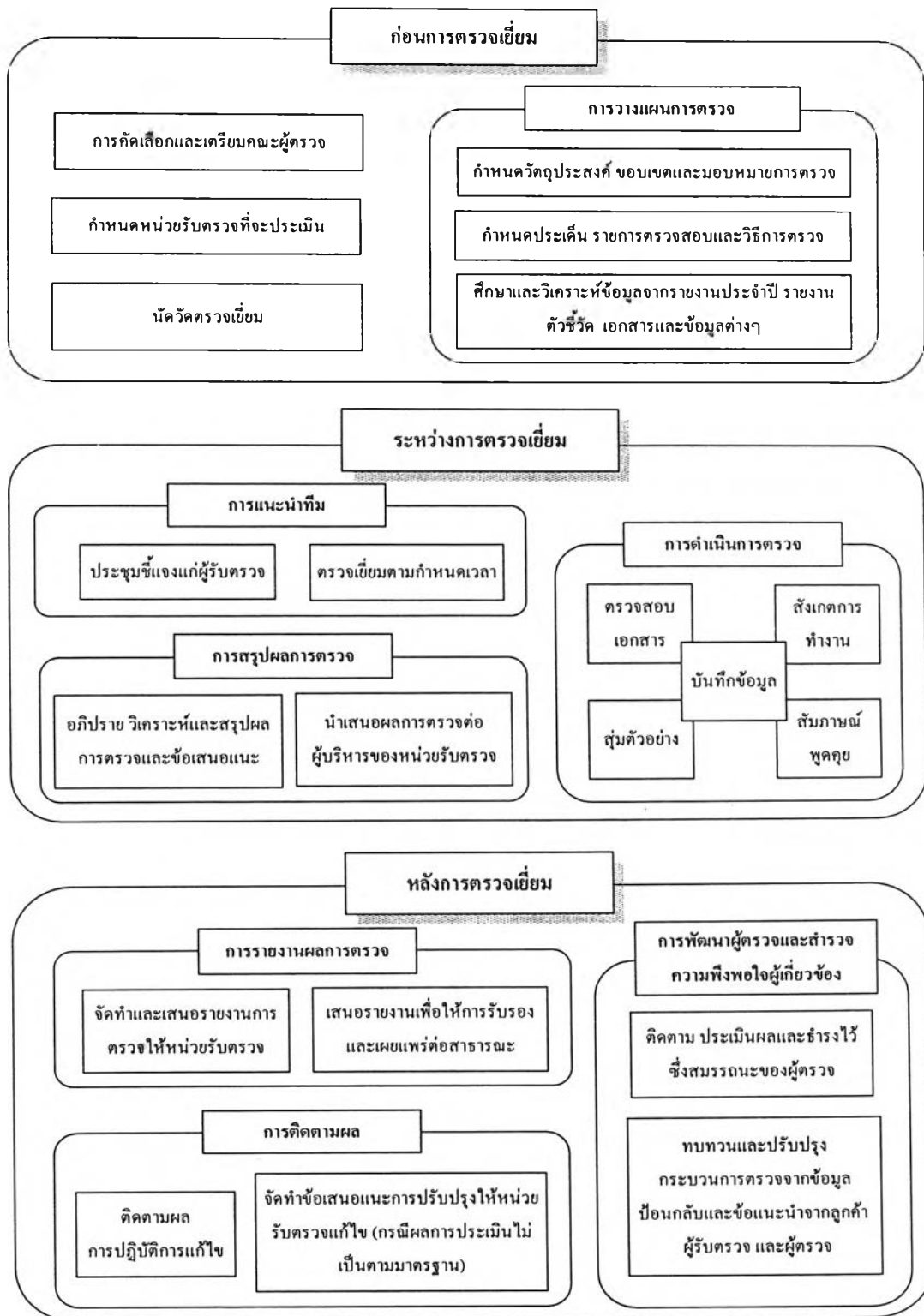
ดังนั้นเพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับนโยบายจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยข้างต้น จึงได้พัฒนาแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) ทั้งนี้เพื่อสร้างแนวทางการตรวจประเมินที่สร้างสรรค์ มิได้มุ่งเน้นความสอดคล้องตามที่กำหนดไว้ในระบบเอกสารเท่านั้น

ในการพัฒนาแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงนั้น เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ขั้นตอนการตรวจประเมินและองค์ประกอบหลักของการตรวจประเมินในแต่ละขั้นตอนตามวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) จากนั้นดำเนินการศึกษา วิเคราะห์และระบุจุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติในการตรวจประเมิน เพื่อพัฒนารูปแบบการตรวจประเมิน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.1 การกำหนดองค์ประกอบของการตรวจประเมิน

ในส่วนของการกำหนดองค์ประกอบของการตรวจประเมิน ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการตรวจประเมินและมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรให้การรับรองและ/หรือองค์กรให้การตรวจสอบระดับชาติและงานวิจัย เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการตรวจประเมิน และเพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์สาระที่เกี่ยวข้องกับจุดที่ควรประเมิน และแนวปฏิบัติในการประเมินตามวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) จากการศึกษาศาสนาแบ่งขั้นตอนการตรวจประเมินเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนก่อนการตรวจเยี่ยม ขั้นตอนระหว่างการตรวจเยี่ยม และขั้นตอนหลังการตรวจเยี่ยม (สำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา, 2546 ; Beckmerhagen et al., 2004 : 18) และจัดกลุ่มองค์ประกอบการตรวจประเมินของแต่ละขั้นตอนหลักโดยใช้แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (Affinity Diagram) (สำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา, 2546; สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน,

2546; สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2548; Karapetrovic and Willborn, 2001 : 371) ดังรูปที่ 4.29 และจัดองค์ประกอบหลักของการตรวจตามวงจรเดมมิ่ง ดังตารางที่ 4.29



รูปที่ 4.29 แผนผังกลุ่มเชื่อมโยงขององค์ประกอบการตรวจประเมินตามขั้นตอนการตรวจประเมิน

