



รายงานผลการประเมินตนเอง Self-Assessment Report (SAR) ตามเกณฑ์ EdPEx

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ปีการศึกษา 2568



“สารสนเทศหลากหลาย
ก้าวไกลเทคโนโลยี บริการดีประทับใจ
ก้าวไปกับชุมชน”





รายงานผลการประเมินตนเอง
Self-Assessment Report (SAR)
ตามเกณฑ์ EdPEx

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ประจำปีการศึกษา 2568
วันที่รายงาน 4 สิงหาคม 2569

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (สวบ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ตามเกณฑ์ EdPEx ประจำปีการศึกษา 2568 ฉบับนี้ เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานในฐานะหน่วยงานสนับสนุนพันธกิจหลักด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยมีบุคลากรรวม 23 คน ปฏิบัติงานใน 4 กลุ่มงาน ภายใต้วิสัยทัศน์การเป็นศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ทันสมัยและมีคุณภาพ สอดคล้องกับค่านิยม ARIT และวัฒนธรรมองค์กร ใจรักบริการ บริหารงานโปร่งใส ร่วมใจสามัคคี

ในด้านการนำองค์กรและกลยุทธ์ (หมวด 1-2) สวบ. ได้ปรับปรุงระบบการนำองค์กรใหม่เป็น 6 ขั้นตอน และพัฒนา "ระบบการจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ" ที่บูรณาการ SWOT/TOWS Matrix การบริหารความเสี่ยง และการติดตามผลผ่าน Dashboard แบบ Real-time เพื่อเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับหมวด 3-7 อย่างเป็นระบบ ด้านลูกค้า (หมวด 3) สวบ. ได้พัฒนากลไกรับฟังเสียงผู้รับบริการแบบทันที (Real-Time) ผ่าน QR Code เพิ่มเติมจากการประเมินตามรอบปีการศึกษา และขยายสิทธิ์การเข้าใช้บริการแก่บุคคลภายนอกโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ส่วนในการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) สวบ. ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ พบว่าสถิติการเข้าใช้บริการปี 2568 และความพึงพอใจต่อบริการของ สวบ. เพิ่ม (หมวด 5) มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาทักษะ Reskill/Upskill อย่างต่อเนื่อง และด้านการปฏิบัติการ (หมวด 6) มีการกำหนดตัวชี้วัดควบคุมกระบวนการที่ชัดเจนมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม สวบ. ยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนาต่อเนื่องเพื่อยกระดับความเป็นระบบและการบูรณาการข้ามหมวดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ (1) การกำหนดค่าเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับตัวชี้วัดด้านต้นทุนและประสิทธิภาพการปฏิบัติการ (2) การจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อน-หลังมาตรการ เนื่องจากทะเบียนความเสี่ยงเพิ่งจัดทำขึ้นเป็นครั้งแรกในปี และ (3) การถ่ายทอดค่านิยม วิสัยทัศน์ และผลการดำเนินงานสู่การปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกกลุ่มงานอย่างทั่วถึงและวัดผลได้ ซึ่ง สวบ. มีแผนดำเนินการปรับปรุงในรอบปีถัดไปเพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEx อย่างต่อเนื่อง

คำย่อ

คำย่อ	ความหมาย
สวบ.	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
มรм.	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงาน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ
ผอ.	ผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
รอง.ผอ	รองผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
คกก.ประจำ.สวบ.	คณะกรรมการประจำสำนัก
คกก.บริหาร สวบ.	คณะกรรมการบริหารสำนัก
บุคลากร	บุคลากรของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
บรรณารักษ์	บุคลากรของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และบริการงานในห้องสมุด
ผู้ใช้บริการ	อาจารย์ นักศึกษา บุคลากร ประชาชนทั่วไปที่มาใช้บริการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
แผนระยะยาว	แผนยุทธศาสตร์สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะ 5 ปี
แผนระยะสั้น	แผนปฏิบัติราชการประจำปี
งปม.	ปีงบประมาณ
งบบกศ.	งบประมาณบำรุงการศึกษา
งบกศ.บป.	งบรายจ่ายบำรุงการศึกษา สำหรับบุคลากรประจำการ
พ.ร.บ.	พระราชบัญญัติ
EdPEx	เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
KPI	ตัวชี้วัด
KM	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
PDCA	วงจรบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง
SWOT	เครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์
VOC	การรับฟังเสียงผู้ใช้บริการ
ITA	คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ
IT	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

บทนำ โครงร่างองค์กร

1 ลักษณะองค์กร	1
ก สภาพแวดล้อมขององค์กร	1
(1) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ	1
(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม	2
(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	3
(4) สินทรัพย์	4
(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	5
ข ความสัมพันธ์ระดับองค์กร	5
(1) โครงสร้างองค์กร	5
(2) ผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	6
(3) ผู้ส่งมอบคู่ ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	7
2 สถานการณ์ขององค์กร	8
ก สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน	8
(1) ตำแหน่งในการแข่งขัน	8
(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน	9
(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	9
ข. บริบทเชิงกลยุทธ์	10
ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ	10

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	11
1.1ก พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม	11
1.1ก(1) กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม	11

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

1.1ก(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม	13
1.1ข การสื่อสาร	14
1.1ค การมุ่งเน้นผลการดำเนินการของสถาบัน	17
1.1ค(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ	17
1.1ค(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง	19
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม	19
1.2ก การกำกับดูแลองค์กร	19
1.2ก(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร	19
1.2ก(2) การประเมินผลการดำเนินการ	22
1.2ก(3) ผลการดำเนินการของสถาบัน	23
1.2ข การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม	24
1.2ข(1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ	24
1.2ข(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	24
1.2ค การสร้างประโยชน์ให้สังคม	25
1.2ค(1) ความผาสุกของสังคม	25
1.2ค(2) การสนับสนุนชุมชน	26

หมวดที่ 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์	27
2.1ก กระบวนการจัดทำกลยุทธ์	27
2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	27
2.1ก(2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์	29
2.1ก(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้เสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน .	31
2.1ก(4) การจัดจ้างคนภายนอก และสมรรถนะหลักของสถาบัน	33
2.1ข วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	33

2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	33
2.1ข(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	34
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	34
2.2ก การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	34
2.2ก(1) แผนปฏิบัติการ	34
2.2ก(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้	36
2.2ก(3) การจัดสรรทรัพยากร	37
2.2ก(4) แผนด้านบุคลากร	39
2.2ก(5) ตัววัดผลการดำเนินการ	41
2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ	41
2.2ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ	41

หมวดที่ 3 ลูกค้า

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	43
3.1ก การรับฟังผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น	43
3.1ก(1) ผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน	43
3.1ก(2) ผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่นที่พึงมี	47
3.1ข การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น และการจัดหลักสูตรและบริการฯ	48
3.1ข(1) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้าอื่น	48
3.1ข(2) การจัดการหลักสูตรและบริการฯ	49
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50
3.2ก ประสบการณ์ของผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่นๆ	51
3.2ก(1) การจัดการความสัมพันธ์	51
3.2ก(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น	52
3.2ก(3) การจัดการข้อร้องเรียน	53
3.2ก(4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	54
3.2ข การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้าย่อยอื่น	55

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน	57
4.1ก การวัดผลการดำเนินการ	58
4.1ก(1) ตัววัดผลการดำเนินการ	58
4.1ก(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	59
4.1ข การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ	60
4.1ข(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและ ขีดความสามารถของสถาบัน	60
4.1ข(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับความสำคัญ ของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม	60
4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้	62
4.2ก ข้อมูลและสารสนเทศ	62
4.2ก(1) คุณภาพ	62
4.2ก(2) ความพร้อมใช้	64
4.2ก(3) ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์	65
4.2ข ความรู้ของสถาบัน	65
4.2ข(1) การจัดการความรู้	65
4.2ข(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	67
4.2ค การมุ่งสร้างนวัตกรรม	68

หมวดที่ 5 บุคลากร

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร	69
5.1ก ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	69
5.1ก(1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง	69
5.1ก(2) บุคลากรใหม่	70
5.1ก(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	71
5.1ก(4) การทำงานให้บรรลุผล	72

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

5.1 ข บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	73
5.1 ข(1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน	73
5.1 ข(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร	74
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	74
5.2 ก การประเมินความผูกพันของบุคลากร	74
5.2 ก(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน	74
5.2 ก(2) การประเมินความผูกพัน	75
5.2 ข วัฒนธรรมองค์กร	76
5.2 ค การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา	77
5.2 ค(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน	77
5.2 ค(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	77
5.2 ค(3) การพัฒนาอาชีพการงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	78
5.2 ค(4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม	78

หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน	81
6.1 ก การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ และกระบวนการ	81
6.1 ก(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการฯ	81
6.1 ก(2) การออกแบบหลักสูตรและบริการฯ	82
6.1 ก(3) ข้อกำหนดของกระบวนการ	88
6.1 ก(4) การออกแบบกระบวนการ	90
6.1 ข การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ	91
6.1 ข(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ	91
6.1 ข(2) การปรับปรุงกระบวนการ	93
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	95
6.2 ก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการ	95
6.2 ข การจัดการเครือข่ายอุปทาน	97

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

6.2ค ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและ การบริหารความเสี่ยง	98
6.2ค(1) ความปลอดภัย	98
6.2ค(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว	100
6.2ค(3) การบริหารความเสี่ยง	101

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ	104
7.1ก ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า	104
7.1ข ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน	106
7.1ข(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ	106
7.1ข(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	108
7.1ค ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน	109
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	109
7.2ก ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	109
7.2ก(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	109
7.2ก(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น	110
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	110
7.3ก ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	110
7.3ก(1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	110
7.3ก(2) บรรยากาศการทำงาน	111
7.3ก(3) ความผูกพันของบุคลากร	111
7.3ก(4) การพัฒนาบุคลากร	112

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	112
7.4ก ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย จริยธรรม และการสร้าง ประโยชน์ให้สังคม	112
7.4ก(1) การนำองค์กร	112
7.4ก(2) การกำกับดูแลองค์กร	113
7.4ก(3) กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ	114
7.4ก(4) จริยธรรม	115
7.4ก(5) สังคม	115
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์	116
7.5ก ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด	116
7.5ก(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน	116
7.5ก(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด	116
7.5ข ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านนวัตกรรม	117

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1ก(1) ระบบการนำองค์กร	12
1.1ก(2) ระบบการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม	14
1.1ข กระบวนการสื่อสาร	15
1.2ก(3) กระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานของ สวบ.	23
1.2ค กระบวนการสร้างความผาสุกของสังคม	26
2.1ก(1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ สวบ.	27
2.1ก(3.1) กระบวนการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลได้ผลเสียรอบด้าน	32
2.2ก(4)-1 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	40
3.1ก(1) การรับฟังเสียงลูกค้า.....	44
3.2ก(1) การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่น	51
3.2ก(3) การจัดการข้อร้องเรียน.....	53
3.2ก(4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	54
4.1ก(1) กระบวนการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้	57
4.1ข(2) กระบวนการวิเคราะห์ ทบทวนปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมของ สวบ.	61
4.2ก(2) ระบบความปลอดภัยและความต่อเนื่องของข้อมูล	64
4.2ข(1) กระบวนการจัดการความรู้ ของ สวบ.	65
5.1ก(2) กระบวนการสรรหา รับเข้าและดูแลบุคลากรใหม่ ของ สวบ.	70
5.1ก(3) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	71
5.1ก(4) กระบวนการทำงานให้บรรลุของ สวบ.	72
5.1ข(2) สิทธิประโยชน์และสวัสดิการบุคลากรของ สวบ.	74
5.2ก(2) การประเมินความผูกพันของบุคลากร สวบ.	75
5.2ข(2) การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของ สวบ.....	76
5.2ค(4) การพัฒนาบุคลากรด้วยความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมของ สวบ.	80
6.1ข(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ	93
6.1ข(2) การปรับปรุงกระบวนการ	95
6.2ก การควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน	96

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่

6.2ค(3)	แสดงขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง.....	101
---------	-------------------------------------	-----

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
OP.1-1	สินค้าและบริการ.....	2
OP.1-2	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรม	3
OP.1-3	ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	4
OP.1-4	อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี และอุปกรณ์/เครื่องมือ.....	4
OP.1-5	กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ	5
OP.1-6	ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มต่างๆ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	6
OP.1-7	คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบและบทบาทต่อองค์กร	7
OP.2-1	การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน	9
OP.2-2	ความท้าทาย ความได้เปรียบและโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่กระทบต่อพันธกิจหลัก	10
1.1ข(2)	การสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ ลูกค้ายกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	17
1.2ก(1)-1	แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล.....	20
1.2ก(1)-2	แนวทางการบริหารงานตามการกำกับดูแลภายในนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส	21
1.2ก(2)	การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการชุดต่าง ๆ	22
2.1ก(2-1)	การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) และโอกาสเชิงกลยุทธ์ SO	29
2.1ก.(2)	วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ประเด็น/ข้อมูล/สารสนเทศที่สำคัญ	30
2.1ก.(3)	โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงรอบด้าน	32
2.2ก.(1)	แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	35
2.2 (2)	ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	36
2.2ก(3)	การจัดสรรทรัพยากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569.....	38
2.2ก(4)	กิจกรรมโครงการที่บุคลากรเข้าอบรมและพัฒนา	39
3.1ก.(1)	ช่องทางและวิธีการสื่อสารในการรับฟังเสียงลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน	45
3.1ก(2)	ช่องทางและวิธีการสื่อสารในการรับฟังเสียงลูกค้าที่พึงมี	47
3.1ข.(2)	ความต้องการ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ.....	49
3.2ก(4)-1	การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการและลูกค้ายกลุ่มอื่น	55

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

3.2ก(4)-2	ตารางข้อมูลเชิงเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใช้บริการปี 2567 และ ปี 2568	56
4.1ก(1)	ตัววัดผลการดำเนินการของ สวบ.	58
4.1ก.(1)	ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ 2567 และ 2568	60
4.1ข(2)	การทบทวนการดำเนินการ การปรับปรุงและโอกาสการสร้างนวัตกรรม	61
4.2ก(1)	กระบวนการจัดการคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ	62
4.2 ข(1)	แสดงประเด็นการจัดการความรู้และการนำไปใช้ประโยชน์.....	66
6.1ก(1)	แหล่งข้อมูลที่ใช้กำหนดข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการ.....	82
6.1ก(2)	ข้อกำหนดของการออกแบบบริการ	83
6.1ก(3)	ข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน.....	89
6.2ข(1)	แสดงบทบาทหน้าที่และวิธีการคัดเลือกผู้ส่งมอบ	93
6.2ค(1)	แสดงแนวทางการกำกับควบคุม ดูแล สภาพแวดล้อมและความปลอดภัย	95
6.2ค(2)	แนวทางการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ภัยพิบัติและแนวทางการฟื้นตัว.....	96
6.2ค(3)	การบริหารความเสี่ยงของ สวบ.	98

บทนำ โครงร่างองค์กร

P.1 ลักษณะองค์กร

สวบ. ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2490 โดยจัดตั้งเป็นส่วนราชการเทียบเท่าคณะตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2547 ทำหน้าที่สนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม โดย สวบ. มีพันธกิจหลัก ดังนี้ 1) สร้างแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนการผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์มีสมรรถนะตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต 2) พัฒนาศูนย์บริการสารสนเทศเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตและการให้บริการเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัยของมหาวิทยาลัย 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และ 4) สร้างระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีความคล่องตัวและรวดเร็วโดยยึดหลักธรรมาภิบาลภายใต้มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โครงสร้างการดำเนินงานประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป 2) กลุ่มงานห้องสมุด 3) กลุ่มงานเทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ผลการดำเนินงานที่สร้างความภาคภูมิใจขององค์กร ได้แก่ การได้รับโลรางวัลระดับชาติ “โครงการต้นแบบระบบการอบรมหลักสูตรทักษะดิจิทัลพื้นฐานที่จำเป็นและทักษะดิจิทัลขั้นสูง” ปี พ.ศ. 2566 ภายใต้การสนับสนุนจากกองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งสะท้อนศักยภาพของสำนักในการพัฒนาและขับเคลื่อนทักษะดิจิทัลของประเทศ และปี พ.ศ. 2568 สวบ. ได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 จากการนำเสนอผลงานในโครงการประชุมสัมมนาเครือข่ายห้องสมุดมนุษยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 14 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี แสดงถึงความเป็นเลิศด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การบริการวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคมแห่งการเรียนรู้

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

(1) การจัดการศึกษา วิจัย และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

สวบ. มีสินค้าและบริการหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) **สินค้าที่ก่อให้เกิดรายได้** จำนวน 1 โครงการ ซึ่งพัฒนาจากองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคลากรร่วมกับเครือข่ายภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม มีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งด้านรายได้และจำนวนเครือข่ายความร่วมมือ โดยส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้และการพัฒนาฐานข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งผลให้ผู้รับบริการมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง รวมถึงเกิดเครือข่ายความร่วมมือและองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม 2) **สินค้าและบริการตามพันธกิจ** จำนวน 7 รายการ ครอบคลุมการจัดทำ พัฒนา และให้บริการทรัพยากรสารสนเทศ การส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะดิจิทัล และการบริการวิชาการ โดยมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านการพัฒนาทรัพยากรดิจิทัล ฐานข้อมูลออนไลน์ เทคโนโลยี AI และพื้นที่การเรียนรู้สมัยใหม่ 3) **สินค้าและบริการที่ต้องลงทุน** จำนวน 2 รายการ ได้แก่ ทรัพยากรสารสนเทศและฐานข้อมูล ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนบริการทั้งหมดของสำนักฯ โดยมีแนวโน้มการลงทุนด้านทรัพยากรดิจิทัล ฐานข้อมูลออนไลน์ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยความสำเร็จของสินค้าและบริการทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ การมีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล วิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ การคัดเลือกทรัพยากรที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ การบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่า และปรับปรุงระบบและการบริการอย่างต่อเนื่อง