ตารางที่ 4.29 องค์ประกอบการตรวจประเมินตามวงจรเดมมิ่ง

วงจรเดมมิ่ง	ขั้นตอนการตรวจ	องค์ประกอบการตรวจประเมิน
การวางแผน (Plan)	ก่อนการตรวจเยี่ยม	กำหนดหน่วยรับตรวจที่จะประเมิน
		การคัดเลือกและเตรียมคณะผู้ตรวจ
		การวางแผนการตรวจ - กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและมอบหมายการตรวจ - กำหนดประเด็น รายการตรวจสอบและวิธีการตรวจ - ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานประจำปี รายงานตัวชี้วัด เอกสารและข้อมูลต่างๆ
		นัดวัดตรวจเยี่ยม
การดำเนินการ (Do)	ระหว่างการตรวจเยี่ยม	การแนะนำทีม - ตรวจเยี่ยมตามกำหนดเวลา - ประชุมชี้แจงแก่ผู้รับตรวจ
		ดำเนินการตรวจ - ตรวจสอบเอกสาร - สุ่มตัวอย่าง - สังเกตการณ์ทำงาน - สัมภาษณ์บุคคล
		สรุปผลการตรวจ - อภิปราย วิเคราะห์และสรุปผลการตรวจและข้อเสนอแนะ - นำเสนอผลการตรวจต่อผู้บริหารของหน่วยรับตรวจ
การตรวจสอบ (Check)	หลังการตรวจเยี่ยม	รายงานผลการตรวจ - จัดทำและเสนอรายงานการตรวจให้หน่วยรับตรวจ - เสนอรายงานเพื่อให้การรับรองและเผยแพร่ต่อสาธารณะ
		การติดตามผล - จัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงให้หน่วยรับตรวจแก้ไข (กรณีผลการประเมินไม่เป็นตามมาตรฐาน) - ติดตามผลการปฏิบัติการแก้ไข
การแก้ไข (Act)		ติดตาม ประเมินผลและชี้แจงไว้ซึ่งสมรรถนะ ของผู้ตรวจ ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการตรวจจากข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากลูกค้า ผู้รับตรวจ และผู้ตรวจ

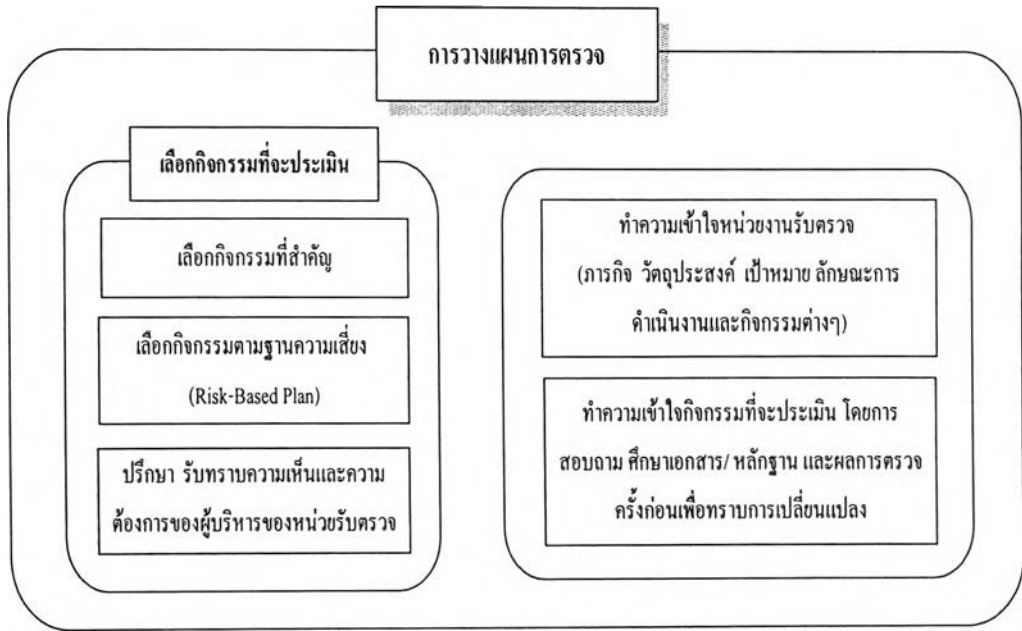
จากตารางที่ 4.29 ข้างต้น สามารถอธิบายองค์ประกอบการตรวจในด้านต่างๆ ดังนี้

- การวางแผนการตรวจ การดำเนินการตรวจ การสรุปผลการตรวจ การจัดทำรายงานการตรวจ และการติดตามผลการตรวจ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องศึกษาและวิเคราะห์แนวปฏิบัติในการประเมินและจุดที่ควรประเมิน ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อถัดไป
- การติดตาม ประเมินและชี้แจงไว้ซึ่งสมรรถนะ (Performance) ของผู้ตรวจ และการทบทวน ปรับปรุงกระบวนการตรวจจากข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะจากลูกค้า ผู้รับตรวจ และผู้ตรวจนั้นได้สอดคล้องกับการดำเนินการวิจัยในส่วนของ การพัฒนาเครื่องมือแนวปฏิบัติที่ดี และการสร้างระบบสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานรับตรวจ ซึ่งจะกล่าวในบทที่ 5 ถัดไป
- หน่วยรับตรวจที่จะประเมิน จะพิจารณาจากการปรับปรุงการตรวจรูปแบบใหม่บางส่วน ประกันคุณภาพ คือ 2RS ได้แก่ R_1 : by Request เป็นการร้องขอจากหน่วยงานให้มีการตรวจ R_2 : by Random เป็นการถูกตรวจอันเนื่องจากผลการสุ่มของส่วนประกันคุณภาพ และ S : by Select เป็นการตรวจที่หน่วยงานเลือกวางแผนที่จะตรวจในขั้นตอน (PM) ต่างๆ ตามความจำเป็น หรือส่วนประกันคุณภาพคัดเลือกขอตรวจหน่วยงาน อันเนื่องจากผลที่แสดงไว้ในรายงานประกันคุณภาพประจำปีมีความโดดเด่น มีปัญหาหรือมีความไม่ชัดเจน เป็นต้น

4.2.2 การวิเคราะห์สาระเกี่ยวกับจุดที่ควรประเมิน และแนวปฏิบัติในการประเมิน

หลังจากกำหนดองค์ประกอบการตรวจประเมินแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การกำหนดจุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติในการประเมินตามองค์ประกอบที่กำหนด ซึ่งได้จากการศึกษาและวิเคราะห์สาระแนวทางการประเมินคุณภาพ การประเมินการควบคุมภายใน และการประเมินการบริหารความเสี่ยงจากองค์กรให้การรับรองและ/หรือองค์กรให้การตรวจสอบระดับชาติและงาน (TRIS, 2548 ; สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2544 ; สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2548 ; ชูตินันท์ อิทธิรัตน์, 2546) ซึ่งสามารถวิเคราะห์และจัดกลุ่มจุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติในการประเมินโดยใช้แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (Affinity Diagram) ดังรูปที่ 4.30 , 4.31 และ 4.32

สำหรับการจัดกลุ่มจุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติในการประเมินของการดำเนินการตรวจนั้น ได้พิจารณาพร้อมกับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (QUT, 2002; Siri Thongsiri, 2003)



รูปที่ 4.30 แผนผังกลุ่มเชื่อมโยงของจุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการประเมินขององค์ประกอบการวางแผนการตรวจ



รูปที่ 4.31 แผนผังกลุ่มเชื่อมโยงของจุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการประเมินขององค์ประกอบการดำเนินการตรวจ



รูปที่ 4.32 แผนผังกลุ่มเชื่อมโยงของจุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการประเมินขององค์ประกอบ การตรวจการวิเคราะห์และสรุปผล การรายงานผลการตรวจ และการติดตามผลการตรวจ

4.2.3 การวิเคราะห์ สรุปและจัดทำแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง

จากแนวคิดการบริหารความเสี่ยงนำมาพิจารณาพร้อมกับกลไกการทำงานและคุณค่าของระบบประกันคุณภาพ ระบบประกันคุณภาพจึงเปรียบเสมือนระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานได้กำหนดและปฏิบัติเพื่อมั่นใจในคุณภาพการทำงาน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ตั้งไว้ตามตัวชี้วัดคุณภาพ (Key Quality Indicators : KQIs) และลดความเสี่ยงตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs) ตลอดจนป้องกันข้อบกพร่องและ/หรือปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ สนวกกับการกำหนดองค์ประกอบของการตรวจประเมิน การวิเคราะห์จุด/ประเด็นที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการประเมินจากการศึกษาและวิเคราะห์สาระจากแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพ การประเมินการควบคุมภายในและการประเมินการบริหารความเสี่ยง ประกอบกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายในโดยใช้ฐานคิดจาก CU-QA 84 และ 34 ตัวชี้วัด (RM1, RM 2) และการพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพ (Key Quality Indicators : KQIs) และตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs) ขึ้นใหม่โดยแบ่งตามกลุ่มภารกิจหลักของหน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานด้านการเรียนการสอน หน่วยงานด้านการวิจัย หน่วยงานด้านบริการและสนับสนุนและหน่วยงานบริการวิชาการตาม CU Quality Model ที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 นำมาวิเคราะห์ร่วมกัน จากนั้นพัฒนาเป็นแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง สามารถสรุปจุดที่ควรประเมินและแนวทางการประเมินตามองค์ประกอบการตรวจประเมิน ดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 จุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงตาม
องค์ประกอบการประเมิน

องค์ประกอบ การตรวจประเมิน	จุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจประเมิน (Guideline)
1) การวางแผนการตรวจ	<ul style="list-style-type: none"> • ควรพิจารณาเลือกตรวจในพื้นที่ที่มีวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI/KQI : Key Quality Indicators) และ/หรือดัชนีความเสี่ยงหลัก (KRI : Key Risk Indicators) ที่มีระดับความเสี่ยงสูง / มีผลลัพธ์ผิดปกติ / มีผลลัพธ์โดดเด่น • จากวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI/KQI) และ/หรือดัชนีความเสี่ยงหลัก (KRI : Key Risk Indicator) ที่เลือกตรวจ ดำเนินการค้นหาและระบุกระบวนการ/กิจกรรมหลัก (Key Process/Critical Process) จาก PM, WI, SD และ/หรือมาตรการ/แผนงานอื่นๆ ที่ควบคุมปัจจัยเสี่ยงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI/KQI) และ/หรือดัชนีความเสี่ยงหลัก (KRI) ตามประเด็นทั้ง 3 ดังกล่าว • อาจจัดให้มีการประชุมระหว่างหน่วยงานรับตรวจและคณะผู้ตรวจ (ตามความเหมาะสมและความจำเป็น) เพื่อรับทราบความคิดเห็นและความต้องการของหน่วยรับตรวจ และนำเป็นข้อมูลประกอบในการวางแผนการตรวจ ซึ่งช่วยให้การตรวจสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่าย
2) การตรวจเอกสาร	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษากลยุทธ์/นโยบาย/แผนงาน/โครงการ/ข้อมูลและเอกสารต่างๆ (QM , PM , WI , SD) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI/KQI) และ/หรือดัชนีความเสี่ยงหลัก (KRI) และทำความเข้าใจหน่วยงานรับตรวจ อาทิ พันธกิจ ขอบเขต วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระบบการดำเนินงาน เป็นต้น
3) การดำเนินการตรวจ	<ul style="list-style-type: none"> • ควรสร้างบรรยากาศการตรวจแบบมีส่วนร่วมในลักษณะของการประชุมหารือร่วมกันเพื่อให้ข้อมูลซึ่งกันและกันมากขึ้นในการวิเคราะห์ปัญหาและประเมินความเหมาะสมของระดับความเสี่ยง / ผลลัพธ์การดำเนินงานและมาตรการควบคุมระหว่างหน่วยงานและผู้ตรวจ ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจและยอมรับผลการตรวจทั้งสองฝ่าย