สวบ. ส่งมอบสินค้าและบริการผ่านระบบ OPAC ระบบฐานข้อมูลออนไลน์ ระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ และกิจกรรมอบรม ภายใต้มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ส่งผลให้ผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงสารสนเทศและองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาทักษะดิจิทัล และการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน

ตารางที่ OP.1-1 สินค้าและบริการ

สินค้าและบริการ	ลูกค้า	กระบวนการส่งมอบ	ผลลัพธ์
ที่ก่อให้เกิดรายได้ 1. โครงการบริการวิชาการเพื่อแสวงหา รายได้ : ห้องสมุดมนุษย์	- บรรณารักษ์ ห้องสมุด - ครูบรรณารักษ์ - นักศึกษา	- วิเคราะห์ความต้องการตลาดและ กลุ่มเป้าหมาย - พัฒนาหลักสูตร/กิจกรรมอบรม - ถ่ายทอดองค์ความรู้ - ประเมินความพึงพอใจและปรับปรุงบริการ	- ผู้รับบริการมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง - เกิดรายได้เพิ่มขึ้น - เกิดเครือข่ายความร่วมมือรวมถึง ฐานข้อมูลองค์ความรู้ท้องถิ่น
ตามพันธกิจ 1. บริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศ 2. บริการสืบค้นสารสนเทศ 3. บริการพื้นที่การเรียนรู้และสิ่ง สนับสนุนการเรียนรู้ 4. บริการสนับสนุนการวิจัย 5. บริการส่งเสริมการเรียนรู้ฝึกอบรม และพัฒนาทักษะ 6. บริการวิชาการแก่ชุมชน	- นักศึกษา - อาจารย์ - บุคลากร	- วิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ - วางแผนการดำเนินการ - ให้บริการผ่านระบบดิจิทัล และตาม มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 ผ่านระบบ OPAC ฐานข้อมูล ออนไลน์ และกิจกรรมอบรม - ติดตาม ประเมินผลการสำรวจความพึง พอใจ/ความไม่พึงพอใจ และปรับปรุง บริการอย่างต่อเนื่อง	- ผู้ใช้บริการเข้าถึงสารสนเทศและ องค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ของกระบวนการให้บริการ - สารสนเทศครบถ้วน ทันสมัย - สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการพัฒนาทักษะ ดิจิทัลและการรู้สารสนเทศ
ที่ต้องลงทุน 1. บริการทรัพยากรสารสนเทศ และฐานข้อมูล 2. บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ 3. บริการอุปกรณ์เพื่อการเรียนรู้และ สิ่งอำนวยความสะดวก	- นักศึกษา - อาจารย์ - บุคลากร	- จัดหาและพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศทั้ง รูปแบบสิ่งพิมพ์และดิจิทัล ฐานข้อมูล ออนไลน์ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ให้บริการผ่านระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ และฐานข้อมูลออนไลน์ตามมาตรฐาน ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 - การรับฟังความต้องการของผู้ใช้บริการ ผ่าน การสำรวจความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจ	- ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงทรัพยากร สารสนเทศและฐานข้อมูลวิชาการ ได้ทุกที่ทุกเวลา เพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนรู้ การวิจัย และการเรียนรู้ ตลอดชีวิต - สภาพแวดล้อมและพื้นที่การเรียนรู้ - การส่งเสริมการเรียนรู้และการใช้ ทรัพยากร

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and CULTURE)

สวบ. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และทิศทางการพัฒนาองค์กรโดยการมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารและบุคลากร ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) และการกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีมุ่ง เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิตและบริการสารสนเทศดิจิทัลที่มีคุณภาพ สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ และการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ผ่านการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ

เทคโนโลยีดิจิทัล และบริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษา อาจารย์ นักวิจัย บุคลากร และชุมชน เพื่อให้เข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพ

สวบ. ยึดค่านิยม ARIT เป็นกรอบในการบริหารจัดการ พัฒนาบุคลากร และให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสะท้อนเป็นวัฒนธรรมองค์กร “ใจรักบริการ บริหารงานโปร่งใส ร่วมใจสามัคคี” ที่มุ่งเน้นการบริการที่มีคุณภาพ การทำงานร่วมกัน การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สมรรถนะหลัก คือ การบริหารจัดการสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ โดยมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมบริการที่สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร สู่การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และบริการสารสนเทศดิจิทัลที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา อาจารย์ นักวิจัย บุคลากร และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ตารางที่ OP.1-2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรม

ปรัชญา	สารสนเทศหลากหลาย ก้าวไกลเทคโนโลยี บริการดีประทับใจ ก้าวไปกับชุมชน
วิสัยทัศน์	เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ทันสมัยและบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน
พันธกิจ	1) สร้างแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนการผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์มีสมรรถนะตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต 2) พัฒนาทรัพยากรสารสนเทศเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตและการให้บริการเพื่อสนับสนุน การกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัยของมหาวิทยาลัย 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) สร้างระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีความคล่องตัวและรวดเร็วโดยยึดหลักธรรมาภิบาลภายใต้มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
ค่านิยม	ARIT Accessibility for All : เปิดกว้างและเข้าถึงได้สำหรับทุกคน Responsibility to Community : รับผิดชอบต่อและพัฒนาชุมชน Innovation and Information Advancement : พัฒนานวัตกรรมและบริการสารสนเทศให้ก้าวหน้าและทันสมัย Trusted Service Mind : บริการด้วยใจ น่าเชื่อถือ
วัฒนธรรมองค์กร	ใจรักบริการ บริหารงานโปร่งใส ร่วมใจสามัคคี
สมรรถนะหลัก	การบริหารจัดการสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

สวบ. มีบุคลากรจำนวน 23 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 7 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ และ 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 16 คน ปฏิบัติงานในกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานห้องสมุด กลุ่มงานเทคโนโลยีดิจิทัล และกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร ความต้องการ และคาดหวัง ดังตาราง OP.1-3 ขณะที่การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่สำนักฯ กำลังเผชิญ ได้แก่ การเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารองค์กรดิจิทัล การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) การพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill) และทักษะเพิ่มเติม (Upskill) รวมถึงการปรับรูปแบบการให้บริการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการในอนาคต

ตารางที่ OP.1-3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

ประเภท	คุณวุฒิ	ความก้าวหน้า	ปัจจัยความผูกพัน	ความต้องการ	ความคาดหวัง
ผู้บริหาร 7 คน	- ป.โท = 4 - ป.เอก = 3	- ผศ.=3 - อ.= 4	1. การมีส่วนร่วมและการบริหารองค์กร 2. ความสำเร็จและการยอมรับในบทบาทผู้นำ 3. การสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยและองค์กร	1. ทรัพยากรและงบประมาณที่เพียงพอในการบริหารงาน 2. ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการและตัดสินใจเชิงนโยบาย	1. องค์กรมีทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2. บุคลากรมีสมรรถนะและศักยภาพพร้อมขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กร 3. ได้รับการยอมรับในบทบาทผู้นำจากมหาวิทยาลัยและสังคม
ผู้ปฏิบัติงาน 16 คน	- ต่ำกว่า ป.ตรี = 3 - ป.ตรี = 9 - ป.โท = 4	- ปฏิบัติงาน =1 - ปฏิบัติการ=11 - ชำนาญการ=2 * หมายเหตุ ไม่นับรวมคนงาน จำนวน 2 คน	1. ลักษณะงาน 2. ความมั่นคงและความก้าวหน้า 3. บรรยากาศองค์กรและการทำงานร่วมกัน 4. ผู้บังคับบัญชา 5. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ 6. สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก	1. เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอ 2. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับภาระงาน 3. การพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	1. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ 2. การพัฒนาศักยภาพและการเติบโตในสายงาน 3. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ

(4) สินทรัพย์ (Assets)

สวบ. มีสินทรัพย์ที่สำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจ ประกอบด้วย อาคารสถานที่ เทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่รองรับการเรียนรู้ การวิจัย และการให้บริการสารสนเทศ จากการสำรวจความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของมหาวิทยาลัย พบว่า ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจด้านสถานที่ของสำนักฯ ระดับมากที่สุด (4.92) และได้นำผลการประเมินมาวางแผนและพัฒนาโดยมีการปรับปรุง ดังนี้ 1) ขยายพื้นที่โรงอาเชียน 2) กระจายสัญญาณ wifi 3) ปรับปรุงโต๊ะเก้าอี้ใหม่เพิ่มความทันสมัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ OP.1-4 อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี และอุปกรณ์/เครื่องมือ

อาคารสถานที่	1.อาคารวิทยบริการ (อาคาร 16) 2. อาคารบรรณราชนครินทร์ (อาคาร 26)
สิ่งอำนวยความสะดวก	อาคารวิทยบริการ ประกอบด้วย 1) ห้องค้นคว้าวิทยานิพนธ์และงานวิจัย 1 ห้อง 2) ห้องประชุมกลุ่มย่อย 2 ห้อง 3) มุมหนังสือเด็ก 1 ห้อง 4) ห้องคลังหนังสือเก่า 1 ห้อง 5) ห้องจัดเก็บ วารสาร นิตยสาร หนังสือพิมพ์ล่วงหน้าสำหรับค้นคว้า 1 ห้อง 6) ห้องนิทรรศการถาวรเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 7) ห้องบริการสารสนเทศอาเชียน 1 ห้อง อาคารบรรณราชนครินทร์ ประกอบด้วย 1) พื้นที่นั่งอ่านให้บริการ 24 ชั่วโมง 1 ห้อง 2) พื้นที่ให้บริการ Co-Working Space 1 ห้อง 3) ห้องบริการจดหมายเหตุมหาวิทยาลัย 1 ห้อง 4) ห้องบริการพื้นที่นั่งอ่านชั้น 1-6 จำนวน 7 ห้อง 5) ห้องบริการสารสนเทศด้านกฎหมาย (ห้องสมุดกฎหมาย) 1 ห้อง 6) ห้องค้นคว้า/ประชุมกลุ่มย่อย 12 ห้อง 7) ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์สำหรับการสืบค้นสารสนเทศ 1 ห้อง 8) ห้องเรียน 3 ห้อง 9) ห้องประชุมขนาด 80 ที่นั่ง 1 ห้อง 10) ห้องสตูดิโอบันทึกภาพ 1 ห้อง 11) ห้องให้บริการสื่อมัลติมีเดีย 1 ห้อง
เทคโนโลยี	ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ Matrix 1 ระบบ โปรแกรมเพื่อการออกแบบสื่อและมัลติมีเดีย Canva 1 โปรแกรม เครื่องพิมพ์หนังสืออัตโนมัติด้วยตัวเอง 1 เครื่อง เครื่องคืนหนังสืออัตโนมัติด้วยตัวเอง 1 เครื่อง ระบบการสื่อสารกับผู้รับบริการ (Website, Facebook Fanpage, Line bot, e-Mail) 1 ระบบ ระบบกล้องวงจรปิดเพื่อรักษาความปลอดภัยภายในและภายนอกอาคารสำนักฯ 1 ระบบ และระบบประตูดิจิทัล 1 ระบบ
อุปกรณ์/เครื่องมือ	ทรัพยากรสารสนเทศ หนังสือ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-Book) วารสาร/ นิตยสาร (ไม่แยกภาษา) ฐานข้อมูลออนไลน์ และสื่อสตาร์ทอัพ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้อื่นๆ เช่น บอร์ดเกม บริการสตรีมมิงคอนเทนต์ (Netflix) อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์สำนักงาน ปลั๊กไฟ

(5) สภาวะแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)

สอบ. ดำเนินงานภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการห้องสมุด เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารงบประมาณและพัสดุ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้ความสำคัญกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กับการบริหารงบประมาณและพัสดุตามหลักธรรมาภิบาลและความคุ้มค่า รวมถึงการบริหารงานบุคคลตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้และสนับสนุนการบรรลุพันธกิจขององค์กรอย่างยั่งยืน

ตารางที่ OP.1-5 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ

หมวด	กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ
1. ด้านมาตรฐานและการบริหารห้องสมุด	- พรบ. ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2554 - พรบ. ลิขสิทธิ์ (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2565 - มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 - ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การใช้บริการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ. 2565 - ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เรื่อง การให้บริการทรัพยากรสารสนเทศของสำนักวิทยบริการฯ พ.ศ. 2566 - ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เรื่อง ผู้มีสิทธิใช้บริการ การสมัครสมาชิกและสมาชิกภาพของสมาชิกสำนักวิทยบริการและ เทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ. 2566
2.ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	- พรบ. ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 - พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 - พรบ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 - ประกาศคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เรื่อง มาตรฐานและเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐในรูปแบบข้อมูลดิจิทัลต่อสาธารณะ - ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 2566
3. ด้านการบริหาร การเงิน พัสดุ และงบประมาณ	- พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร พัสดุภาครัฐ พ.ศ 2560 - พรบ. ว่าด้วยวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 - ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อ จัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ 2560 - กฎกระทรวงเรื่องการจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548
4. ด้านการปฏิบัติงาน	- พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 - พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนใน มหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม - ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2566 - ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2562

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

สอบ. มีผู้บริหารสูงสุด คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ 3 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายบริหาร 2) ฝ่ายห้องสมุด และ 3) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน กำกับ ติดตาม และขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารตามภารกิจและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย สำนักฯ มีกลไกการกำกับดูแลองค์กรผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักเป็นประจำทุกเดือน และการประชุมคณะกรรมการประจำสำนักเป็นรายไตรมาส

ติดตามผลการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผอ. ได้รับการประเมินผลจากอธิการบดีปีละ 2 ครั้ง และจากสภามหาวิทยาลัยปีละ 1 ครั้ง ขณะที่รองผู้อำนวยการได้รับการประเมินผลตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ปีละ 2 ครั้ง สวบ. โดยครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ในรอบปีที่ผ่านมาไม่ปรากฏข้อร้องเรียนหรือข้อทักท้วงที่มีนัยสำคัญต่อการบริหารจัดการและการให้บริการของสำนักฯ ผลการดำเนินงานและประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้รับการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกเดือน และคณะกรรมการประจำสำนักเป็นรายไตรมาส เพื่อสนับสนุนการกำกับติดตาม การตัดสินใจเชิงบริหาร และการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนด

(2) ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Students, Other CUSTOMER and STAKEHOLDERS)

ลูกค้ายุทธศาสตร์หลักของ สวบ. ประกอบด้วย นักศึกษาระดับปริญญาตรี นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และอาจารย์ บุคลากรของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีลูกค้ายุทธศาสตร์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง หน่วยงานผู้ใช้บัณฑิต และชุมชน สำนักฯ สื่อสารกับผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางที่หลากหลาย ได้แก่ การประชุม ๓๖๐ องศา เว็บไซต์ Facebook Page Line Official อีเมล และกิจกรรมประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ โดยมีการสื่อสารทั้งในลักษณะประจำตามรอบปีการศึกษา รายเดือน และตามกิจกรรมหรือโครงการที่ดำเนินการ เพื่อสร้างการรับรู้ รับฟังความต้องการ และส่งมอบข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ทั้งนี้ รายละเอียดกลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการ ความคาดหวัง แสดงดังตาราง OP.1-6

ตารางที่ OP.1-6 ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์ต่างๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สินค้าและบริการ	ผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์ต่างๆ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ	ความคาดหวัง
ก่อให้เกิดรายได้	- บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา - ครูบรรณารักษ์ของโรงเรียน - อาจารย์ - บุคลากรทางการศึกษา	- บรรณารักษ์ห้องสมุดในเครือข่ายความร่วมมือห้องสมุด - โรงเรียนและสถานศึกษา - ผู้ใช้บริการห้องสมุดของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	- หลักสูตรที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จริง - เนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย - วิทยากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	- เนื้อหาทันสมัย สอดคล้องกับเทคโนโลยีและแนวโน้มปัจจุบัน - ได้เครือข่ายความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น - ได้รับองค์ความรู้ใหม่
ตามพันธกิจ	- นักศึกษา ป.ตรี - นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา - อาจารย์ - บุคลากรของมหาวิทยาลัย	- ศิษย์เก่า - ผู้เกษียณอายุราชการ - หน่วยงานผู้ใช้บัณฑิต	- ทรัพยากรสารสนเทศที่เพียงพอครอบคลุม และตรงกับหลักสูตร - ฐานข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว - ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและ Wi-Fi ที่พร้อมใช้งาน - การให้บริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นมิตร - ระบบบริการลดขั้นตอน	- สามารถเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศจากภายนอกมหาวิทยาลัยได้ตลอดเวลา - มีพื้นที่เรียนรู้และ Co-working Space ที่ทันสมัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ - มีบริการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านดิจิทัลและ AI - เวลาเปิดให้บริการที่ยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการ

สินค้าและบริการ	ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มต่างๆ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ	ความคาดหวัง
				- บุคลากรมี service mind และความเชี่ยวชาญ
ที่ต้องลงทุน	- นักศึกษา ป.ตรี - นักศึกษาบัณฑิต - อาจารย์ - อาจารย์ - บุคลากรของมหาวิทยาลัย	- ศิษย์เก่า - ผู้เกษียณอายุราชการ - หน่วยงานผู้ใช้บัณฑิต	- ทรัพยากรสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีคุณภาพและทันสมัย - ระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์และฐานข้อมูลออนไลน์ที่มีเสถียรภาพ - อุปกรณ์และเทคโนโลยีสนับสนุน การเรียนรู้ที่เพียงพอ - ระบบรักษาความปลอดภัยของ ข้อมูลและเครือข่าย	- สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลและทรัพยากรสารสนเทศได้ทุกที่ทุกเวลา - มีเทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลที่ทันสมัยรองรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 - ระบบให้บริการมีความรวดเร็ว เสถียร และรองรับผู้ใช้จำนวนมาก

(3) ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS)