ตารางที่ 4.30 จุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงตาม
องค์ประกอบการประเมิน (ต่อ)

องค์ประกอบ การตรวจประเมิน	จุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจประเมิน (Guideline)
3) การดำเนินการตรวจ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> • ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง / ระดับความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จ : <ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/ระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI) ของหน่วยงานเหมาะสม หรือไม่อย่างไร - มีการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงหรือไม่ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป - การวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเป็นแบบอย่างให้กับหน่วยงานอื่นได้หรือไม่ กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงในเชิงรุกที่ป้องกันความเสียหาย/ปัญหา/ความผิดพลาดก่อนที่จะเกิดขึ้น - ความเสี่ยงที่พิจารณาครอบคลุมการเพิ่มคุณภาพ/การบริการ/ความพึงพอใจ/ความประทับใจ ลดข้อร้องเรียน รวมทั้งการสร้างสรรค์และนวัตกรรมของหน่วยงานหรือไม่ • วิเคราะห์มาตรการควบคุม / กระบวนการ / ขั้นตอนปฏิบัติงาน (PM, WI, SD) ที่รองรับ / ควบคุม / เพียงพอ / ครอบคลุมความเสี่ยงหรือไม่ : <ul style="list-style-type: none"> - ต้องมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ของกระบวนการ/กิจกรรมมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักและเป้าหมายคุณภาพ (KPI) ของหน่วยงาน - การวางแผนและออกแบบมาตรการควบคุมครอบคลุมทุกกิจกรรม/กระบวนการที่สำคัญและสามารถสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและโดยประหยัด - การกำหนดมาตรการควบคุม/เอกสารควบคุมปฏิบัติงาน (PM, WI, SD) เข้มงวดเกินไปหรือไม่ สำหรับความเสี่ยงที่มีระดับต่ำหรือการควบคุมไม่เพียงพอ(หละหลวมเกินไป) สำหรับความเสี่ยงที่มีระดับสูง - พิจารณาว่าการวางมาตรการควบคุมคุ้มค้ำกับการลงทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับหรือไม่

ตารางที่ 4.30 จุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงตาม
องค์ประกอบการประเมิน (ต่อ)

องค์ประกอบ การตรวจประเมิน	จุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจประเมิน (Guideline)
3) การดำเนินการตรวจ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> • ได้ปฏิบัติตามมาตรการ / กระบวนการ / ขั้นตอนปฏิบัติงาน (PM, WI, SD) จริงหรือไม่ <ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาวามตรการควบคุม / ขั้นตอนปฏิบัติงาน (PM, WI, SD) ที่ออกแบบไว้ได้ทำงานจริงหรือไม่ สามารถลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้/สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายหรือไม่ หรือระบบควบคุมแตกต่างไปจากที่ออกแบบ หรือมีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่เพิ่มเติม แต่มิได้ระบุในระบบควบคุม - กลยุทธ์/นโยบาย/แผนงาน/โครงการ/PM, WI, SD ที่กำหนดมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายและสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ - มีการทบทวน/ปรับปรุง/แก้ไขขั้นตอนปฏิบัติงาน/วิธีปฏิบัติงาน/มาตรการควบคุมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความเสี่ยงและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือไม่ • ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ยอมรับได้หรือไม่ <ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยเสี่ยงสามารถแก้ไข/จัดการ ได้ก็ปัจจัยเสี่ยง และเมื่อแก้ไขจัดการความเสี่ยงแล้วความเสี่ยงเหล่านั้นมีระดับความเสี่ยงที่ลดลงถึงระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ มีการวางมาตรการควบคุมเพิ่มเติม หรือไม่ - จากการวางระบบ/กระบวนการควบคุมสามารถช่วยให้หน่วยงานมีผลการดำเนินงานดีขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณ (ตัวเลข) และในเชิงคุณภาพหรือไม่ อย่างไร โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงหลัก • จำเป็นต้องมีการวางมาตรการควบคุมเพิ่มเติมหรือไม่ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI/KQI) กล่าวคือ ถ้ามาตรการควบคุมและ/หรือ PM, WI, SD ที่ปฏิบัติมีประสิทธิผลและเพียงพอจริงย่อมทำให้ผลการดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI/KQI) ที่กำหนดไว้ • ควรมีการให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์รวมทั้งเก็บเกี่ยวความโดดเด่น/แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ของหน่วยงานในระหว่างการตรวจ เพื่อนำไปสู่คลังความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประชาคมสุขภาพ ต่อไป

ตารางที่ 4.30 จุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงตาม
องค์ประกอบการประเมิน (ต่อ)

องค์ประกอบ การตรวจประเมิน	จุดที่ควรประเมินและแนวปฏิบัติการตรวจประเมิน (Guideline)
4) การวิเคราะห์และสรุปผล การตรวจ	<ul style="list-style-type: none"> • ควรสรุปผลการตรวจกระบวนการ/กิจกรรมหลักที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KPI/KQI) และ/หรือตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเป็นตัวชี้วัดรายตัว ความโดดเด่น/แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ของหน่วยงานที่พบจากการตรวจ รวมทั้งผลการติดตามการปรับปรุง/พัฒนาตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ • สำหรับการติดตามการปรับปรุง/พัฒนาจะถูกนำมาพิจารณาในการตรวจประเมินครั้งต่อไป
5) การจัดทำรายงานผล การตรวจ	<ul style="list-style-type: none"> • ควรเขียนเพื่อคอบข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการประเมินครบทุกประเด็น • ควรเขียนในเชิงสรุปที่เป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและหลักฐานทั้งหมด • ควรเขียนในเชิงให้เกิดการพัฒนาหน่วยงาน โดยชี้ให้เห็นปัญหาของการดำเนินการประกันคุณภาพ • เขียนรายงานตามข้อเท็จจริง และส่งรายงานตามกำหนดเวลา • รายงานควรมีความยาว 5-10 หน้า กระดาษ A4 • ควรเขียน โดยใช้คำและข้อความที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย ชัดเจน ไม่มีข้อความที่คลุมเครือ หรือให้ผู้อ่านนำไปคิดต่อ • ควรเขียนในลักษณะที่เป็นข้อมูลสรุปที่เป็นความเห็นร่วมกันของคณะผู้ตรวจอย่าเขียนในประเด็นที่มีข้อสรุปหรือความเห็นที่แตกต่างกัน • ควรเขียนฉบับร่างขึ้นมาก่อน แล้วค่อยอ่านวิเคราะห์ร่วมกันในองค์ประชุมอีกครั้งก่อนที่จะใช้ฉบับจริง
6) การสำรวจความพึงพอใจ ของหน่วยงานรับตรวจ	<ul style="list-style-type: none"> • สำรวจและวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้รับการตรวจหลังดำเนินการตรวจเพื่อรับทราบข้อบกพร่อง/ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้เพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงระบบการตรวจสอบให้มีคุณภาพ คุณค่า และเป็นที่ยอมรับต่อไป

4.2.4 การจัดทำระบบเอกสาร

ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ถึงแหล่งข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ในการวางแผนการตรวจ พร้อมทั้งจัดทำ/ปรับปรุงแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ในการบันทึกผลตามแนวทางการตรวจประเมิน รูปแบบรายงาน เอกสารสนับสนุนและแบบฟอร์มต่างๆ ที่สอดคล้องและรองรับแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

1. บันทึกแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Plan)

ให้คณะผู้ตรวจทำการบันทึกผลการวางแผนการตรวจพื้นที่ต่างๆ ของหน่วยรับตรวจ โดยพิจารณาข้อมูลจากรายงานการตรวจสอบครั้งที่ผ่านๆ มา รายงานตัวชี้วัด (KPI/KQI-KRI) รายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายใน (RM1, RM2)

2. บันทึกสิ่งที่ได้สังเกตพบ (Finding Sheet)

ผู้ตรวจสอบบันทึกหลักฐานและสิ่งที่พบ (Finding) ในระหว่างการตรวจประเมินในแต่ละพื้นที่รับตรวจ ซึ่งประกอบด้วย พื้นที่รับตรวจ วัตถุประสงค์/เป้าหมายในพื้นที่ตรวจ ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและพัฒนา และจุดเด่น/แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. ใบข้อเสนอแนะเพื่อความสอดคล้อง สร้างสรรค์และพัฒนา

คณะผู้ตรวจร่วมกันประชุม/อภิปรายหารือร่วมกันเพื่อพิจารณาออกใบข้อเสนอแนะเพื่อความสอดคล้อง สร้างสรรค์และพัฒนา (แทนใบร้องขอเพื่อให้แก้ไข - CAR) แก่หน่วยงานรับตรวจ จากนั้นหน่วยงานรับตรวจนำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาพิจารณาหาวิธีการ/แนวทางปรับปรุง รวมทั้งระบุวันที่ดำเนินการเสร็จ และส่งกลับให้คณะผู้ตรวจพร้อมหลักฐาน/เอกสารที่แสดงวิธีการปรับปรุงพัฒนา (ถ้ามี) พิจารณาทวนสอบหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. รายงานการตรวจประเมิน

หลังเสร็จสิ้นการดำเนินการตรวจประเมินแล้ว คณะผู้ตรวจดำเนินการจัดทำรายงานการตรวจประเมินโดยระบุ ข้อเท็จจริงที่พบและข้อเสนอแนะและ/หรือข้อสังเกตเป็นรายพื้นที่ตรวจ จุดเด่น จุดที่ควรปรับปรุง แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ผลการติดตามข้อเสนอแนะ ตลอดจนสิ่งที่ควรตรวจในครั้งต่อไป และต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานรับตรวจ

5. แบบสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานรับตรวจ

หลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินการตรวจประเมินแล้ว ส่วนประกันคุณภาพดำเนินการสำรวจความพึงพอใจจากหน่วยงานรับตรวจ ทั้งนี้เพื่อนำผลสำรวจที่ได้มาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการตรวจและผู้ตรวจให้มีคุณภาพ เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดการสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานรับตรวจจะนำเสนอในบทที่ 5 ต่อไป

6. หลักเกณฑ์การเปิดประชุม (Opening Meeting) และการปิดประชุม (Close Meeting)

หลักเกณฑ์การเปิดประชุม (Opening Meeting) และการปิดประชุม (Close Meeting) เป็นเอกสารสนับสนุนสำหรับเสนอเป็นแนวทางให้ผู้ตรวจดำเนินการชี้แจงรายละเอียดและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจให้ผู้รับตรวจรับทราบและเข้าใจในวิธีการดำเนินการตรวจ

4.3 การประเมินคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีและแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง

หลังจากพัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี และแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง ขั้นตอนต่อไปคือ การทดลองใช้คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีและแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงที่ได้พัฒนาขึ้นกับหน่วยงานรับตรวจอย่างน้อย 1 หน่วยงาน ในที่นี้คือ สำนักบริหารวิชาการ ในกิจกรรมการอบรมการตรวจรูปแบบใหม่ให้กับผู้ตรวจสอบคุณภาพภายใน (IQA) ของสำนักบริหารวิชาการ เพื่อประเมินผลการพัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีและแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง ทั้งนี้เนื่องจากในระหว่างดำเนินงานวิจัย ส่วนประกันคุณภาพได้หยุดกิจกรรมการตรวจประเมินแก่หน่วยงานต่างๆ ไว้ชั่วคราว เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงมาตรฐาน และตัวชี้วัดใหม่ ดังได้กล่าวในบทที่ 3