สวบ. มีผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และพันธมิตรที่สนับสนุนการดำเนินงานในสินค้าและบริการ 3 กลุ่ม โดยพันธมิตร ประกอบด้วย หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถานศึกษา และเครือข่ายห้องสมุดระดับประเทศและภูมิภาค เช่น ThaiLIS, MALINET, Thailand Human Library Network และ UniNet ซึ่งมีบทบาทในการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนทรัพยากรสารสนเทศ และสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและบริการดิจิทัล คู่ความร่วมมือ ได้แก่ คณะ หลักสูตร หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย วิทยากร และผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งร่วมพัฒนาองค์ความรู้ หลักสูตร กิจกรรมการเรียนรู้ การวิจัย และบริการวิชาการ ส่วนผู้ส่งมอบทำหน้าที่จัดหาทรัพยากรสารสนเทศ ฐานข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อการเรียนรู้ และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน

ข้อกำหนดสำคัญของเครือข่ายอุปทาน ได้แก่ คุณภาพและความทันสมัยของทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยี ความมั่นคงปลอดภัยของระบบ การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ความคุ้มค่าของงบประมาณ และการส่งมอบสินค้าและบริการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด โดย สวบ. สื่อสารและประสานงานกับเครือข่ายผ่านเว็บไซต์ Facebook Line อีเมล โทรศัพท์ และระบบจัดซื้อจัดจ้างของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ OP.1-7 คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบและบทบาทต่อองค์กร

สินค้าและบริการ	คู่ความร่วมมือ/ผู้ส่งมอบ	บทบาทและความสำคัญต่อองค์กร	ข้อกำหนดที่สำคัญ
1. ก่อให้เกิดรายได้	พันธมิตร : โรงเรียน, หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ,เครือข่ายห้องสมุดมนุษย์	ร่วมกำหนดแนวทาง พัฒนาหลักสูตร ถ่ายทอดองค์ความรู้ และขยายเครือข่ายการเรียนรู้ รวมถึงร่วมพัฒนานวัตกรรมบริการและฐานข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่น	หลักสูตรมีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง วิทยากรมีความเชี่ยวชาญ และผู้รับบริการเกิดผลลัพธ์การเรียนรู้ตามเป้าหมาย
	คู่ความร่วมมือ : วิทยากร, ผู้เชี่ยวชาญ, อาจารย์	ร่วมออกแบบหลักสูตร ถ่ายทอดองค์ความรู้ และพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	เนื้อหาทันสมัย ตรงตามความต้องการ และสามารถสร้างผลกระทบต่อการพัฒนาผู้เรียน
	ผู้ส่งมอบ : ผู้จัดอบรม, ผู้พัฒนาสื่อ	สนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ ระบบ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดอบรม	อุปกรณ์และสื่อมีคุณภาพได้มาตรฐานและพร้อมใช้งาน

สินค้าและบริการ	คู่ความร่วมมือ/ ผู้ส่งมอบ	บทบาทและความสำคัญต่อองค์กร	ข้อกำหนดที่สำคัญ
ตามพันธกิจ	พันธมิตร : UniNet, ThaiLIS, MALINET, เครือข่ายห้องสมุดมนุษยแห่งประเทศไทย, เครือข่ายความร่วมมือระหว่างห้องสมุดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเครือข่ายความร่วมมือห้องสมุด	ร่วมพัฒนาเครือข่ายสารสนเทศ แลกเปลี่ยนทรัพยากร พัฒนา มาตรฐานบริการ และสร้าง นวัตกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	ทรัพยากรสารสนเทศมีคุณภาพ ทันสมัย ครอบคลุม และเข้าถึงได้อย่างต่อเนื่อง ตามมาตรฐานห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544
	คู่ความร่วมมือ : คณะ, หลักสูตร และหน่วยงาน ภายในมหาวิทยาลัย	ร่วมพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ การ วิจัย การบริการวิชาการ และ นวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	กิจกรรมตอบสนองต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ และความต้องการของผู้ใช้บริการ
	ผู้ส่งมอบ : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), บมจ. ซีเอ็ด ยูเคชั่น (ซีเอ็ด), ศูนย์ หนังสือมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, ศูนย์หนังสือ จุฬาฯ	จัดหาหนังสือ วารสาร ฐานข้อมูล และทรัพยากรสารสนเทศเพื่อ สนับสนุนการเรียนรู้และการวิจัย	ทรัพยากรมีคุณภาพ ทันสมัย ถูกต้อง ตามลิขสิทธิ์ และส่งมอบตรงเวลา
ที่ต้องลงทุน	พันธมิตร : UniNet, ThaiLIS, MALINET และ เครือข่ายด้านเทคโนโลยี	ร่วมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบเครือข่าย และบริการ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับ การเรียนรู้ดิจิทัลและนวัตกรรม องค์กร	ระบบมีความมั่นคงปลอดภัย พร้อมใช้ งาน มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าต่อการ ลงทุน
	คู่ความร่วมมือ : ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรม (มรม)	ร่วมออกแบบ พัฒนา และปรับปรุง ระบบงานดิจิทัล รวมถึงพัฒนา นวัตกรรมบริการและระบบ สารสนเทศ	ระบบสามารถตอบสนองความต้องการ ของผู้ใช้บริการและรองรับการ เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
	ผู้ส่งมอบ : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), บมจ.ซีเอ็ด ยูเคชั่น (ซีเอ็ด), ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ศูนย์ หนังสือจุฬาฯ ,บริษัท บุก โปรโมชัน แอนด์ เซอร์วิส จำกัด, บริษัท บุกคาเซ จำกัด , บริษัท EBSCO Information Services, บริษัท นิว โนว เลจ อินฟอร์เมชัน จำกัด (GALE e-Books), บริษัท บุกคาเซ จำกัด , บริษัท ไอทีริ่ง จำกัด	จัดหา ติดตั้ง และบำรุงรักษา ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ และ อุปกรณ์เทคโนโลยี	สินค้าและบริการมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีการรับประกันและบริการหลังการขาย รวมทั้งเป็นไปตามระเบียบการจัดซื้อจัด จ้างภาครัฐ พ.ศ 2560

P.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation) : สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ตำแหน่งในการแข่งขัน (Competitive Position)

สวบ. เป็นหน่วยงานสนับสนุนพันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการ วิชาการ แม้ไม่มีการจัดอันดับห้องสมุดมหาวิทยาลัยในระดับประเทศหรือระดับสากล แต่สำนักใช้การ เทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking) กับหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียง ได้แก่ สำนักวิทยบริการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

สำนักกำหนดประเด็นการแข่งขันที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพ การให้บริการ และ (2) การสร้างความร่วมมือและการบริการวิชาการแก่ชุมชน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ การดำเนินงาน สร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการ ชุมชน และมหาวิทยาลัย

ประเด็นการแข่งขัน	ตัวชี้วัด	อันดับการแข่งขัน	จำนวนคู่แข่ง
-------------------	-----------	------------------	--------------

การพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพการให้บริการ	- สถิติการเข้าใช้บริการ	- อันดับที่ 1	1.สวบ.มรภ.อุดรธานี 2.สวบ.มรภ.อุบลราชธานี
	- ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	- อันดับที่ 1	
การสร้างความร่วมมือและการบริการวิชาการแก่ชุมชน	- กิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแก่ชุมชนต่อปี	- อันดับที่ 1	

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ สวบ. คือ การเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการเรียนรู้ การวิจัย และการให้บริการสารสนเทศ ส่งผลให้ผู้ให้บริการคาดหวังบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศได้ทุกที่ทุกเวลา รวมทั้งต้องการกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคลมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ สวบ. ต้องพัฒนารูปแบบการให้บริการ กิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการ และการบริการวิชาการแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายห้องสมุดหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ อันนำไปสู่การยกระดับการให้บริการและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในฐานะศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ตารางที่ OP.2-1 การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

สินค้าและบริการ	รายการสินค้า/บริการ	การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
ก่อให้เกิดรายได้	โครงการบริการวิชาการเพื่อแสวงหารายได้ : ห้องสมุดมนุษย์	KC1 งบประมาณด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเป้าหมายมีแนวโน้มลดลง
ตามพันธกิจ	บริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศ	KC2 ผู้ใช้บริการมีพฤติกรรมเข้าถึงสารสนเทศผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น
	บริการยืม-คืน	
	บริการสืบค้นสารสนเทศ	KC3 ผู้ใช้บริการนิยมใช้เครื่องมือ AI ในการสืบค้นข้อมูล
	บริการพื้นที่การเรียนรู้และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	KC4 ผู้ใช้บริการต้องการพื้นที่การเรียนรู้ที่หลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น ห้องทำงานกลุ่ม ห้องเรียนรู้ส่วนบุคคล และพื้นที่สร้างสรรค์นวัตกรรม
	บริการสนับสนุนการวิจัย	KC5 ความต้องการเทคโนโลยีและเครื่องมือสนับสนุนการวิจัยเพิ่มสูงขึ้น เช่น AI โปรแกรมจัดการบรรณานุกรม โปรแกรมตรวจสอบการคัดลอกผลงาน และโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล ขณะที่งบประมาณมีข้อจำกัด
	บริการส่งเสริมการเรียนรู้ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ	KC6 เทคโนโลยีดิจิทัลและ AI มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้ให้บริการต้องการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการรู้สารสนเทศอย่างต่อเนื่อง
	บริการวิชาการแก่ชุมชน	KC7 นโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและความต้องการของชุมชนที่เพิ่มขึ้น
ที่ต้องลงทุน	ทรัพยากรสารสนเทศ และฐานข้อมูล	KC8 ต้นทุนการลงทุนด้านทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่ความต้องการใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์เพื่อการเรียนรู้ของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
	บริการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	
	บริการอุปกรณ์เพื่อการเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวก	

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

สวบ. ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานคู่เทียบและเครือข่ายวิชาชีพที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับชาติและภูมิภาค ได้แก่ สวบ.มรภ.อุดรธานี สวบ.มรภ.อุบลราชธานี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีบริบท ขนาด และลักษณะการดำเนินงานคล้ายกัน ตัวชี้วัดที่ใช้เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ได้แก่ สถิติการเข้าใช้บริการ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และกิจกรรมโครงการ

บริการวิชาการแก่ชุมชน โดยศึกษาข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เว็บไซต์หน่วยงาน คู่เทียบ และผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและโอกาสในการพัฒนา สวบ. อย่างไรก็ตาม สวบ. มีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลผลการดำเนินงานเชิงลึกของหน่วยงานคู่เทียบบางแห่ง รวมทั้งความแตกต่างด้าน พันธกิจ ขนาดองค์กร และบริบทการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานโดยตรง

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

สวบ. ดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล พฤติกรรมผู้ใช้บริการที่หันมาใช้บริการออนไลน์และ AI มากขึ้น ความต้องการพื้นที่การเรียนรู้ที่หลากหลาย ตลอดจนข้อจำกัดด้านงบประมาณและต้นทุนเทคโนโลยีที่สูงขึ้น ขณะเดียวกัน นโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นได้สร้างโอกาสในการขยายบริการวิชาการและเครือข่ายความร่วมมือ จึงนำปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์เป็นความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ ดังตาราง OP.2-2

ตารางที่ OP.2-2 ความท้าทาย ความได้เปรียบและโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่กระทบต่อพันธกิจหลัก

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ Strategic Challenge= SC	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ Strategic Advantage=SA	โอกาสเชิงกลยุทธ์ Strategic Opportunity=SO
SC1 ข้อจำกัดด้านงบประมาณของผู้รับบริการ (KC1)	SA1 มีองค์ความรู้และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	SO1 พัฒนาหลักสูตรและบริการต้นทุนต่ำผ่านระบบออนไลน์
SC2 การใช้บริการห้องสมุดแบบดั้งเดิมลดลง (KC2)	SA2 มีฐานข้อมูลดิจิทัล ระบบห้องสมุด และบุคลากรสารสนเทศพร้อม	SO2 ขยายบริการห้องสมุดดิจิทัลและบริการเฉพาะบุคคล
SC3 เทคโนโลยี AI เข้ามาทดแทนการสืบค้นข้อมูลเบื้องต้น (KC3)	SA3 มีความน่าเชื่อถือด้านแหล่งอ้างอิงและคุณภาพข้อมูล	SO3 พัฒนาบริการ AI Librarian และ AI Literacy
SC4 ความต้องการพื้นที่การเรียนรู้รูปแบบใหม่เพิ่มขึ้น (KC4)	SA4 มีพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมพัฒนา	SO4 พัฒนาพื้นที่เรียนรู้ที่หลากหลายและยืดหยุ่น
SC5 ต้นทุนเทคโนโลยี ฐานข้อมูล และเครื่องมือสนับสนุนการวิจัยมีแนวโน้มสูงขึ้น ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ (KC5)	SA5 มีเครือข่ายความร่วมมือและประสบการณ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศร่วมกัน	SO5 พัฒนาศูนย์สนับสนุนการวิจัย ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และขยายการเข้าถึง Open Access
SC6 บุคลากรต้องปรับตัวต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (KC6)	SA6 บุคลากรมีพื้นฐานด้านสารสนเทศและเทคโนโลยีและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	SO6 พัฒนาทักษะดิจิทัล AI และ Future Skills ของบุคลากร
SC7 การกิจเพิ่มขึ้นภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังคน (KC7)	SA7 มีบทบาทเป็นหน่วยสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย	SO7 ขยายบริการวิชาการและเครือข่ายชุมชน
SC8 ต้นทุนการลงทุนและบำรุงรักษาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มีแนวโน้มสูงขึ้น (KC8)	SA8 มีโครงสร้างพื้นฐานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการพัฒนา	SO8 พัฒนาพื้นที่และบริการเรียนรู้ดิจิทัลสมัยใหม่โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement SYSTEM)

สวบ. บริหารและพัฒนาคุณภาพในระดับกระบวนการ บุคลากร และองค์กร โดยใช้วงจร PDCA การจัดการความรู้ (KM) และเกณฑ์ EdPEX ควบคู่กับการนำข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายในและ AUN-QA มาปรับปรุงการดำเนินงาน พร้อมติดตามผลผ่านตัวชี้วัด (KPIs) และแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อยกระดับสมรรถนะบุคลากรและผลการดำเนินงานขององค์กร

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

1.1ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

1.1ก.(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย ผอ. รอง.ผอ ผช.ผอ และหัวหน้า สนง.ผอ กำหนดทิศทางและขับเคลื่อน สวบ. ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และนโยบาย โดยผู้บริหารระดับสูงร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของ สวบ. โดย คกก.บริหาร สวบ. มีการจัดประชุมทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ สวบ. โดยรวบรวมผลการดำเนินการ และผลการประชุมจากการทำแผนยุทธศาสตร์ของ สวบ. ผ่านการ SWOT Analysis เพื่อนำผลมาวิเคราะห์และปรับปรุงให้เป็นแผนยุทธศาสตร์ของ สวบ. ระยะ 5 ปี (2566-2570) (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568) โดยได้นำ ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และสมรรถนะหลัก หลักสูตรและการบริการ ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจผู้ใช้บริการ ผลการประเมินองค์กร ข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ผลลัพธ์ หมวด 7 Feedback Report มาประเมินและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย ส่วนโครงการ/แผนงานที่บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายจะนำมาพิจารณาถึงการพัฒนาและปรับปรุง เพิ่มเติมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผ่านวงจร PDCA ซึ่งผลจากการทบทวนที่ผ่านมาของปี พ.ศ. 2568 พบว่า การดำเนินงานยังต้องปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย จึงมีการประชุมทบทวนจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่ แผนปฏิบัติการ ปี พ.ศ. 2569 โดย คกก.บริหาร สวบ. มีการจัดประชุมทบทวนและบุคลากรดำเนินการรวบรวมและทบทวน ผลลัพธ์การดำเนินงาน และแนวคิด EdPEX สวบ. มีการปรับปรุงกระบวนการ ระบบการนำองค์กรใหม่ “ระบบการนำองค์กรของ สวบ.” มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารระดับสูง กำหนดทิศทางและขับเคลื่อนวิเคราะห์ข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ 1.1) ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการและความคาดหวังผู้รับบริการ ความพึงพอใจและประสบการณ์ของผู้รับบริการ 1.2) การแข่งขัน/ การเปรียบเทียบ ได้แก่ คู่เทียบ ความสามารถในการแข่งขัน 1.3) ชีตความสามารถขององค์กร ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี งบประมาณ และกระบวนการทำงาน 1.4) ข้อกำหนดและการกำกับดูแล กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน นโยบาย มรณ. การบริหารความเสี่ยง 1.5) ชุมชนและเครือข่ายความร่วมมือ 2) การวางแผนแบบ องค์กรรวม ผู้บริหารระดับสูงจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจของ สวบ. อย่างเป็นระบบ ได้แก่ การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Ecosystem) จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ถ่ายทอดและสื่อสาร เป้าหมายด้วยสร้างการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารและบุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกำหนดเป้าหมาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานโครงการสำคัญขององค์กร (VIP Project) 3) การนำ แผนสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงนำแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2569 เข้าประชุมพิจารณา คกก.ประจำสวบ. และ

นำแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เชื่อมโยงเป้าหมายระดับบุคคลกับเป้าหมายองค์กร (Individual Goals) มีการกำกับและสนับสนุนการดำเนินการโครงการที่สำคัญและควบคุมการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพ 4) การประเมินผลและปรับปรุงผู้บริหารระดับสูงติดตามผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ผลลัพธ์ และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทบทวนผลการดำเนินงานและกระบวนการทำงาน ติดตามผลผ่านตัวชี้วัดและ Dashboard แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากโครงการและแผนปฏิบัติการ และส่งเสริมกิจกรรมปรับปรุงงานและการจัดการความรู้ (KM) 5) การยกย่องและยกระดับมาตรฐาน ผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงจูงใจ จัดทำระบบการยกย่องและให้รางวัล สร้างขวัญและกำลังใจและความผูกพันของบุคลากรและยกระดับผลการดำเนินงานด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะกับหน่วยงานชั้นนำ 6) รักษาผลลัพธ์สู่ความยั่งยืน รักษาความสำเร็จขององค์กรและสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและการดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บริหารความเสี่ยงขององค์กร ส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ดังภาพที่ 1.1ก(1) จากผลการดำเนินการปรับปรุง ส่งผลให้ สวบ. ดำเนินการตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมสามารถถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพการบริการ ทำให้ประสบความสำเร็จด้านผู้ใช้บริการ ผลการประเมินความพึงพอใจ และนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น ดังภาพที่ 1.1ก(1)