4.3.1 การประเมินคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี

จากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อให้ผู้ตรวจได้ศึกษาและปรับใช้ในการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์แก่หน่วยงานรับตรวจ ในที่นี้ คือ สำนักบริหารวิชาการ จึงได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารการบริการและสนับสนุนและคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารบริการวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักของสำนักบริหารวิชาการ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ดังแสดงในภาคผนวก จ ในกิจกรรมการอบรมการตรวจรูปแบบใหม่ (IQA) ซึ่งหัวข้อการประเมินคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อการประเมินเกี่ยวกับความเข้าใจ ความสมบูรณ์ในเนื้อหา คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีในภาพรวม

สำหรับคะแนนในการประเมินผลความคิดเห็นที่มีต่อคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี กำหนดให้มีระดับคะแนน ดังนี้

- ระดับคะแนน 5 แสดงถึง มีความเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ระดับคะแนน 4 แสดงถึง มีความเห็นด้วยมาก
- ระดับคะแนน 3 แสดงถึง มีความเห็นด้วยปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 แสดงถึง มีความเห็นด้วยน้อย
- ระดับคะแนน 1 แสดงถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 5 ท่าน ได้แก่

1. หัวหน้าผู้ตรวจสอบ ซึ่งเป็นผู้ตรวจสอบส่วนกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ผู้เป็นวิทยากรอบรมการตรวจรูปแบบใหม่
3. ผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน ได้แก่
 - 3.1 ผู้อำนวยการส่วนประกันคุณภาพ และรักษาการแทนหัวหน้าสายงานระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารวิชาการ
 - 3.2 หัวหน้าสายงานพัฒนาระบบประกันคุณภาพ
 - 3.3 หัวหน้าสายงานบริหารระบบประกันคุณภาพ

4.3.2 สรุปผลการประเมินคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี

ในตารางที่ 4.31 ได้แสดงถึงผลการประเมินความคิดเห็นของผู้ตรวจที่มีต่อคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี ด้านบริหารการบริการและสนับสนุน และคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารบริการวิชาการ ดังนี้

ตารางที่ 4.31 สรุปคะแนนจากการประเมินคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารการบริการและสนับสนุน และคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารบริการวิชาการ

หัวข้อประเมิน	จำนวนผู้ให้คะแนน					คะแนนเฉลี่ย
	ระดับคะแนน					
	5	4	3	2	1	
1. มีความเข้าใจง่าย ชัดเจน และมีความสมบูรณ์ของเนื้อหา	2	2	1	0	0	4.2
2. เป็นประโยชน์ มีคุณค่า ได้เพิ่มเติมความรู้ และได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง	2	3	0	0	0	4.4
3. สามารถนำมาวิเคราะห์และปรับใช้ในการเสนอแนะแก่หน่วยงานรับตรวจให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงได้อย่างสร้างสรรค์	1	2	2	0	0	3.8
4. สามารถเป็นทางลัดที่นำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดีขึ้น ซึ่งทำให้นักศึกษามีเวลามากขึ้นในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	1	2	2	0	0	3.8
5. สามารถช่วยในการพิจารณาสรุปได้ว่าหน่วยงานรับตรวจควรต้องมีการพัฒนาด้านใดบ้าง (โดยการเทียบกับหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี)	0	4	1	0	0	3.8
6. สามารถช่วยลดระยะเวลาในการสืบค้นสารสนเทศ/ความรู้ สำหรับการเตรียมพร้อมในการเข้าตรวจประเมินหน่วยงาน	1	2	2	0	0	3.8
	เฉลี่ยทั้งหมด					3.97

ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่างๆ ที่ได้จากการประเมิน ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อคู่มือแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อคู่มือฯ ดังนี้ (ประคอง วรรณสูตร, 2542)

- 4.50 – 5.00 หมายถึง คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีมีคุณลักษณะตามหัวข้อประเมินมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีมีคุณลักษณะตามหัวข้อประเมินมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีมีคุณลักษณะตามหัวข้อประเมินปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีมีคุณลักษณะตามหัวข้อประเมินน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีมีคุณลักษณะตามหัวข้อประเมินมาก

จากตารางที่ 4.31 แสดงให้เห็นว่า ผู้ประเมินมีความเห็นด้วยอย่างมากว่า คู่มือแนวปฏิบัติที่ดี ด้านบริหารการบริการและสนับสนุน และคู่มือแนวปฏิบัติที่ดีด้านบริหารบริการวิชาการ มีคุณลักษณะตามหัวข้อที่ประเมินทุกหัวข้อ นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นอื่นๆ ที่ผู้ประเมินได้กรุณาแนะนำ สรุปได้ดังนี้

- ควรมีข้อเสนอแนะในการใช้คู่มือแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเลือกพิจารณาเฉพาะหัวข้อแนวปฏิบัติที่ดีตามความต้องการ
- ควรนำเสนอเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดีที่เด่นชัดจริงๆ (Better)

และสำหรับข้อเสนอแนะที่ได้รับเพิ่มเติมจากผู้ประเมินแสดงให้เห็นว่า คู่มือแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น ควรมีการพัฒนาและนำเสนอแนวปฏิบัติที่แสดงถึงความเด่นชัด/โดดเด่นเพิ่มเติมจากการนำเสนอในลักษณะของแนวปฏิบัติที่ดีเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นแนวทางการวิจัยที่ควรดำเนินการในลำดับถัดไป เพื่อดำเนินการค้นหา เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีผลลัพธ์การดำเนินงานที่โดดเด่น

4.3.3 การประเมินแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง

สำหรับแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนั้น เพื่อเสนอแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพที่สร้างสรรค์ สร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานรับตรวจ โดยมีได้มุ่งเน้นการตรวจที่พิจารณาความสอดคล้อง (Compliance) ตามระบบเอกสารที่หน่วยงานรับตรวจกำหนดไว้เท่านั้น

ในการประเมินแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง ผู้วิจัยได้สำรวจความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการตรวจประเมินฯ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ดังแสดงในภาคผนวก จ ในกิจกรรมการอบรมการตรวจรูปแบบใหม่ (IQA) ของสำนักบริหารวิชาการ ซึ่งหัวข้อการประเมินแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยงนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อการประเมินตามประเด็นแนวทางการตรวจฯ ในแต่ละขั้นตอนการตรวจตั้งแต่การวางแผนการตรวจจนถึงการสรุปผลการตรวจ ตลอดจนความเหมาะสมของรายงานผลการตรวจและแบบฟอร์มที่ใช้ในการบันทึก ดังตารางที่ 4.32 และ 4.33 สำหรับคะแนนในการประเมินผลความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง กำหนดให้มีระดับคะแนน ดังนี้

- ระดับคะแนน 5 แสดงถึง มีความเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ระดับคะแนน 4 แสดงถึง มีความเห็นด้วยมาก
- ระดับคะแนน 3 แสดงถึง มีความเห็นด้วยปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 แสดงถึง มีความเห็นด้วยน้อย
- ระดับคะแนน 1 แสดงถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 33 ท่าน ได้แก่

1. หัวหน้าผู้ตรวจสอบ ซึ่งเป็นผู้ตรวจส่วนกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 1 ท่าน
2. อาจารย์ผู้เป็นวิทยากรอบรมการตรวจรูปแบบใหม่ 1 ท่าน
3. ผู้ตรวจสอบภายใน (ซึ่งเป็นผู้รับตรวจด้วย) ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการส่วน หัวหน้าสายงาน และเจ้าหน้าที่ของสำนักบริหารวิชาการ จำนวนทั้งสิ้น 31 ท่าน

4.3.4 การสรุปแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง

ในตารางที่ 4.32 และ 4.33 ได้แสดงถึงผลการประเมินความคิดเห็นของผู้ตรวจ (ซึ่งเป็นทั้งผู้รับการตรวจด้วย) ที่มีต่อแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 4.32 สรุปผลคะแนนดัชนีของการประเมินแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐาน
ความเสี่ยง

หัวข้อประเมิน	จำนวนผู้ให้คะแนน					รวม
	ระดับคะแนน					
	5	4	3	2	1	
1. การวางแผนการตรวจและการตรวจเอกสาร						
1.1 การกำหนดพื้นที่การตรวจพิจารณาจากผลลัพธ์ (KPI/KQI/ KRI) ที่มีความเสี่ยงระดับสูง / ผิดปกติ / โคดเด่น	12	16	5	0	0	33
1.2 จากวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KQI/KPI/KRI) ควรค้นหาและระบุ กระบวนการหลักที่สอดคล้องกับในพื้นที่รับผิดชอบ	15	13	5	0	0	33
1.3 การกำหนดพื้นที่เลือกตรวจนำไปสู่การกำหนดความต้องการ ใช้ข้อมูล การศึกษารายละเอียด (กลยุทธ์/แผนงาน/PM,WI,SD/ ข้อมูลต่างๆ) ล่วงหน้าและช่วยให้การเตรียมการตรวจง่ายขึ้น	10	17	6	0	0	33
1.4 ควรจัดประชุมระหว่างหน่วยงานรับตรวจและผู้ตรวจเพื่อรับทราบ ความคิดเห็น และนำมาประกอบการวางแผนการตรวจ	17	11	5	0	0	33
2. การดำเนินการตรวจ						
2.1 ควรสร้างบรรยากาศการตรวจในลักษณะการประชุมหารือร่วมกัน	19	9	5	0	0	33
2.2 ควรคำนึงความเหมาะสมของการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง/ระดับความเสี่ยง	14	13	6	0	0	33
2.3 ควรพิจารณาและวิเคราะห์ถึงระดับการควบคุมหรือระดับความ เข้มงวดของมาตรการ/กระบวนการ	15	13	5	0	0	33
2.4 ควรพิจารณาตรวจสอบการทำงานจริงของกระบวนการ/มาตรการที่ กำหนดไว้	14	15	4	0	0	33
2.5 ควรคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) และมาตรการ ควบคุมเพิ่มเติมที่จำเป็น (ถ้ามี) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย	12	16	5	0	0	33
2.6 ควรให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และเก็บเกี่ยวแนวปฏิบัติที่ดี	20	7	6	0	0	33
3. การวิเคราะห์และสรุปผล						
3.1 ควรวิเคราะห์และสรุปผลการตรวจกระบวนการหลัก ให้ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะเป็นรายตัวชี้วัด รวมทั้งความโดดเด่นของหน่วยงาน	15	12	6	0	0	33
4. รูปแบบรายงานและแบบฟอร์ม						
4.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการรายงานผลและแบบฟอร์มต่างๆ	5	12	10	2	0	29 *

หมายเหตุ * หมายถึง มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 4 ท่านไม่ได้ประเมินในหัวข้อ 4.1

ตารางที่ 4.33 สรุปผลคะแนนร้อยละของการประเมินแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐาน
ความเสี่ยง