ภาพที่ 1.1ก(1) ระบบการนำองค์กร

1.1ก.(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

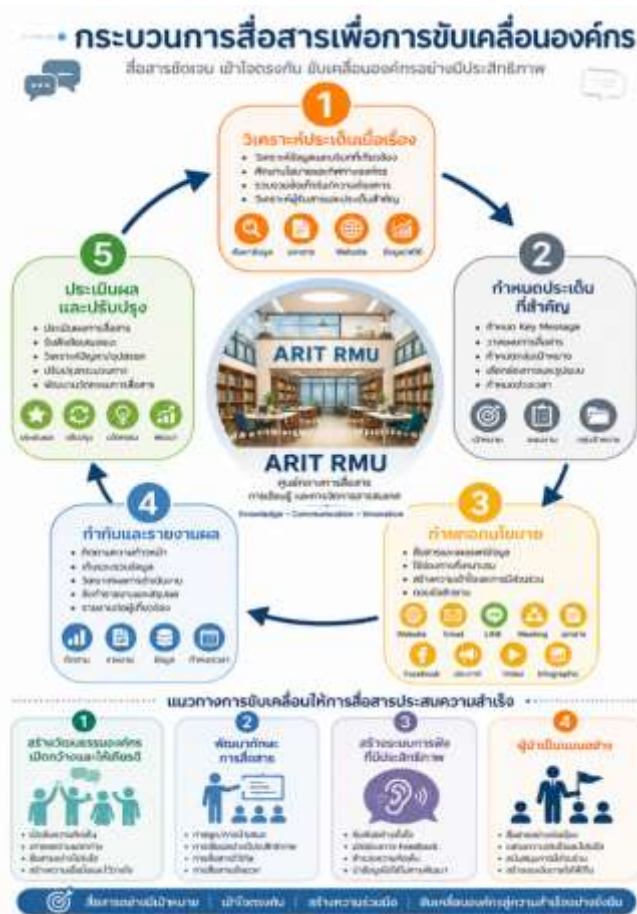
ผู้บริหารระดับสูง นำวงจร PDCA มาใช้ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของ สวบ. ดังภาพที่ 1.1ก(2) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 สวบ. มีระบบการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมโดยกำหนดนโยบายและชี้แจงให้บุคลากรปฏิบัติตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วยจรรยาบรรณบุคลากร พ.ศ. 2569 มีการสื่อสารแบบสองทางกับบุคลากรได้รับรู้และปฏิบัติตาม ผอ. เป็นแบบอย่าง ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทน คกก.จริยธรรมของ มรм. 2568 ถึงปัจจุบัน มีความมุ่งมั่นและส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมในการทำงาน ส่งเสริมบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้กับบุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ผอ.ประกาศเจตจำนงในการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ยึดระเบียบ และข้อบังคับในการดำเนินการอย่างเคร่งครัด เช่น การประชุมบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประกาศนโยบาย No Gift Policy การประกาศนโยบายไม่ทนต่อการทุจริต และ ผอ. ได้สร้างสภาวะแวดล้อมในองค์กร เพื่อเกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมโดยเปิดให้มีช่องทางการสื่อสารในเว็บไซต์ และเฟซบุ๊กเพื่อให้ผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกสามารถติดต่อสื่อสารให้ข้อมูล การไม่ประพฤติตามกฎหมายและผิดจริยธรรม กรณีที่มีเรื่องร้องเรียน ผอ. จะมีการดำเนินการตรวจสอบเบื้องต้น ถ้ามีความผิด จะมีการตั้ง คกก. ดำเนินงานตรวจสอบพยาน และหลักฐานเมื่อพบการกระทำผิดจริงจะดำเนินการลงโทษทางวินัย/หรือทางกฎหมาย และมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเคร่งครัดในเรื่องของ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และมาตรฐาน และเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐในรูปแบบข้อมูลดิจิทัลต่อสาธารณะเพื่อมิให้ละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล และ ผอ. ได้ให้ความสำคัญเรื่องการแจ้งเตือนจุดที่ตั้งกล้องวงจรปิดและมีการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลกล้องวงจรปิดของสวบ. ตามระเบียบกำหนด สำหรับหน่วยงานตรวจสอบภายนอก สวบ. ส่งเสริมกระบวนการรักษาการประพฤติตามกฎหมายและการมีจริยธรรม คือ หน่วยตรวจสอบภายในที่ดำเนินการตรวจสอบการดำเนินงานและรายงานต่ออธิการบดี และนอกจากนี้ คณะกรรมการมีการส่งเสริมความรู้ด้านกฎหมายทุกปีโดย ผอ. รอง ผอ. และหัวหน้า สนง.ผอ 4 คนเข้าร่วมอบรมความรู้ความเข้าใจทางด้านกฎหมายโครงการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรด้านกฎหมายสำหรับการปฏิบัติราชการ จัดโดยสำนักงานอธิการบดี มรм. จัดขึ้นเมื่อวันที่ 16 - 18 มีนาคม 2569 เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน

ผู้บริหารระดับสูง มีแนวทางการส่งเสริมอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญโดยการกำกับติดตามและตรวจสอบจากหน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี สวบ. จัดกิจกรรมและวางระบบในการสนับสนุน เช่น คณะกรรมการจริยธรรม ระบบการควบคุมภายใน การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะของหน่วยงาน ดังภาพที่ 1.1ก(2)



1.1 ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้บริหารระดับสูง มีการนำโมเดล สวบ. มาใช้ในการสื่อสาร และสร้างความผูกพันในการทำงาน เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติกับบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้ใช้กระบวนการ สื่อสารองค์กรเพื่อถ่ายทอดสารสนเทศต่าง ๆ ดังภาพ 1.1ข



ภาพที่ 1.1ข. กระบวนการสื่อสาร

สวบ. มีกระบวนการสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนองค์กร กระบวนการมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) **วิเคราะห์ประเด็นเนื้อเรื่อง**เรื่องสำคัญตามความเร่งด่วน วิเคราะห์ข้อมูลและบริบทที่เกี่ยวข้อง เช่น วิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน /โครงการ กิจกรรม ศักยภาพทางองค์กร รวบรวมข้อเท็จจริง/ความต้องการ วิเคราะห์ผู้รับสารและประเด็นสำคัญ 2) **กำหนดประเด็นที่สำคัญ** ตามลำดับความเร่งด่วนและความสำคัญ วางแผนการสื่อสาร เลือกช่องทางและรูปแบบ และกำหนดช่วงเวลา 3) **ถ่ายทอดนโยบายไปยังกลุ่มบุคลากร** กลุ่มนักศึกษาและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปยังช่องทางที่กำหนดที่หลากหลาย เลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสม สร้างความเข้าใจและมีส่วนร่วม 4) **กำกับและรายงานผลการดำเนินการ** โดย รอง.ผอ. แต่ละฝ่ายติดตามความก้าวหน้า เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผลลัพธ์ของการดำเนินงานในแต่ละโครงการ จัดทำรายงานและสรุปผลรายงานผลต่อ ผอ. ในที่ประชุม คกก.บริหาร สวบ. เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการดำเนินงานและติดตามงาน 5) **ประเมินผลการดำเนินการ** รอง.ผอ. ฝ่ายห้องสมุด มีการติดตามเป็นระยะๆ และในช่วงสิ้นปีงบประมาณ จะประชุมเสนอ คกก.ประจำ สวบ. เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน ทบทวน วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของปีที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาขององค์กรในปีถัดไป โดยรอง ผอ. แต่ละฝ่าย กำกับ ประเมิน ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงตลอดปีการศึกษา

ผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วม สร้างความผูกพันในที่ทำงาน ดังนี้ 1) สร้างวัฒนธรรมองค์กรเปิดกว้างและให้เกียรติ ส่งเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกคนทุกระดับ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างสม่ำเสมอของแต่ละกลุ่มงาน 2) พัฒนาทักษะการสื่อสาร จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้กับบุคลากร เช่น การอบรมการใช้ AI ผลิตสื่อสร้างสรรค์ ส่งเสริมการสื่อสารสองทางโดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุม การพูดคุยแบบตัวต่อตัว หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกช่องทางการสื่อสารที่สะดวก 3) สร้างระบบการรับฟังที่มีประสิทธิภาพ สวบ. จัดการประชุมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ผ่านกิจกรรม Feedback, Survey, KM เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม สำรวจความคิดเห็น จัดกิจกรรม KM สร้างช่องทางรับฟังข้อร้องเรียนที่สะดวกและเป็นความลับ ดำเนินการแก้ไขปัญหาและแจ้งผลให้ทราบ 4) ผู้นำเป็นแบบอย่าง ผอ. เปิดใจรับฟังความคิดเห็นทั้งความคิดเห็นที่เหมือนและแตกต่าง รวมทั้งสร้างความไว้วางใจให้รู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็น สนับสนุนการสื่อสารและเปิดโอกาสการสื่อสารได้ตลอดเวลา

จากการประเมินกระบวนการติดต่อสื่อสารในปี 2568 พบว่า 1) กลุ่มบุคลากรมีปัญหาการสื่อสารผ่านไลน์ เช่น ข้อความส่งไม่ถึงหรือข้อความหมดอายุ จึงปรับปรุง โดย รอง.ผอ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อดิจิทัล ร่วมกับบุคลากรพัฒนานวัตกรรม เรื่อง พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล : การนำระบบ LibStaff RMU พัฒนางค์กรที่เป็นเลิศ เพื่อกำกับติดตามการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อป้องกันการตกหล่นของการรับข้อมูลและการมอบหมายงานที่ชัดเจน และข้อความและเอกสารอื่น ๆ ยังคงอยู่และไม่สูญหาย ผู้บริหารระดับสูงสามารถดูข้อมูลและนำวิเคราะห์ ประเมินผลการทำงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการพัฒนานวัตกรรมดังกล่าวทำให้ ได้รับรางวัลในโครงการวันการจัดการความรู้สู่คุณภาพ พ.ศ. 2568 2) การสื่อสารข่าวสารยังไม่เป็นระบบ ผู้รับผิดชอบยังไม่ชัดเจน ปรับปรุงโดย รอง.ผอ ฝ่ายห้องสมุด ร่วมกับบรรณารักษ์ปรับปรุงกระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์ กำหนดผู้รับผิดชอบทุกคน ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ในงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดตาราง/ผู้รับผิดชอบ ความถี่ในการประชาสัมพันธ์ กำหนดเนื้อหา มีการจัดการความรู้ โดยการสอนงานและแลกเปลี่ยนรู้การใช้เครื่องมือ การเขียนเนื้อหา และส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาสื่อด้วย AI ทำให้การทำสื่อประชาสัมพันธ์ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ผลลัพธ์ 7.3ก(1)-4)

ตารางที่ 1.1 ข(2) การสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ ลูกค้ายุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เรื่องที่สื่อสาร	กลุ่มที่ต้องการสื่อสาร	วิธีการสื่อสาร	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	การสื่อสาร	
					ทางเดียว	2 ทาง
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม - แผนกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และการตัดสินใจที่สำคัญ - นโยบายและแผนปฏิบัติการขององค์กร - กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ - ข้อมูลทั่วไป	คกก.ประจำ สวบ.	ประชุม	2-3 ครั้ง/ปี	ผู้อำนวยการ		✓
	คกก.บริหาร สวบ.	ประชุม	ทุกเดือน	กรรมการบริหาร		✓
	บุคลากร สวบ.	ประชุม	ทุกสัปดาห์	รองผอ.แต่ละฝ่าย		✓
		โทรศัพท์/สนทนา	ตามโอกาส	ผู้นำระดับสูง		✓
		หนังสือ/อีเมล	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง		✓
	คู่ความร่วมมือ	หนังสือ/อีเมล	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	✓	
		โทรศัพท์/สนทนา	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง		✓
		ไลน์	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง		✓
		ประชุม	ตามโอกาส	ผู้นำระดับสูง		✓
	ผู้รับบริการ	เว็บไซต์	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	✓	
- บริการของสวบ. - โครงการ/กิจกรรมของสวบ. - นโยบายของสวบ. - รายงานประจำปีของสวบ.	นักเรียน นักศึกษา บุคลากร สถาบันการศึกษา และหน่วยงาน/องค์กร	หนังสือ/อีเมล	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง		✓
		e-Document	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	✓	
		Facebook	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง		✓
		Facebook messenger	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง		✓
		เว็บไซต์	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	✓	
		ป้าย/โปสเตอร์	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	✓	
	ประชาชนทั่วไป	เว็บไซต์	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง		✓
		Facebook	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง		✓
		YouTube	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	✓	
		ป้าย/โปสเตอร์	ตามโอกาส	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	✓	

1.1ค.พันธกิจและผลการดำเนินงานของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Mission and Organizational Performance)

1.1ค. (1) การสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ

ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมให้สวบ. เป็นองค์กรที่สร้างการเรียนรู้ โดยใช้ระบบและกลไกการนำองค์กร มีการถ่ายทอดตัวชี้วัด มอบหมายภาระงาน กำกับ ติดตาม ประเมิน ปรับปรุง เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันของบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ตามตัวชี้วัด และตามแผนปฏิบัติการสำนักฯ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) (ฉบับทบทวน 2569) โดย คกก.บริหาร สวบ. ได้กำหนดระบบงานหลักและงานสนับสนุน แผนงานระยะสั้นและแผนระยะยาวของสวบ. ใช้กระบวนการ PDCA ได้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ระบบการนำ

องค์กร ดังภาพที่ 1.1 ก(1) ในการทบทวนและพัฒนาปรับปรุงแผนปฏิบัติงานรายปี พ.ศ. 2569 มีการปรับปรุงแผนปฏิบัติงานตามแนวทาง EdPEX ทำให้มีการปรับแผนปฏิบัติการรายปี ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสมรรถนะหลักของสวบ. และมีการทบทวนแผนระยะสั้น/แผนระยะยาวประจำปี เพื่อมาปรับให้สอดคล้องกับนโยบายของ มรм. สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ

ปี 2569 ผู้บริหารระดับสูงได้ใช้แผนยุทธศาสตร์ สวบ. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569) เป็นตัวกำหนดเป้าหมายและพันธกิจ ใช้ระบบการนำองค์กรในการดำเนินงาน ควบคุมติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงพัฒนาระบบงานขององค์กร ตรวจสอบทรัพยากรที่พร้อมใช้งาน มีการทบทวนถึงปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละรอบปี ผลกระทบสถานะแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อการทำงานในปีที่ผ่านมา ในปี พ.ศ. 2568 มีการทบทวนขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร เพื่อมาใช้วิเคราะห์และนำผลประเมินผลจาก ประเมินและหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของ สวบ. และยกระดับมาตรฐานการให้บริการ มีการปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้ 1) สร้างแนวปฏิบัติที่ดี สวบ. ต้องการยกระดับการส่งเสริมการทำศิลปะและวัฒนธรรม และการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงพัฒนาผลงานแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้ 1.1) เรื่อง ขวนน้องอ่านหนังสือมนุษย์ : สืบสานศิลป์หมอลำ สร้างสรรค์เยาวชนรุ่นใหม่” ได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 จากโครงการประชุมสัมมนาเครือข่ายห้องสมุดมนุษย์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 14 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และ 1.2) การพัฒนานวัตกรรม เรื่อง พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล : การนำระบบ LibStaff RMU พัฒนางค์กรที่เป็นเลิศ ได้รับรางวัลในโครงการวันการจัดการความรู้สู่คุณภาพ พ.ศ. 2568 2) การปรับปรุงการให้บริการ ผู้รับบริการแจ้งการเข้าระบบ VPN ของมหาวิทยาลัยเข้าได้ยาก ซึ่งเป็นหน้าที่ศูนย์เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม มรм.แต่ไม่ได้รับการแก้ไข สวบ. จึงพัฒนาช่องทางการเข้าระบบ VPN ที่ง่ายผ่านเว็บไซต์ของ สวบ. 3) การแสวงหารายได้ สวบ. มีงบประมาณจำกัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จัดโครงการแสวงหารายได้จากเป็นเจ้าภาพจัดโครงการประชุมสัมมนาเครือข่ายห้องสมุดมนุษย์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 13 ทำให้ สวบ.มีรายได้เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้จัดอบรมการด้านการบริหารจัดการ คกก.บริหาร สวบ. ได้พิจารณาความเสี่ยงในการบริการเพื่อให้เกิดความคล่องตัว โดย คกก.บริหาร สวб. ได้เป็นส่วนหนึ่งของ คกก. บริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ดำเนินงานเรื่องบริหารความเสี่ยงฯกำกับติดตามการในเรื่องความเสี่ยงของหน่วยงานเพื่อเผยแพร่ข้อมูลทางเว็บไซต์ของสำนักฯ เปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ และการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร ลูกค้า ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย มีการประชุมติดตามผลและการปฏิบัติงานเพื่อรับทราบผลการดำเนินการ

ผู้บริหารระดับสูง มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาผู้นำในอนาคตของ สวบ. ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสอนงานและการฝึกอบรม การถ่ายทอดประสบการณ์ และการสับเปลี่ยนหน้าที่ มีการประเมินผลเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การแต่งตั้งหัวหน้างาน เพื่อการพัฒนาเป็นผู้นำในอนาคต