หัวข้อประเมิน	ร้อยละของจำนวนผู้ให้คะแนน					คะแนนเฉลี่ย
	ระดับคะแนน					
	5	4	3	2	1	
1. การวางแผนการตรวจและการตรวจเอกสาร						
1.1 การกำหนดพื้นที่การตรวจควรพิจารณาจากผลลัพธ์ (KPI/KQI/ KRI) ที่มีความเสี่ยงระดับสูง / ผิดปกติ / โดดเด่น	36	49	15	0	0	4.21
1.2 จากวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (KQI/KPI/KRI) ควรค้นหาและระบุ กระบวนการหลักที่สอดคล้องกับในพื้นที่รับตรวจ	30	52	18	0	0	4.12
1.3 การกำหนดพื้นที่เลือกตรวจนำไปสู่การกำหนดความต้องการ ใช้ข้อมูล การศึกษารายละเอียด (กลยุทธ์/แผนงาน/PM,WI,SD/ ข้อมูลต่างๆ) ล่วงหน้าและช่วยให้การเตรียมการตรวจง่ายขึ้น	46	39	15	0	0	4.30
1.4 ควรจัดประชุมระหว่างหน่วยงานรับตรวจและผู้ตรวจเพื่อรับทราบ ความคิดเห็น และนำมาประกอบการวางแผนการตรวจ	52	33	15	0	0	4.36
2. การดำเนินการตรวจ						
2.1 ควรสร้างบรรยากาศการตรวจในลักษณะของการประชุมหารือร่วมกัน	58	27	15	0	0	4.42
2.2 ควรคำนึงความเหมาะสมของวิธีการและประเมินความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง/ระดับความเสี่ยง	43	39	18	0	0	4.24
2.3 ควรพิจารณาและวิเคราะห์ถึงระดับการควบคุมหรือระดับความ เข้มงวดของมาตรการ/กระบวนการ	46	39	15	0	0	4.30
2.4 ควรพิจารณาตรวจสอบการทำงานจริงของกระบวนการ/มาตรการที่ กำหนดไว้	42	46	12	0	0	4.30
2.5 ควรคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) และมาตรการ ควบคุมเพิ่มเติมที่จำเป็น (ถ้ามี) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย	36	49	15	0	0	4.21
2.6 ควรให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และเก็บเกี่ยวแนวปฏิบัติที่ดี	61	21	18	0	0	4.42
3. การวิเคราะห์และสรุปผล						
3.1 ควรวิเคราะห์และสรุปผลการตรวจกระบวนการหลัก ให้ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะเป็นรายตัวชี้วัด รวมทั้งความโดดเด่นของหน่วยงาน	46	36	18	0	0	4.27
4. รูปแบบรายงานและแบบฟอร์ม						
4.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการรายงานผลและแบบฟอร์มต่างๆ	15	36	30	6	0	3.69

ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่างๆ ที่ได้จากการประเมิน ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการตรวจประเมินฯ ดังนี้

(ประกอบ วรรณสูตร , 2542)

4.50 – 5.00	หมายถึง แนวทางปฏิบัติการประเมินที่ผู้ประเมินมีความเห็นด้วยมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง แนวทางปฏิบัติการประเมินที่ผู้ประเมินมีความเห็นด้วยมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง แนวทางปฏิบัติการประเมินที่ผู้ประเมินมีความเห็นด้วยปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง แนวทางปฏิบัติการประเมินที่ผู้ประเมินมีความเห็นด้วยน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง แนวทางปฏิบัติการประเมินที่ผู้ประเมินไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.33 จะเห็นได้ว่า ผู้ประเมินมีความเห็นด้วยอย่างมากกับแนวทางการตรวจประเมินในแต่ละองค์ประกอบการตรวจ โดยมีจำนวนผู้ประเมินมากกว่าร้อยละ 80 มีความเห็นด้วยอย่างมากถึงเห็นด้วยมากที่สุดกับแนวทางปฏิบัติการประเมินที่เสนอ นอกจากนี้ผู้ประเมินยังได้ให้ความคิดเห็นอื่นๆ เพิ่มเติม สรุปได้ดังนี้

ด้านการวางแผน

- ควรตรวจในพื้นที่อื่นๆ ด้วยเนื่องจากอาจมีปัญหาอื่นแอบแฝงในพื้นที่นั้นๆ ได้
- ก่อนดำเนินการตรวจ ควรดำเนินการศึกษาและค้นหาข้อมูลทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างเพิ่มเติมด้วย
- ควรเลือกตรวจในพื้นที่ที่ยังไม่ได้รับตรวจ และ/หรือพื้นที่ที่เคยตรวจไปนานแล้วในลักษณะสุ่มตรวจเพื่อให้การตรวจครอบคลุมทุกพื้นที่

ด้านการดำเนินการตรวจ

- การสร้างบรรยากาศการตรวจในลักษณะของการประชุมหารือร่วมกัน ควรเป็นลักษณะของการแบ่งปันข้อมูลต่างๆ อาทิ เอกสาร (PM/WI/SD) เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวกับงาน ใบร้องขอให้มีการแก้ไข และควรมีการประมวล/วิเคราะห์ปัญหาในทุกขั้นตอนและครบวงจรตามแบบวงจร PDCA จะเป็นการติดตามผลการดำเนินงานได้จริง
- ในการตรวจพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง ควรมีความยืดหยุ่นในด้านระยะเวลาและวิธีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูงมักจะเป็นงานหรือพื้นที่ที่รับผิดชอบ

ภารกิจหลักหรืองานสำคัญของหน่วยงาน ซึ่งในการจัดการความเสี่ยงต้องมีความละเอียดรอบคอบและอาจมีความสัมพันธ์กับรอบเวลาของงานนั้นๆ ด้วย

สำหรับความเหมาะสมของรูปแบบการรายงานผลและแบบฟอร์มต่างๆ นั้น จำนวนผู้ประเมินร้อยละ 36 มีความเห็นด้วยปานกลางถึงเห็นด้วยน้อย และมีจำนวนผู้ประเมิน 4 คน หรือร้อยละ 12 ของจำนวนผู้ประเมินทั้งหมด ไม่ได้ประเมินในหัวข้อดังกล่าว โดยผู้ประเมินบางท่านให้ความเห็นว่าควรประเมินตอนใช้งานจริง และสำหรับความคิดเห็นอื่นๆ ที่ได้รับ อาทิ ควรระบุผู้บันทึก บันทึกอะไร ใช้เมื่อใด เป็นต้น

จากผลการประเมินแนวทางการตรวจประเมินคุณภาพตามฐานความเสี่ยง ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงเพิ่มเติม ดังนี้

1. ยังคงประเด็นหรือจุดที่ควรประเมิน และแนวทางปฏิบัติการประเมินเช่นเดิม เนื่องจากจำนวนผู้ประเมินมากกว่าร้อยละ 80 มีความเห็นด้วยมากถึงเห็นด้วยมากที่สุดกับแนวทางการประเมินที่ได้พัฒนาขึ้น
2. ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบของรายงานและแบบฟอร์มที่ใช้ในการตรวจประเมินให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการระบุผู้บันทึก วิธีการบันทึกในแบบฟอร์ม