(2) การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินการเพื่อมุ่งเน้นการปฏิบัติผ่านการทำงานตามแผนกลยุทธ์ และถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ทุกกลุ่มงาน/รายบุคคลากร (KPI) ให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรทุกระดับ มีความเข้าใจบทบาทของตนเองในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ สวบ. กำหนด มีระบบการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านการประชุมติดตามผล ประจำเดือน การติดตามตัวชี้วัดตามไตรมาส และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงและผลสัมฤทธิ์ของงาน (ป-มร.) โดย รอง.ผอ. รวบรวมผลการดำเนินงานต้องรายงานความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานในที่ประชุม คกก.บริหาร สวบ. เพื่อเป็นการกำกับติดตามผลการดำเนินงานเพื่อนำมาวิเคราะห์ ทบทวน และรายงานต่อทีมบริหารนำผลมาวิเคราะห์ปรับปรุงกระบวนการทำงาน พัฒนาการให้บริการ และกำหนดแนวทางในการดำเนินการรอบถัดไป โดยประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพ PDCA ร่วมกับการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี และการพัฒนานวัตกรรมบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน

ปีการศึกษา 2568 สวบ. ได้ดำเนินการทำระบบหมุนเวียนงานการให้บริการของบุคลากร ณ เคาน์เตอร์ยิ้ม-คืน กลาง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรทุกคนมีประสบการณ์การให้บริการส่วนกลาง การสอนงาน รองรับการต่อเนื่องของการดำเนินงาน รับทราบปัญหาของผู้ใช้บริการ และมีการสับเปลี่ยนบุคลากรต่อการให้บริการตามความเหมาะสม ส่งผลให้บุคลากรรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มทักษะสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสามารถแก้ปัญหาร่วมกัน ทำให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

1.2ก การกำกับดูแลองค์กร

1.2ก(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร

ผอ. มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบโดยคณะกรรมการติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของ ผอ. ทำหน้าที่กำกับดูแล ให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษาในการดำเนินงานของ สวบ. ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี รวมถึงประเมินและปรับปรุงแผนการดำเนินงานตามความเหมาะสม ผอ. ยึดหลักการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ จริยธรรม รวมทั้งการปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างตามหลักธรรมาภิบาล ดำเนินการตามหลักองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) เพื่อยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน มีการกระจายอำนาจการบริหารงานให้รองผอ.และหัวหน้าสนง.ผอ. กำกับดูแล 4 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป 2) กลุ่มงานห้องสมุด 3) กลุ่มงานเทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สวบ.ได้รับการตรวจสอบจากคณะกรรมการตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานด้านการเงินพัสดุ

มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ นอกจากนี้ ผอ.บริหารงานยึดแนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ดังตารางที่ 1.2ก(1)-1

ตารางที่ 1.2 ก(1)-1 แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล	พฤติกรรมการบริหาร	ตัวชี้วัด
หลักประสิทธิภาพ	- มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) (ฉบับทบทวน พ.ศ.2569) เพื่อเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม โดยกำหนดเป้าประสงค์และทิศทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน - มีการติดตามผลการดำเนินโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ไตรมาสและนำเขาพิจารณาในวาระการประชุมคกก.บริหารและคกก.ประจำ สวบ.เพื่อติดตามความก้าวหน้าของโครงการ	- ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์
หลักการตอบสนอง	- มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และ Google Drive เพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญ และจัดการเอกสารการประชุม	- ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กร - ระดับความสำเร็จของการกำกับติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผน
หลักความรับผิดชอบ	- มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้บริการข้อมูล ข่าวสาร ผ่านช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้บุคลากร ลูกคา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบผลการดำเนินงานรวมถึงการมีช่องทางในการรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะทั้งจากนักศึกษาและกลุ่มลูกค้าอื่นๆ คู่ความร่วมมือ	- ผลการสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพันและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ	- มีการติดตามผลการดำเนินโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ทุกเดือนและนำเขาพิจารณาในวาระการประชุม คกก.บริหารของ มรณ. และคกก.ประจำ สวบ. ตามไตรมาส เพื่อติดตามความก้าวหน้า - ผู้บริหารฯ รับผิดชอบในการนำเสนอแนะของบุคลากร และผู้ใช้บริการไปดำเนินการอย่าง เป็นระบบ โดยมีการหารือในที่ประชุมคกก.บริหาร สวบ. และแจ้งให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการต่อไป	- รายงานคกก.บริหารของมรณ. - รายงานประชุมคกก.ประจำสวบ. - การดำเนินงานเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
หลักการมี ส่วนรวม/การมุ่งเน้นฉันทามติ	- ผู้บริหารระดับสูง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะผ่านกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ เช่น โครงการผู้บริหารพบบุคลากร - มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อให้ผู้แทนจากฝ่าย/งาน มีส่วนรวมในการบริหารและดำเนินงาน	- ภาพกิจกรรมผ่านเฟซบุ๊กสวบ.
หลักการกระจายอำนาจ	- ผอ.มีการกระจายอำนาจการบริหารงานไปยัง รอง ผอ และหัวหน้ากลุ่มงาน สั่งการและปฏิบัติการแทนในดานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน	- คำสั่ง บันทึกข้อความการแต่งตั้งรักษาราชการ แทนฯ

หลักธรรมาภิบาล	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	ตัวชี้วัด
หลักนิติธรรม	- ผอ.บริหารโดยยึดหลักเกณฑ์และกฎระเบียบของบังคับ ของมรม. มีการออกระเบียบ ขอบบังคับ ประกาศ เกี่ยวกับการใช้ห้องสมุดเพื่อเป็นข้อปฏิบัติในการให้ บริการโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้รับบริการ	- จำนวนขอร้องเรียนการประพฤติ ผิดกฎระเบียบของบุคลากร
หลักความเสมอภาค	- การให้บริการโดยให้ความสำคัญกับความเสมอภาคของ ผู้ใช้บริการ โดยไม่แบ่งเชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ สถานะ - การดูแลและให้สิทธิต่าง ๆ แก่บุคลากร อยู่ภายใต้ กฎระเบียบ ขอบบังคับที่มรม.หรือ สวบ. กำหนด	- จำนวนขอร้องเรียนด้านการ ให้บริการจากผู้รับบริการ
หลักคุณธรรมและ จริยธรรม	- นำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาเป็นกรอบในการ ปฏิบัติงาน โดยปลูกฝังเรื่องจรรยาบรรณในบุคลากรผ่าน กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การทำสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์ความรู้ เกี่ยวกับจรรยาบรรณบุคลากรผ่านทางสื่อออนไลน์ การฝึกอบรม	- จำนวนขอร้องเรียนด้านจริยธรรม - โครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม

ตารางที่ 1.2 ก(1)-2 แนวทางการบริหารงานตามการกำกับดูแลภายในนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส

การรับผิดชอบ	ระบบการกำกับดูแล	การประเมินผล
ด้านการปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร	- ผู้บริหารรายงานผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลง การปฏิบัติราชการต่อมหาวิทยาลัยทุกปี - การบริหารและให้บริการโดยเสมอภาค ไม่เอื้อประโยชน์ ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	- ผลการประเมินระดับความพึงพอใจ ของบุคลากรต่อผู้อำนวยการ
ด้านแผนกลยุทธ์	- ทีมบริหารรับผิดชอบทบทวน ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ทุกปี	- ร้อยละของการบรรลุเป้าหมาย ตามตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ - ร้อยละของการผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	- รายงานด้านการเงินต่อ กก.บริหาร สวบ.ประจำทุก ไตรมาส - การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณโดยหน่วย ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย	- ระดับความสำเร็จของการกำกับ ติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไป ตามแผน - ผลการตรวจสอบด้านการเงิน
ด้านความโปร่งใสใน การดำเนินการ	- มีระบบการตรวจสอบเพื่อป้องกันและปราบปราม การทุจริต - เผยข้อมูลการดำเนินงานตามภารกิจของ สวบ งานอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปิดบัง หรือบิดเบือนข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลข่าวสารการจัดซื้อจัดจ้าง	- รายงานประเมินผลการตรวจสอบ ภายใน
การตรวจสอบภายใน ที่เป็นอิสระและมี ประสิทธิภาพ	- รับการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบภายใน และ ผู้ตรวจสอบภายนอกตามนโยบายของมรม.	- รายงานผลการตรวจสอบภายใน
การปกป้อง ผลประโยชน์ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- มีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน - มีระบบรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC) และระบบจัดการ ข้อร้องเรียน - มี กก.ชุดต่างๆ ทำหน้าที่กำกับติดตามให้มีการดำเนิน การตามมาตรฐาน เพื่อป้องกันผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมจากการปฏิบัติงานของสวบ.	- จำนวนขอร้องเรียน - ผลลัพธ์การรับฟังข้อร้องเรียน และ ผลลัพธ์การเปรียบเทียบการให้บริการ ของผู้รับบริการหลังการประชาสัมพันธ์

การรับผิดชอบ	ระบบการกำกับดูแล	การประเมินผล
การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง	- ส่งเสริมให้มีการเตรียมความพร้อมด้านการเป็นผู้นำและด้านการบริหาร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหลักการบริหารต่าง ๆ เช่น หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการบริหารสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่	

1.2ก.(2) การประเมินผลการดำเนินการ

ผอ.ได้รับการประเมินผลการดำเนินงานจาก คกก.ติดตามฯ ของสภามหาวิทยาลัยมีการประเมินผลปฏิบัติงานของ ผอ.ทุกปีงบประมาณ ผอ.และกลุ่มผู้บริหาร สวบ.ตรวจประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาตามผังโครงสร้างองค์กรปีละ 2 ครั้ง ทุก 6 เดือนเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือน องค์กรประกอบการติดตามและประเมินผู้นำระดับสูง รวมทั้ง คกก.และคณะทำงานชุดต่าง ๆ ดังแสดงใน ตาราง 1.2ก(2)

ปีงบประมาณ 2568 ผอ. ได้รับผลการประเมินของสภามหาวิทยาลัย ระดับดีมาก ค่าเฉลี่ย 4.86 ผลการปฏิบัติราชการ (ป-มรณ.) รวม 96.64 โดยผลการประเมินการปฏิบัติงานนี้จะนำมาพิจารณาประกอบการขึ้นเงินเดือน การให้ค่าตอบแทนตามผลลัพธ์การปฏิบัติงาน และผลการประเมินจะถูกแจ้งไปยังผู้บริหารรายบุคคล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม เพิ่มศักยภาพของผู้บริหารตามกระบวนการและใช้ในการปรับปรุงระบบการนำองค์กรใช้การปรับปรุงพัฒนาการบริหารทั้งการกำหนดนโยบาย การสื่อสารองค์กร การกำกับและติดตามผลการดำเนินงาน และบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตารางที่ 1.2 ก(2) การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการชุดต่าง ๆ

ผู้บริหาร	วิธีการประเมิน และผลการประเมินผู้บริหาร	การนำผลการประเมินไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร
ผอ.	- ประเมินโดย อธิการบดี, คกก.ติดตามฯ ของสภา, บุคลากร, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา • คะแนนผลการดำเนินงานของส่วนงาน • ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสวบ. • การนำองค์กรและภาวะผู้นำ	- ปรับปรุงการบริหารจากข้อมูล ข้อคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาได้ทันและตรงจุด - ปรับปรุงประเด็นสำคัญเร่งด่วน แก้ไขปัญหา - การเลื่อนขึ้นเงินเดือน
รอง.ผอ.	- ประเมินโดยผู้อำนวยการฯ ปีละ 2 ครั้ง โดยพิจารณาจาก TOR ข้อมูลการปฏิบัติงาน - ผลสัมฤทธิ์ของงาน - ความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงาน	- การพัฒนาองค์กรโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ทางการบริหาร - การเลื่อนขึ้นเงินเดือน - เตรียมอบรมทักษะบริหาร Succession Plan
หัวหน้างานสนง.ผอ.	- ประเมินโดยผู้อำนวยการฯ ปีละ 2 ครั้ง โดยพิจารณาจาก TOR ข้อมูลปฏิบัติงาน - ผลสัมฤทธิ์ของงาน - ความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงาน	- การพัฒนาองค์กรโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ทางการบริหาร - อบรมทักษะบริหาร และเป็น Mentor

ผู้บริหาร	วิธีการประเมิน และผลการประเมินผู้บริหาร	การนำผลการประเมินไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร
คกก./คณะทำงาน ชุดต่าง ๆ	- โครงสร้างและคุณสมบัติของคกก. - ความเหมาะสมและประสิทธิภาพของการจัดการประชุม / ความเหมาะสมและเพียงพอของการทำหน้าที่ของกรรมการ	- ปรับขนาดและองค์ประกอบให้มีความเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน - ระบุปัญหา ปรับปรุง ลดขั้นตอนเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2ก.(3) ผลการดำเนินการของสวบ. (Organizational Performance)

ผอ. ทบทวนความก้าวหน้าของระบบกำกับดูแลองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ผอ.ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานผ่านกระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานองค์กร (ภาพที่ 1.2ก.(3)) โดยมีการประชุมติดตามผลรายเดือน รายไตรมาส และรายปี



ภาพที่ 1.2ก(3) กระบวนการทบทวนผลการดำเนินของสวบ.

ผอ.นำผลการดำเนินงานตาม KPI ผลลัพธ์หมวด 7 ข้อมูลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ผลการบริหารความเสี่ยง และผลการตรวจสอบภายในมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุง และพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ทบทวนการกำกับดูแลองค์กรและการติดตามการดำเนินงาน พบว่า ควรมีการพัฒนาระบบการติดตามแบบ Realtime ด้วยระบบ Dashboard เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารจัดการได้อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

1.2ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

1.2ข.(1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ

ผู้นำระดับสูง นำโดย ผอ.ทบทวนความก้าวหน้าของระบบ ได้มีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อการการบริหารและการปฏิบัติการขององค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่าน คกก.บริหารความเสี่ยงของสวบ. โดยมี ผอ.เป็นประธาน ซึ่งครอบคลุมกระบวนการหลักของ สวบ. ทั้งด้านการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนการวิจัยการบริการวิชาการ และด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล กระบวนการจัดการความเสี่ยงมี 5 ขั้นตอน คือ 1) พิจารณาถึงความเสี่ยงในด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานของ สวบ. 2) จัดลำดับความสำคัญและความรุนแรงของความเสี่ยงในด้านต่างๆ โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ ลูกค้ายื่นอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ตอบสนองต่อความเสี่ยงในระดับต่างๆ และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสม 4) ควบคุม ติดตาม และดำเนินการแก้ไขความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้น และ 5) วิเคราะห์ ทบทวน และรายงานผลต่อ คกก.บริหาร มรณ. ทุก 12 เดือน และนำผลที่ได้มาใช้ในการวางแผนป้องกันต่อไป สวบ. โดย คกก.บริหาร สวบ. ได้จัดให้มีการสื่อสารแผนความเสี่ยงของสวบ.ไปยังบุคลากรทุกปี เพื่อสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

1.2ข (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ผู้บริหารระดับสูง ส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมโดยกำหนดให้การกำกับดูแลตามหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรและการดำเนินงานตามพันธกิจ ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลที่กำหนดไว้ใน (OP.1ข.(1)) ผอ. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรมพร้อมกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และมาตรการควบคุมที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบราชการ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และการประเมิน ITA ผอ.ถ่ายทอดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมสู่การปฏิบัติผ่านการประชุมบุคลากร การประชุม คกก. การอบรมพัฒนาศักยภาพ ระบบสารสนเทศภายใน เว็บไซต์ และสื่อดิจิทัลของหน่วยงาน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักแก่บุคลากร ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทั่วถึง โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนรับทราบและปฏิบัติตามแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร สวบ. ทบทวนประสิทธิผลของการดำเนินงานผ่านระบบข้อร้องเรียน ผลการตรวจสอบภายใน ผลการประเมิน ITA การประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตลอดจนการติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และกำหนดมาตรการแก้ไขกรณีพบข้อบกพร่องหรือพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับหลักจริยธรรม รวมทั้งดำเนินการตามระเบียบของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส สวบ.ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงานระดับองค์กร เพื่อปรับปรุงแนวทางการสื่อสาร การพัฒนาศักยภาพ และการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เชื่อมโยงกับการดำเนินงานขับเคลื่อนการวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการสารสนเทศและความรู้ (หมวด 4.2) การพัฒนาศักยภาพ (หมวด 5) และการจัดการกระบวนการปฏิบัติงาน (หมวด 6)

ในปีการศึกษา 2568 มรณ. มีการดำเนินงานที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความตระหนักและปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง สะท้อนผ่านผลการประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยโดยรวมเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา ได้คะแนน 92.87 อยู่ในระดับผ่าน มีข้อร้องเรียนด้านจริยธรรมที่อยู่ในระดับต่ำ ส่วน สวบ.ไม่มีข้อร้องเรียนช่วยสร้างความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ปรากฏในผลลัพธ์หมวด 7

1.2ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม

1.2ค.(1) ความผาสุกของสังคม

ผู้บริหารระดับสูง มีกระบวนการสร้างความผาสุกของสังคมอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการของชุมชน การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสำรวจประเด็นสำคัญของสังคม เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนและกำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่ตอบสนองต่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม และนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ผู้รับผิดชอบ และกระบวนการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานสามารถสร้างประโยชน์ต่อชุมชนและสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม ในปีการศึกษา พ.ศ. 2568 ได้ดำเนินโครงการทั้ง 3 ด้าน ดังภาพที่ 1.2ค.(1) ทั้งนี้มีการติดตาม ประเมินผล และทบทวนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง พบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมอยากมีการนำไปปฏิบัติงานและมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับในหัวข้อที่เรียนรู้เพิ่มเติม เช่น การเรียนรู้การเงินด้วยบอร์ดเกม และวางแผนทางการเงิน กิจกรรมส่งเสริมการอ่านกับการบูรณาการกับการเรียนการสอน และวิศวกรสังคมซึ่งนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการได้ทำงานร่วมกับชุมชน กิจกรรมส่งเสริมความผาสุกภายใน สวบ. ได้จัดกิจกรรมมาตรฐาน 5 ส.RMU รณรงค์พกแก้วน้ำส่วนตัว การรักษาสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 1.2ค. กระบวนการสร้างมาตรฐานของสังคม

1.2ค.(2) การสนับสนุนชุมชน

สวบ.กำหนดแนวทางการสนับสนุนตามพื้นที่รับผิดชอบภายใต้กรอบของนโยบายของมหาวิทยาลัยกำหนดให้และพื้นที่ใน จ.มหาสารคาม ทั้งพื้นที่ใหม่และพื้นที่เดิมเพื่อให้เกิดชุมชนสัมพันธ์ต่อเนื่อง เมื่อได้พื้นที่ที่จะดำเนินการสำรวจความต้องการของชุมชน และกำหนดประเด็นที่จะดำเนินการสนับสนุนชุมชน วางแผน มอบหมายงานให้บุคลากรดำเนินการและจัดทำโครงการเพื่อสร้างความเข้มแข็งและตอบสนองความต้องการของชุมชน และกำหนดตัวชี้วัด มีการกำกับติดตามจากผู้บังคับบัญชา และปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับโครงการกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของสังคม ดังนี้

- 1) โครงการบริการวิชาการสู่ชุมชนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ณ สวบ. และโรงเรียนบ้านหนองหล่ม ต.ดอนหวาน อ.เมือง จ.มหาสารคาม และ 2) โครงการส่งเสริมการใช้บริการ โดย สวบ.ร่วมกับธนาคารออมสิน จัดกิจกรรม presents เกิด แก่ เจ็บ ตาย ยาย Play/Save เล่นจริง เก็บเงินจริง ให้แก่นักเรียน นักศึกษาและคนรุ่นใหม่ GenZ และ3) กิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานตามมาตรฐานกลาง 5ส RMU และรณรงค์ให้พกแก้วน้ำส่วนตัว/ลดขยะพลาสติก สวบ.ติดตามผลด้วยการประเมินความพึงพอใจและข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วม เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงเนื้อหา วิธีการอบรม และรูปแบบการจัดกิจกรรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การดำเนินการดังกล่าวบูรณาการกับพันธกิจมหาวิทยาลัยด้านพันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์ การบริการวิชาการแก่ชุมชน การบูรณาการกับการเรียนการสอน วิศวกรรมสังคม และบาทของสวบ.ในการเป็นแหล่งเรียนรู้และศูนย์กลางการขับเคลื่อนดิจิทัล ส่งผลให้ชุมชนนำความรู้ไปใช้พัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจสังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษาได้อย่างรูปธรรม

หมวดที่ 2 กลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

2.1ก(1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 2.1ก.(1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ สวบ.

ผอ. และรอง ผอ.ฝ่ายบริหารดำเนินการวางแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติผ่าน “ระบบการจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ” ที่บูรณาการข้อมูลสารสนเทศ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และผลลัพธ์การดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจของ สวบ. โดยใช้วงจร PDCA เป็นกรอบในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผ่านกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ สวบ. มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ (ภาพที่ 2.1ก.(1)) 1) รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์บริบทองค์กร ดังนี้ นโยบายยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ความต้องการและ VOC ของผู้รับบริการ ผลการดำเนินงานและ KPI ย้อนหลัง ข้อมูลการใช้บริการทรัพยากรสารสนเทศ แนวนโยบายเทคโนโลยีดิจิทัล ความปลอดภัยไซเบอร์ ข้อมูลทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากร 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และประเมินความเสี่ยง ดังนี้ วิเคราะห์ SWOT Analysis จัดทำ TOW Matrix วิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินความเสี่ยง 3) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้ จัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ กำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมาย กำหนดโครงการ/กิจกรรม พิจารณาความสอดคล้องกับพันธกิจ และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย 4) การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนี้ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ถ่ายทอดสู่โครงการ/กิจกรรมระดับหน่วยงานและระดับบุคคล จัดสรรทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากร เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และโครงการที่สำคัญ สื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับทุกกลุ่มงาน 5) การติดตามผลการดำเนินงานและทบทวนกลยุทธ์ ดังนี้ ติดตามการดำเนินงานตาม KPI ผ่าน Dashboard แบบ Real-time รายงานผลการดำเนินงานผ่านไตรมาสต่อคกก.บริหาร คกก.ประจำสวบ. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับค่าเป้าหมาย รับฟังเสียงผู้รับบริการ VOC และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทบทวนความเสี่ยงและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ 6) การเรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการ นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจาก Feedback Report เพื่อปรับปรุงกระบวนการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและแนวโน้ม พัฒนาระบบการ เครื่องมือ และระบบสารสนเทศ ปรับปรุงยุทธศาสตร์ โครงการ/กิจกรรม และ KPI ที่เหมาะสม เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสวบ.ทำให้ได้แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2569 เป็นแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับการบรรลุวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย สวบ.ถ่ายทอดฯ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด การรับฟัง VOC และการใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน สวบ. วิเคราะห์และประเมินกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศจากผู้ให้บริการ ข้อมูลเปรียบเทียบ และ Feedback Report 2567 มาปรับปรุงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จึงมีแนวทางการพัฒนา Dashboard การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ใช้บริการดิจิทัล และการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และเสริมสร้างการเรียนรู้ระดับองค์กร อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของ สวบ. “เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ทันสมัยและบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน”

สวบ. บูรณาการการจัดทำกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และสมรรถนะหลัก โดยเชื่อมโยงกับ หมวด 3.2ก. (1) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ หมวด 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 6.1 ด้านการออกแบบปรับปรุงกระบวนการทำงาน และหมวด 7.5 ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน

2.1ก.(2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy consideration)

สวบ.ดำเนินการวิเคราะห์กำหนดยุทธศาสตร์ภายใต้ “ระบบการจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ” โดยการทบทวน การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และวางแผน เพื่อการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงาน (GAP analysis) จากผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ที่สะท้อนความสำเร็จและแนวทางการพัฒนาของแผนปฏิบัติการ พบว่า การใช้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จากการเชื่อมโยงข้อมูลจากการวิเคราะห์ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของ VOC ข้อมูลการใช้บริการดิจิทัล ข้อมูลเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยคู่เทียบรวมทั้ง ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร (KSFs) มาวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis, TOWS Matrix, Stakeholder Analysis ร่วมกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 8 ขั้นตอน เพื่อกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ ขององค์กร (ตารางที่ 2.1ก(2-1) ที่ สวบ. ใช้ในการกำหนด กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร (ตารางที่ 2.1ก(2-2))

ทั้งนี้ ผอ. มีกระบวนการทบทวนและถ่ายทอดทิศทางการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยม ผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการ คำรับรองการปฏิบัติการ และ KPI ระดับหน่วยงานและ ระดับบุคคล เพื่อให้ทุกกลุ่มงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการกำกับติดตามและทบทวน ประสิทธิภาพของกระบวนการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ผ่านการประชุมคกก.ประจำสวบ. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตาม KPI การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และการใช้ผลลัพธ์หมวด 7 ในการวิเคราะห์ แนวโน้มและทบทวนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.1 ก(2-1) การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) และ โอกาสเชิงกลยุทธ์ SO

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ Strategic Challenge= SC	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ Strategic Advantage=SA	โอกาสเชิงกลยุทธ์ Strategic Opportunity=SO
SC1 ข้อจำกัดด้านงบประมาณของผู้รับบริการ (KC1)	SA1 มีองค์ความรู้และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	SO1 พัฒนาหลักสูตรและบริการต้นทุนต่ำผ่านระบบออนไลน์
SC2 การใช้บริการห้องสมุดแบบดั้งเดิมลดลง (KC2)	SA2 มีฐานข้อมูลดิจิทัล ระบบห้องสมุด และบุคลากรสารสนเทศพร้อม	SO2 ขยายบริการห้องสมุดดิจิทัลและบริการเฉพาะบุคคล
SC3 เทคโนโลยี AI เข้ามาทดแทนการสืบค้นข้อมูลเบื้องต้น (KC3)	SA3 มีความน่าเชื่อถือด้านแหล่งอ้างอิงและคุณภาพข้อมูล	SO3 พัฒนาบริการ AI Librarian และ AI Literacy
SC4 ความต้องการพื้นที่การเรียนรู้รูปแบบใหม่เพิ่มขึ้น (KC4)	SA4 มีพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมพัฒนา	SO4 พัฒนาพื้นที่เรียนรู้ที่หลากหลายและยืดหยุ่น
SC5 ต้นทุนเทคโนโลยี ฐานข้อมูล และเครื่องมือสนับสนุนการวิจัยมีแนวโน้มสูงขึ้น ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ (KC5)	SA5 มีเครือข่ายความร่วมมือและประสบการณ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศร่วมกัน	SO5 พัฒนาศูนย์สนับสนุนการวิจัย ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และขยายการเข้าถึง Open Access
SC6 บุคลากรต้องปรับตัวต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (KC6)	SA6 บุคลากรมีพื้นฐานด้านสารสนเทศและเทคโนโลยีและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	SO6 พัฒนาทักษะดิจิทัล AI และ Future Skills ของบุคลากร

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ Strategic Challenge= SC	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ Strategic Advantage=SA	โอกาสเชิงกลยุทธ์ Strategic Opportunity=SO
SC7 ภารกิจเพิ่มขึ้นภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังคน (KC7)	SA7 มีบทบาทเป็นหน่วยสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย	SO7 ขยายบริการวิชาการและเครือข่ายชุมชน
SC8 ต้นทุนการลงทุนและบำรุงรักษาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มีแนวโน้มสูงขึ้น (KC8)	SA8 มีโครงสร้างพื้นฐานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการพัฒนา	SO8 พัฒนาพื้นที่และบริการเรียนรู้ดิจิทัลสมัยใหม่โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า

สวบ. มีแผนจะพัฒนากระบวนการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในปีงบประมาณถัดไป พ.ศ. 2570 ใช้ เครื่องมือ Strategic Foresight, Scenario Planning และ Data Analytics มาใช้การคาดการณ์แนวโน้มและความเสี่ยงเชิงอนาคต รวมถึงพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้านยุทธศาสตร์ เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Real-time และเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานผ่าน Community of Practice (CoP) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้สวบ. บูรณาการกระบวนการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร และสมรรถนะหลัก โดยเชื่อมโยงข้อมูลและผลการดำเนินงานร่วมกับหมวด 4 ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 6.2ค.) ด้านการจัดการนวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการ และหมวด 7.5 ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารและการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย

กระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากที่มีการวิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศที่สำคัญจึงนำมากำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ระยะ 1 ปี ดังนี้

ตารางที่ 2.1ก.(2) วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ประเด็น/ข้อมูล/สารสนเทศที่สำคัญ

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA)
1. การบริการวิชาการ	SC1 พัฒนากิจกรรมผลิตสื่อดิจิทัลเพื่อสร้างนวัตกรรมและนำเสนอผ่านออนไลน์	SA1 การมีพื้นที่ที่ชัดเจนภายใต้ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย SA2 มีเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน SA3 มีทรัพยากรที่หลากหลายที่สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและท้องถิ่น
2. การบริหารจัดการ	SC2 พัฒนาระบบงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อบริหารจัดการที่ทันสมัย	SA4 มีวัสดุ อุปกรณ์ที่พร้อมรองรับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
3. การสร้างประโยชน์ให้สังคม	SC3 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านสารสนเทศที่มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	SA5 มีการส่งเสริมการใช้บริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ
4. บุคลากร	SC4 ยกระดับการบริการที่ได้มาตรฐาน	SA6 บุคลากรที่มีความรู้ ความ สามารถทั้งทางด้านบรรณารักษ์ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.1ก.(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงรอบด้าน (Strategic Opportunity and Intelligent Risks)

สบว. มีวิธีการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบและวิธีการด้วย “ระบบการจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ” มี 6 ขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์ SOAR จะเน้นที่การวิเคราะห์ในทุกระดับและระบบของสบว. และเน้นที่การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของกลยุทธ์และกลวิธีที่มีอยู่เดิมแล้วให้ดียิ่งขึ้นเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และการประเมินความเสี่ยงและโอกาสจากสภาพแวดล้อมขององค์กร 2) กำหนดวิธีการ ระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์โดยวิเคราะห์ทิศทางองค์กรเป้าหมายขีดความสามารถในการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญสมรรถนะหลักของสบว. ข้อเสนอแนะจาก Feedback Report 2567 มาปรับปรุงกระบวนการโดยใช้ AI วิเคราะห์ และข้อมูลเชิงคาดการณ์ รวมถึงความต้องการคาดหวังของผู้ใช้บริการ ลูกค้ายทุกกลุ่ม ผู้มีส่วนได้เสีย 3) กำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญงบประมาณทรัพยากรสินทรัพย์ องค์กรความรู้ และทักษะความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ของบุคลากร และจัดลำดับความสำคัญตามผลกระทบหรือค่านึงถึงผลประโยชน์สูงสุดต่อผู้ให้บริการ ลูกค้ายทุกกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ตัดสินใจเลือกใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่น่าลงทุน โดยวิเคราะห์ผลดีและผลเสีย กระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมที่บูรณาการสมรรถนะหลักของ สบว. โดยการจัดลำดับและคัดเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ เลือกโอกาสที่มีศักยภาพสูงและความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้เพื่อขับเคลื่อนองค์กร 5) กำหนดแนวทางการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม 6) ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและติดตามผลจัดทำแผนปฏิบัติราชการ/โครงการ ติดตามผลด้วย Dashboard และ KPI ทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.1ก.(3.1) กระบวนการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลได้ผลเสียรอบด้าน

ตารางที่ 2.1ก.(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียรอบด้าน

โอกาสเชิงกลยุทธ์	วิธีการได้มาซึ่งกลยุทธ์	นวัตกรรม	ประโยชน์/ความคุ้มค่า	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
1. การพัฒนามาตรฐานเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้ใช้บริการ	ศึกษาจุดแข็ง บุคลากรมีความรู้ความสามารถและแนวโน้บายของมหาวิทยาลัย	แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย	-สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นแหล่งเรียนรู้ของสังคม -สร้างเครือข่ายและยกระดับคุณค่าของผลงานให้ได้รับการยอมรับ	เป็นแหล่งเรียนรู้ของจังหวัด	-ผู้บริหาร -บุคลากร สวบ.
2. การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้วยการใช้ทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีที่มีอยู่เพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่ทันสมัย	จัดอบรม/พัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างเป็นระบบ	การสืบค้นด้วยเครื่องมือ AI	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร	บุคลากรมีทักษะที่สูงขึ้น	-ผู้บริหาร -บุคลากรทุกกลุ่มงาน
3. การเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อส่งเสริมพันธกิจและตอบสนองความต้องการลูกค้าที่หลากหลาย	การเข้าร่วมและจัดกิจกรรมต่างๆ และการลงนามความร่วมมือ	การบูรณาการเครือข่ายห้องสมุด	การเข้าถึงทรัพยากรและการบริการที่หลากหลาย	เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทรัพยากร	-ผู้บริหาร -งานห้องสมุด

โอกาสเชิงกลยุทธ์	วิธีการได้มาซึ่งกลยุทธ์	นวัตกรรม	ประโยชน์/ความคุ้มค่า	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
4. การใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศพัฒนาระบบการบริหารจัดการแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	ข้อมูลจากจุดแข็ง และการพัฒนาของเทคโนโลยี และการใช้ AI เป็นเครื่องมือทำงาน	Smart Work	สนับสนุนการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการให้บริการที่ทันสมัย	ได้ระบบปฏิบัติการภายในที่ทันสมัย	-ผู้บริหาร -ฝ่ายสำนักงานฯ -ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล

2.1ก.(4) การจัดจ้างคนภายนอกและสมรรถนะหลักของ สวบ. (Outsourcing and Core Competencies)

สวบ. กำหนดแนวทางการจัดจ้างคนภายนอกและการบริหารสมรรถนะหลักขององค์กร ภายใต้ “ระบบบริหารผู้ส่งมอบและสมรรถนะหลักองค์กร” ร่วมกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาความคุ้มค่า ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ความต่อเนื่องของบริการ และความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้เข้าสู่องค์กร ข้อเสนอแนะจาก คกก.บริหารสวบ.ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการและแนวทางในการวิเคราะห์ตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร นำไปการวิเคราะห์และจำแนกกระบวนการทำงานออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) กระบวนการที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร และ 2) กระบวนการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือเทคโนโลยีขั้นสูง โดยดำเนินการร่วมกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ (Outsourcing) โดยการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

2.1ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategy Objectives)

2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Key Strategic Objective)

สวบ. มุ่งเน้นเป็นศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ทันสมัย และบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน โดยวิเคราะห์ประเมินผล และนำข้อมูลสารสนเทศทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้งวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ที่วัตถุประสงค์บางประการยังไม่สามารถวัดได้ว่าเป็นรูปธรรมมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์หลักของ สวบ. ซึ่งปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ผู้บริหารได้ร่วมกันพิจารณาใช้กระบวนการ KM เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะหลัก กับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC1-SC4) และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ด้วย “ระบบการจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ” (ภาพที่ 2.1ก(1) ร่วมกับการวิเคราะห์โอกาสและความเสี่ยงอย่างรอบด้าน เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของกลุ่มผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก (ตาราง 2.1ข(1-1) สวบ. ถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานและระดับบุคคล รวมทั้งกำหนด KPI และติดตามผลผ่านการประชุมคณะกรรมการ เพื่อให้ทุกกลุ่มงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังใช้การประชุมติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาส และการประชุมแยก 3 ฝ่าย ในการติดตามความก้าวหน้า วิเคราะห์ช่องว่าง (GAP

Analysis) ปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยง และประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่อประเมินระดับความสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

สวบ. มีการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องผ่าน KPI VOCและการวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบสารสนเทศ โดยนำผลลัพธ์ที่สำคัญมาวิเคราะห์แนวโน้มและปรับปรุงกลยุทธ์ตามวงจร PDCA รวมทั้งเพิ่มการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ คกก.บริหาร สวบ. ได้พิจารณาทบทวนกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกับมหาวิทยาลัย ซึ่งจัดทบทวนแผนปฏิบัติราชการทุกปี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 พบว่าควรกำหนดปรับปรุงตัวชี้วัดใหม่เพื่อสอดคล้องนโยบายมหาวิทยาลัย สวบ.บูรณาการวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เข้ากับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร และสมรรถนะหลัก โดยเชื่อมโยงกับหมวด 3 ลูกคำ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 บุคลากร หมวด 6 การปฏิบัติการ และหมวด 7.5 ด้านผลลัพธ์องค์กร พัฒนามหาวิทยาลัยที่ผลิตและพัฒนากำลังคนให้ได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต มีอัตลักษณ์ และคุณภาพ สร้างปัญญาให้สังคมใช้นวัตกรรม ความรู้และงานวิจัยในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

2.1ข(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective consideration)

สวบ. พิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้กระบวนการ “ระบบการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์องค์กร” โดยมุ่งสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้รับบริการ ความจำเป็นด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาบุคลากร และประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งกระบวนการพิจารณาเพื่อสร้างความสมดุลขององค์กรได้ใช้สารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอก ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจาก feedback Report 2567 เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้มีความชัดเจน วัดผลได้ และเชื่อมโยงกับผลลัพธ์หมวด 7.5 อย่างเป็นระบบ มีกระบวนการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานและระดับบุคคล การกำหนดตัวชี้วัด และระบบ Dashboard แบบ Real-time เพื่อให้ทุกกลุ่มงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กร โดย สวบ. มีการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัด VOC และข้อมูลจากระบบสารสนเทศ โดยนำผลลัพธ์สำคัญมาวิเคราะห์และปรับปรุงแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA เพื่อประเมินความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักองค์กรและผลลัพธ์ที่คาดหวัง สวบ.บูรณาการวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เข้ากับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร และสมรรถนะหลัก โดยเชื่อมโยงกับหมวด 3 ด้านลูกคำ หมวด 4 ด้านวิเคราะห์ การวัด และการจัดการความรู้ หมวด 5 ด้านบุคลากร หมวด 6 ด้านการปฏิบัติการ และหมวด 7.5 ด้านผลลัพธ์องค์กร

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

2.2ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment)

2.2ก.(1) แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

สวบ. ได้จะจัดทำแผนปฏิบัติการผ่านความเห็นชอบจากคกก.ประจำสวบ.และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ มีแผนปฏิบัติการทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ สวบ. ระยะ 5 ปี แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรระยะ 5 ปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ แผนกลยุทธ์ทางการเงิน และแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งในการจัดทำแผนระยะสั้นเป้าหมายหลักมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย เมื่อมีการปรับปรุงแผนปฏิบัติการผู้บริหารจะมีการสื่อสารและถ่ายทอดให้กับบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ หลังจากนั้นมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนและตามวงรอบการประเมิน เพื่อนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการประจำสำนักฯ วิเคราะห์หาจุดบกพร่องระหว่างเป้าหมายกับผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงกิจกรรมและแผนปฏิบัติการต่อไป

ตารางที่ 2.2ก.(1) แผนปฏิบัติการ(Action Plan)

แผน	ระยะสั้น	ระยะยาว	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
1. แผนยุทธศาสตร์สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)		✓	1.พัฒนาการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของมหาวิทยาลัยและชุมชนท้องถิ่น 2.จัดหาและพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3. จัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการผู้รับบริการ 4.ส่งเสริมการบริหารจัดการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล	- ผู้บริหาร -ทุกกลุ่มงาน
2. แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) (ทบทวนทุกปีงบประมาณ)		✓	1.พัฒนาความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญ ชำนาญการเฉพาะทางของบุคคลเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ 2.สนับสนุนให้บุคลากรมีตำแหน่งที่สูงขึ้น 3.ส่งเสริมให้บุคลากรมีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น	- ผู้บริหาร - กลุ่มงาน บริหารงาน ทั่วไป
3. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	✓		1.พัฒนาการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของมหาวิทยาลัยและชุมชนท้องถิ่น 2.จัดหาและพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3. จัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการผู้รับบริการ 4.ส่งเสริมการบริหารจัดการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล	- ผู้บริหาร -ทุกกลุ่มงาน
4. แผนกลยุทธ์ทางการเงินประจำปีงบประมาณ 2569	✓		1.มีการบริหารจัดการด้านงบประมาณและการเงิน 2. มีระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ 3. จัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ของ สวบ.	- ผู้บริหาร - กลุ่มงาน บริหารงาน ทั่วไป
5. แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2569	✓		1. เพื่อให้ สวบ.มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสภาวการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สวบ. 2.เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจจะเป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ และภารกิจของ สวบ. 3.เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนของ สวบ.มีความเข้าใจกระบวนการและสามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	- ผู้บริหาร -ทุกกลุ่มงาน

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผอ.จึงมอบหมายให้ รอง ผอ.แต่ละฝ่ายจัดทำ แผนในแต่ละพันธกิจและเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา นำเสนอในที่ประชุม คกก.บริหารสวบ. เพื่อกำหนด แนวทางในปีต่อไป ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 พบว่า ผู้ใช้บริการต้องการพื้นที่เพิ่มขึ้น และบุคลากร ต้องการพัฒนาศักยภาพ พร้อมทั้งมหาวิทยาลัยได้มุ่งเน้นเรื่องสุขภาวะความปลอดภัยเพิ่มขึ้นจึงส่งผลให้ แผนปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มีการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อจัดสรรงบประมาณในการ ปรับปรุงพื้นที่การให้บริการเพิ่มขึ้น โดยมีเป้าหมายการพัฒนาพื้นที่อย่างน้อยปีละ 1 พื้นที่ และกำหนด โครงการที่ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มขึ้นโดยการอบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับองค์กรอื่น และมีโครงการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่มีกิจกรรมย่อยในเรื่องการ ส่งเสริมสุขภาวะปลอดภัยและการทำงานที่มีความสุข รวมทั้งกิจกรรมการส่งเสริมการใช้ AI เพื่อพัฒนาสื่ออย่าง สร้างสรรค์ให้กับบุคลากรทุกคนเพื่อให้มีการบริการที่ทันสมัย

จากการทบทวนแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 พบว่า ควรมีการนำเครื่องมือที่ช่วย สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งในมิติการวิเคราะห์ข้อมูลจาก มหาวิทยาลัยคู่เทียบ เพื่อสร้างโอกาสในการสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริการหรือการดำเนินงานที่ดีกว่า มาตรฐานเดิม และการใช้ Balanced Scorecard (BSC) มาช่วยในการจัดทำแผนเพื่อให้เกิดการบูรณาการที่ ครอบคลุม ซึ่งจะดำเนินการในปีถัดไป

2.2ก (2) การนำแผนปฏิบัติราชการไปใช้ (Action Plan Implementation)

สวบ. มีกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติที่เป็นระบบผ่านกลไกการถ่ายทอด KPI และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จากระดับหน่วยงานสู่ระดับกลุ่มงานและรายบุคคล โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความตกลงร่วมกัน โดยกำหนด ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ชัดเจนในทุกยุทธศาสตร์ (ตารางที่ 2.2ก(2)) เพื่อสร้างการรับรู้ใน หน้าที่และบทบาทของบุคลากรและมุ่งเน้นการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างมี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ สวบ. มุ่งเน้นการดำเนินการที่สะท้อนผลอย่างยั่งยืนผ่านการบูรณาการผลสำเร็จของ โครงการให้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานประจำ โดยใช้วงจร PDCA เป็นกระบวนการหลักในการทบทวนและ ปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 2.2 (2) ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 1. ศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยและท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์			
KRs1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนางานบริการวิชาการ บน พื้นฐานความต้องการของมหาวิทยาลัย และชุมชนท้องถิ่นสู่ความ เข้มแข็งอย่างยั่งยืน (KPI-RMU)	ระดับ	5	อภินาถณ์
KRs2 จำนวนองค์ความรู้ นวัตกรรม หรือเทคโนโลยีที่นำไปบริการ วิชาการบนพื้นฐาน ความต้องการของชุมชนท้องถิ่น สู่ความ เข้มแข็งอย่างยั่งยืน (KPI-RMU)	องค์ความรู้	3	ทุกฝ่ายสวบ.

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
KRs3 ระดับความสำเร็จในการบูรณาการ ศิลปะและวัฒนธรรมสู่ การเรียนการสอนหรือบริการวิชาการ เพื่อสร้างมูลค่า สืบสาน ต่อยอด การพัฒนาองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น (KPI-RMU)	ระดับ	4	อภากาศร์
KRs4 จำนวนเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ การบริการ และการเรียนรู้ (KPI-ARIT)	จำนวน	6	ทุกฝ่าย (สวบ.)
KRs5 จำนวนโครงการหรือกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการ การบริการ และการเรียนรู้ (KPI-ARIT)	โครงการ/ กิจกรรม	6	ทุกฝ่าย (สวบ.)
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศูนย์บริการสารสนเทศเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต			
KRs 6 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของทรัพยากรสารสนเทศใหม่ประจำปี (KPI-ARIT)	ร้อยละ	5	ชุมแพรร อรรรรณ นภัสสรณ์
KRs 7 สถิติการเข้าใช้ฐานข้อมูลออนไลน์และหนังสือ อิเล็กทรอนิกส์ (KPI-ARIT)	ครั้ง	100	ชุมแพรร สมฤดี ธิญพิศิษฐ์
KRs 8 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอด ชีวิต (KPI-RMU)	ครั้ง	2	ฝ่ายห้องสมุด
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย			
KRs 9 ระดับความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (KPI-RMU)	ระดับ	4	ทุกฝ่าย
KRs 10 ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการให้บริการ (KPI-ARIT)	ระดับ	4.50	ทุกฝ่าย
KRs 11 ร้อยละของการใช้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลหรือระบบ อัตโนมัติ (KPI-ARIT)	ร้อยละ	60	ฝ่ายห้องสมุดและฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐาน ธรรมาภิบาลและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม			
KRs 12 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบประเมินและกำกับ ติดตาม (KPI-RMU)	ระดับ	4	ทุกฝ่าย
KRs 13 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนบริหารบุคคล ที่เน้นสมรรถนะ จริยธรรม และผลลัพธ์ (KPI-RMU)	ระดับ	4	ทุกฝ่าย
KRs 14 ร้อยละประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ (KPI-RMU)	ร้อยละ	95	ทุกฝ่าย
KRs 15 ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยสู่ ความเป็นเลิศ (KPI-RMU)	ระดับ	4	ทุกฝ่าย
KRs 16 ผลคะแนนการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการกัน คุณภาพการศึกษา (KPI-RMU)	คะแนน	130	ทุกฝ่าย
KRs 17 จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมมาตรฐานกลางเกี่ยวข้องกับ สิ่งแวดล้อม สุขภาพและความปลอดภัย (KPI-ARIT)	จำนวน	2	อภากาศร์

2.2ก(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

สวบ. ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากกองนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 สวบ. ได้รับงบประมาณจำนวน 1,683,280 บาท แบ่งเป็น 1) งบแผ่นดิน 340,000 บาท 2) งบบำรุง การศึกษาระดับปริญญาตรีภาคปกติ (บกศ.) 1,188,000 บาท และ 3) โครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากร

ประจำการ (กศ.บป) 121,500 บาท 4) โครงการพิเศษระดับบัณฑิตศึกษา 33,780 บาท โดยมีขั้นตอนจัดสรรงบประมาณดังนี้

1) ผู้บริหาร หัวหน้าสำนักงาน และบุคลากรที่รับผิดชอบ ร่วมประชุมกับมหาวิทยาลัย เรื่องการจัดสรรงบประมาณให้สอบ.

2) ผู้บริหารจัดการประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ รับทราบงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้ สอบ. และชี้แจงรายละเอียดขั้นตอนการเสนอโครงการ/กิจกรรม เพื่อของบประมาณไปดำเนินการตามพันธกิจ

3) ผู้รับผิดชอบเขียนเสนอโครงการ/กิจกรรม เพื่อของบประมาณไปดำเนินการของสอบ.

4) ผู้บริหาร ร่วมกันพิจารณาโครงการต่าง ๆ และจัดสรรงบประมาณตามโครงการ

5) ผู้บริหารนำเสนอของบประมาณตามโครงการต่าง ๆ ต่อ สภามหาวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติงบประมาณ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 สอบ. ได้จัดสรรงบประมาณโดยแยกเป็น 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ 2.2ก(3)

ตารางที่ 2.2ก(3) การจัดสรรทรัพยากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ประเด็นยุทธศาสตร์	งบประมาณ					
	งบแผ่นดิน	งบบกศ.	งบกศ.บป	บัณฑิต	รวม	ร้อยละ
1. ศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยและท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์	340,000				340,000	20.2
2. พัฒนาทรัพยากรสารสนเทศเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต			121,500	33,780	155,280	9.22
3. พัฒนาการบริการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย		150,000			150,000	8.9
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานธรรมาภิบาลและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม		1,038,000			1,038,000	61.7
รวม	340,000	1,188,000	121,500	33,780	1,683,280	100

และในปีที่ผ่านมา การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอจึงได้มีนโยบายเพื่อหารายได้และเสนอขอของบประมาณจากแหล่งอื่นเพิ่มเติม พบว่า สอบ. ได้รับงบประมาณผ่านโครงการยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณพ.ศ. 2566 - 2568 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้มากขึ้นซึ่งส่งผลให้ บริการและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์โครงการของมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับพันธกิจของ สอบ. มีรายได้เพิ่มขึ้น

2.2ก(4) แผนด้านบุคลากร (Workforce Plans)

สวบ. จัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลระดับองค์กร ระดับบุคคล และจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร สวบ. บริหารจัดการด้านสมรรถนะของบุคลากรและ อัตรากำลังโดยผ่าน คกก.บริหารสำนักฯ และตามแผนของมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 2 แผน คือ 1) แผน อัตรากำลัง โดยแบ่งตามโครงสร้าง และพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก ที่สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติการหลัก และ 2) แผนบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจ และให้บุคลากรจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดย คกก.สำนักฯ พิจารณาขีดความสามารถซึ่งพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่ท้าทาย และให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีการจัดโครงการ กิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ เช่น การศึกษาดูงาน ด้านการพัฒนาสื่อในยุคดิจิทัล การบริการที่เป็นเลิศ และส่งเสริมสุขภาวะที่ปลอดภัย รวมถึงการส่งเสริม จริยธรรมในกิจกรรมปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 และ 2569 (ระยะ 6 เดือนแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) และการเข้าร่วมประชุม อบรมความรู้เพิ่มเติมทักษะต่างๆ และพัฒนางานให้สู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยมีบุคลากร เข้าร่วมอบรมพัฒนาทักษะ (Upskill, Reskill) เพื่อพัฒนาสมรรถนะงานสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล และแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ซึ่งในปี 2568 บุคลากรร่วมอบรม 15 โครงการ เป็นโครงการ ประเภท Upskill 9 โครงการ และ Reskill 6 โครงการ และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่ต้องการ พัฒนาทักษะด้าน AI และพัฒนาสื่อดิจิทัล ดังตารางที่ 2.2ก(4)

ตารางที่ 2.2ก(4) กิจกรรมโครงการที่บุคลากรเข้าอบรมและพัฒนา

ลำดับ	ประเภท	การอบรมและพัฒนา	จำนวน
1	Upskill	2nd Seminar for MHESI - Empower Research	7
2	Upskill	อบรม โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาคน พัฒนางานเพื่อการเสริมสร้างพลังท้องถิ่น ให้ความเข้มแข็งและยั่งยืน	16
3	Reskill	อบรมโครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล : การนำระบบ Lib Staff RMU สู่การพัฒนาองค์กรที่เป็นเลิศ	23
4	Upskill	อบรม ThaiLis Digital Collection (TDC) การตั้งค่า Crosswalk Administration, อบรมเชิง ปฏิบัติการ การลงรายการ Metadata Elements	3
5	Reskill	การอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้ AI สำหรับงานวิจัย (AI for Research) สำหรับอาจารย์และ บุคลากร	9
6	Upskill	อบรมการทบทวนแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568 และแนวทางการพัฒนาบุคลากร"	16
7	Reskill	อบรมการโครงการการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์	11
8	Reskill	อบรมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อยกระดับการ ทำงานในยุคดิจิทัล "การทำงานในยุคดิจิทัล เพื่อพัฒนางานขอตำแหน่งที่สูงขึ้น และพัฒนางานวิจัย R2R"	11
9	Upskill	การใช้งานฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ที่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) บอกรับ ประจำปี 2569	6

ลำดับ	ประเภท	การอบรมและพัฒนา	จำนวน
10	Reskill	อบรมหลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อยกระดับการทำงานในยุคดิจิทัล " กิจกรรมที่ ๑(๔) : กลุ่มผู้ปฏิบัติงานบริหารงานทั่วไป งานประชุม งานประชาสัมพันธ์ งานการศึกษา	3
11	Upskill	เข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ Workflow กระบวนการทำงานของบุคลากร	16
12	Upskill	โครงการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร ด้านกฎหมายสำหรับการปฏิบัติราชการ ให้กับสายสนับสนุน	16
13	Reskill	โครงการพัฒนาทักษะด้านไอซีทีสำหรับบุคลากรในมหาวิทยาลัยหัวข้อ "เรียนรู้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ Microsoft Copilot และเรียนรู้เครื่องมือ Microsoft 365" หัวข้อ "ใช้งาน Digital Signature มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม"	5
14	Upskill	โครงการเสวนาอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการตรวจสอบผลการดำเนินงานมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และการจัดทำแผนบริหารมหาวิทยาลัยต่อเนื่อง (BCM)	3
15	Upskill	อบรม ScienceDirect ออนไลน์สำหรับมหาวิทยาลัยภายใต้ กระทรวงการอุดมศึกษา โดย Elsevier	9



ภาพที่ 2.2 ก(4) – 1 กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

2.2ก.(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures)

สวบ. มีระบบการกำหนดตัววัดผลการดำเนินการ KPI ที่เป็นระบบ โดยกำหนดผ่านกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่วิเคราะห์จากบริบทองค์กร ผลการดำเนินงานย้อนหลัง และความต้องการของผู้รับบริการ ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์สำคัญครอบคลุม

5 ด้าน ได้แก่ คุณภาพบริการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การพัฒนาดิจิทัล การพัฒนาบุคลากร และการบริหารองค์กร โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยมีกระบวนการติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง ผ่านระบบ Dashboard และสารสนเทศแบบ Real-time ทั้งในรายเดือน รายไตรมาส และรายปี โดยผู้บริหารใช้ข้อมูลวิเคราะห์แนวโน้มและทบทวนผลการดำเนินงานตามวงจร PDCA เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนงาน กระบวนการ และการตัดสินใจเชิงบริหาร ส่งผลให้ระบบตัววัดผลการดำเนินการของ สวบ. มีความเชื่อมโยง ครอบคลุม และสนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

สวบ. มีระบบการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่เป็นระบบ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการถ่ายทอดผลการคาดการณ์ที่แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระยะสั้น ใช้กำกับติดตามตัวชี้วัด (KPI) รายเดือนและรายไตรมาสผ่านระบบ Dashboard แบบ Real-time และการประชุมติดตามผล และ 2) ระยะยาว ใช้ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี แผนพัฒนาบุคลากร และการจัดสรรทรัพยากร การกำกับติดตามและทบทวนผลการคาดการณ์อย่างสม่ำเสมอโดยผู้บริหาร ด้วยกระบวนการวงจร PDCA จากข้อมูล KPI และการวิเคราะห์แนวโน้มมาใช้ปรับปรุงแผนงาน และกระบวนการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์ นอกจากนี้ยังมีการนำข้อมูลจากการเทียบเคียง (Benchmarking) กับคู่เทียบมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้รองรับทักษะใหม่ที่จำเป็นในอนาคต รวมทั้งขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อยกระดับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

2.2ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification)

สวบ. มีกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่เป็นระบบและมีความคล่องตัว เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการติดตามปัจจัยภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่องผ่านระบบ KPI แผนบริหารความเสี่ยง และ VOC เมื่อเกิดสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย จะมีการวิเคราะห์ข้อมูลและความเสี่ยงร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทบทวนค่าเป้าหมาย แผนงาน และการจัดสรรทรัพยากรใหม่ โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อผู้รับบริการและความต่อเนื่องของระบบสารสนเทศ ทั้งนี้การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่ได้รับการปรับปรุงใหม่มีการดำเนินการผ่านกลไกการประชุม คกก.ประจำสวบ. คกก.ดำเนินงานฯ และสื่อสารผ่านระบบสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรรับทราบแนวทางปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลง นำไปสู่การดำเนินงานที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ใหม่ได้อย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ผู้บริหารมีการกำกับติดตามและประเมินผลหลังการปรับแผน ผ่านระบบ Dashboard และรายงานการประชุม โดยการนำผลลัพธ์จากการดำเนินงานและข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการมาทบทวนเพื่อปรับปรุงกระบวนการปรับแผนปฏิบัติการให้มีความแม่นยำ และรวดเร็วยิ่งขึ้นด้วยกระบวนการวงจร PDCA จากการทบทวนกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในปี 2569 พบว่าควรมีการใช้เครื่องมือที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์เพื่อเพิ่มความสามารถ เช่น การพิจารณาใช้การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) เพื่อมองหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ท่ามกลางภาวะวิกฤต

หมวดที่ 3 ลูกค้า

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

สวบ. ให้ความสำคัญกับความคาดหวังของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยมีการรับฟังเสียงลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อรวบรวมข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ มาใช้วิเคราะห์ และปรับปรุงพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ในปีการศึกษา 2568 สวบ. ได้ทบทวนและประเมินกระบวนการดำเนินงานด้านลูกค้า นำมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คำนึงถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ให้บริการ ให้บริการด้วยความเสมอภาคและคำนึงถึงผู้ให้บริการในอนาคต มีการประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน เพื่อนำมาพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามโครงสร้างองค์กรตามตารางที่ OP.1-6

ก. การรับฟังผู้ให้บริการและลูกค้ายกลุ่มอื่น

(1) ผู้ให้บริการและลูกค้ายกลุ่มอื่นที่มีอยู่ในปัจจุบัน

สวบ. มีวิธีการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้ให้บริการและลูกค้ายกลุ่มอื่นผ่านช่องทางที่ครอบคลุม 3 ลักษณะการสื่อสาร ได้แก่ (1) การสื่อสารต่อหน้า เช่น การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ (1 ครั้ง/ปี) กิจกรรมส่งเสริมการให้บริการ กิจกรรม Library Meet User Need และการแจ้งบุคลากรประจำจุดบริการโดยตรง (2) การสื่อสารด้วยการเขียน เช่น บอร์ดรับฟังความคิดเห็น หนังสือร้องเรียน และช่องทางสายตรงผู้อำนวยการ ซึ่งเปิดรับตลอดเวลา และ (3) การสื่อสารออนไลน์ ผ่านเว็บไซต์ Facebook Fanpage Line Official อีเมล โทรศัพท์ จอภาพ/ป้ายประชาสัมพันธ์ด้านในและด้านนอกห้องสมุด และแบบประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ดังภาพที่ 3.1 ก.(1)



ภาพที่ 3.1ก.(1) การรับฟังเสียงลูกค้า

วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันตามกลุ่มลูกค้าและช่วงเวลาของความสัมพันธ์กับ สวบ. สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีจะเริ่มรับฟังเสียงตั้งแต่ช่วงแรกเข้าผ่านการปฐมนิเทศ ก่อนเข้าสู่ช่องทางรับฟังต่อเนื่องระหว่างการใช้บริการ สำหรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งมีรูปแบบการใช้บริการที่เชื่อมโยงกับรายวิชาและอาจารย์ที่ปรึกษามากกว่า สวบ. รับฟังผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาและบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบกับการประสานงานกับอาจารย์ผู้สอนเพื่อบรรจุเนื้อหาการใช้ห้องสมุดและทักษะการรู้สารสนเทศเข้าใน

กิจกรรมปฐมนิเทศรายวิชา (Course Orientation) ซึ่งเป็นช่องทางรับฟังที่ออกแบบเฉพาะกลุ่มนี้ ในขณะที่กลุ่มอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนจะรับฟังผ่านกิจกรรม Library Meet User Need ซึ่งเป็นเวทีเฉพาะกลุ่มที่ไม่ปรากฏในกลุ่มนักศึกษา ส่วนช่องทางรับฟังแบบเขียนและออนไลน์ (บอร์ดความคิดเห็น สายตรง ผู้อำนวยการ Website Facebook Line e-Mail และแบบประเมินความพึงพอใจ 2 ครั้ง/ปี) เปิดให้บริการอย่างต่อเนื่องตลอดปีการศึกษาครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าเท่าเทียมกัน ดังตารางที่ 3.1 ก.(1)

ตารางที่ 3.1 ก.(1) ช่องทางและวิธีการสื่อสารในการรับฟังเสียงลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ลูกค้า	ช่องทางและวิธีการรับฟังเสียงลูกค้า			ข้อมูล/สารสนเทศที่ต้องการทราบ	วิธีการค้นหาข้อมูลย้อนกลับ
	การสื่อสารต่อหน้า	การสื่อสารด้วยการเขียน	การสื่อสารออนไลน์		
1.นักศึกษาปริญญาตรี	-กิจกรรมปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ (1 ครั้ง/ปี)	-บอร์ดรับฟังความคิดเห็น (ตลอดเวลา)	- Website (ตลอดเวลา) - Facebook Fanpage (ตลอดเวลา)	-วัตถุประสงค์ในการเข้าใช้บริการ	รวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์สังเคราะห์สรุปและนำเสนอต่อผู้บริหาร
2.นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา	-กิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการผ่านบุคลากรประจำจุดบริการ -ผ่านอาจารย์ที่รับผิดชอบรายวิชา	-หนังสือร้องเรียน -สายตรงผู้อำนวยการ	- Line (ตลอดเวลา) - e-Mail (ตลอดเวลา) - โทรศัพท์ - จอภาพ/ป้าย banner ในห้องสมุด - แบบประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ (2 ครั้ง/ปี)	-บริการพิเศษที่ต้องการให้ห้องสมุดมีความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ -ข้อร้องเรียน -ความผูกพัน	
3.อาจารย์	-กิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการ -กิจกรรม Library Meet user Need -แจ้งบุคลากรประจำจุดบริการ	-บอร์ดรับฟังความคิดเห็น (ตลอดเวลา) -หนังสือร้องเรียน -สายตรงผู้อำนวยการ	- Website (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Line (ตลอดเวลา) - e-Mail (ตลอดเวลา) - โทรศัพท์ - จอภาพ/ป้าย banner ในห้องสมุด - แบบประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ (2 ครั้ง/ปี)		

ลูกค้า	ช่องทางและวิธีการรับฟังเสียงลูกค้า			ข้อมูล/สารสนเทศที่ต้องการทราบ	วิธีการค้นหาข้อมูลย้อนกลับ
	การสื่อสารต่อหน้า	การสื่อสารด้วยการเขียน	การสื่อสารออนไลน์		
4.บุคลากรสายสนับสนุน	-ผ่านกิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการ -ผ่านกิจกรรม Library Meet user Need -ผ่านกิจกรรมบริการวิชาการ	-บอร์ดรับฟังความคิดเห็น (ตลอดเวลา) -หนังสือร้องเรียน -สายตรงผู้อำนวยการ	- Website (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Line (ตลอดเวลา) - e-Mail (ตลอดเวลา) - โทรศัพท์ - จอภาพ/ป้าย banner ในห้องสมุด - แบบประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ (2 ครั้ง/ปี)		
5. นักเรียนโรงเรียนสาธิต มจร. มหาสารคาม	-กิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการ - แจ้งบุคลากรประจำจุดบริการ	-บอร์ดรับฟังความคิดเห็น (ตลอดเวลา) -หนังสือร้องเรียน -สายตรงผู้อำนวยการ	- Website (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Line (ตลอดเวลา) - e-Mail (ตลอดเวลา) - โทรศัพท์ - จอภาพ/ป้าย banner ในห้องสมุด - แบบประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ (2 ครั้ง/ปี)	-วัตถุประสงค์ในการเข้าใช้บริการ -บริการพิเศษที่ต้องการให้ห้องสมุดมี -ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ -ข้อร้องเรียน	

การค้นหาข้อมูลย้อนกลับที่ทันท่วงทีและนำไปใช้ได้ สวบ. กำหนดประเด็นที่ต้องการทราบจากลูกค้าไว้ชัดเจน ได้แก่ วัตถุประสงค์ในการเข้าใช้บริการ บริการพิเศษที่ต้องการให้ห้องสมุดมี ระดับความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ ข้อร้องเรียน และความผูกพันต่อ สวบ. โดยข้อมูลจากทุกช่องทางและทุกกลุ่มลูกค้าจะถูกรวบรวมวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาและการให้บริการ

ในปีการศึกษา 2568 สวบ. ได้ทบทวนวิธีการรับฟังเสียงลูกค้าโดยพัฒนาการประเมินความพึงพอใจแบบทันที (Real-Time) เพิ่มเติมจากการประเมินตามรอบ (2 ครั้ง/ปี) เดิม เพื่อเก็บความคิดเห็นของผู้รับบริการต่อผู้ให้บริการแต่ละรายโดยตรงทันทีหลังเสร็จสิ้นการให้บริการ ผ่านการสแกนคิวอาร์โค้ด (QR Code) และระบบประเมินผ่านหน้าจอแท็บเล็ตประจำจุดบริการ ซึ่งช่วยให้ สวบ. ได้ข้อมูลย้อนกลับที่ละเอียดถึงระดับรายบุคคลและนำไปใช้ปรับปรุงการให้บริการได้รวดเร็วกว่าการรอผลประเมินตามรอบปีการศึกษา (จะเติมผลลัพธ์หมวด 7) ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจ ของผู้ให้บริการเพิ่มขึ้น (ผลลัพธ์ 7.2ก.-1, 7.2ก.(2-2) และ 7.2ก.-3)

(2) ผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่นที่พึงมี

สวบ. มีวิธีการรับฟังผู้ให้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งในอดีตผ่านช่องทาง Facebook กลุ่มศิษย์เก่า และการสัมภาษณ์ศิษย์เก่าที่กลับมาใช้บริการห้องสมุดโดยตรง ซึ่งพบว่าศิษย์เก่าส่วนหนึ่งกลับมาใช้บริการเพื่ออ่านหนังสือและยืมทรัพยากรสารสนเทศสำหรับเตรียมตัวสอบแข่งขันเข้าทำงาน สะท้อนให้เห็นความต้องการเฉพาะกลุ่มที่แตกต่างจากช่วงที่ยังเป็นนักศึกษา

สำหรับลูกค้ากลุ่มที่พึงมีในอนาคต สวบ. ได้จัดให้สามารถเยี่ยมชมและใช้ห้องสมุดสำหรับนักเรียนโรงเรียนสาธิต มรภ.มหาสารคาม และโรงเรียนอื่นในเครือข่าย รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการที่เปิดโอกาสให้นักเรียนโรงเรียนอื่นๆ ในเครือข่ายสามารถเข้าร่วมกิจกรรมกับ สวบ. เช่น โครงการส่งเสริมการใช้บริการ ภายใต้หัวข้อ “การเรียนรู้ไม่มีสิ้นสุด” (Learning is a Lifelong Journey) นอกจากนี้ สวบ. ยังมีแนวทางเชิงรุกในการเข้าถึงกลุ่มนักศึกษาที่ยังไม่เคยเข้าใช้บริการห้องสมุด โดยประชาสัมพันธ์ไปยังอาจารย์ผู้สอนรายวิชาศึกษาทั่วไปให้มาใช้ห้องประชุมขนาดใหญ่ของห้องสมุดเป็นสถานที่จัดการเรียนการสอน ทำให้นักศึกษากลุ่มนี้ได้รับประสบการณ์การใช้พื้นที่ห้องสมุดโดยอัตโนมัติผ่านการเรียนรู้ในรายวิชา และเมื่อมีความต้องการสถานที่พักผ่อนหรือพื้นที่ทำงานกลุ่มในโอกาสต่อไป ก็มีแนวโน้มที่จะกลับมาใช้บริการห้องสมุดด้วยตนเอง ซึ่งเป็นช่องทางให้ สวบ. ได้รับฟังความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มที่ยังไม่เคยเป็นลูกค้าโดยตรง ก่อนที่จะเข้ามาเป็นผู้ใช้บริการและลูกค้าของ สวบ. ในอนาคตดังตารางที่

ตารางที่ 3.1ก(2) ช่องทางและวิธีการสื่อสารในการรับฟังเสียงลูกค้าที่พึงมี

ลูกค้า	ช่องทางและวิธีการรับฟังเสียงลูกค้า			ข้อมูล/สารสนเทศที่ต้องการทราบ
	การสื่อสารต่อหน้า	การสื่อสารด้วยการเขียน	การสื่อสารออนไลน์	
1. ศิษย์เก่า 2. บุคลากร ผู้เกษียณอายุ ราชการ	-กิจกรรมบริการวิชาการ - แจ้งบุคลากร ประจำจุดบริการ	-หนังสือราชการ	- Website (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Line (ตลอดเวลา) - e-Mail (ตลอดเวลา)	-วัตถุประสงค์ในการเข้าใช้ บริการ -ความผูกพัน -ความพึงพอใจในการรับบริการ
3. นักเรียน/โรงเรียน ในพื้นที่ชุมชน ใกล้เคียง	-กิจกรรมบริการวิชาการ -การมาศึกษาดูงาน	-หนังสือราชการ	- Website (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Line (ตลอดเวลา) - e-Mail (ตลอดเวลา)	-วัตถุประสงค์ในการเข้าใช้ บริการ -ความพึงพอใจในการรับบริการ
4. หน่วยงาน ราชการ/หน่วยงาน เอกชน	-กิจกรรมบริการวิชาการ -การมาศึกษาดูงาน	-หนังสือราชการ	- Website (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Line (ตลอดเวลา)	-วัตถุประสงค์ในการเข้าใช้ บริการ -ความพึงพอใจในการรับบริการ
5. ชุมชน	-จัดกิจกรรมบริการวิชาการ -การมาศึกษาดูงาน	-หนังสือราชการ	- Website (ตลอดเวลา) - Facebook (ตลอดเวลา) - Line (ตลอดเวลา)	-วัตถุประสงค์ในการเข้าใช้ บริการ -ความพึงพอใจในการรับบริการ

ในปีการศึกษา 2568 สวบ. ได้ทบทวนแนวทางการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มที่พึงมี โดยแก้ไขระเบียบการใช้บริการห้องสมุด เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาใช้บริการภายในห้องสมุดได้ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ผลจากการปรับปรุงระเบียบดังกล่าวพบว่า มีบุคคลภายนอกเข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าการลดข้อจำกัดด้านสมาชิกภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ สวบ. เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่พึงมีได้กว้างขึ้น (ผลลัพธ์ 7.2ก(1)-5)

ข. การจำแนกกลุ่มผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่น และการจัดหลักสูตรและบริการฯ

(1) การจำแนกกลุ่มผู้ใช้บริการและลูกค้าอื่น

สวบ. มีวิธีการกำหนดกลุ่มผู้ใช้บริการ ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาด โดยยึดประเภทสินค้าและบริการเป็นหลัก ตาราง OP.1-6 ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) สินค้าและบริการที่ก่อให้เกิดรายได้ ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าภายนอก เช่น บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ครูบรรณารักษ์ของโรงเรียน อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา 2) สินค้าและบริการตามพันธกิจ ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าหลัก ได้แก่ นักศึกษาระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 1-4 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย และ 3) สินค้าและบริการที่ต้องลงทุน ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเช่นเดียวกับกลุ่มที่ 2 นอกจากการจำแนกตามประเภทสินค้าและบริการแล้ว สวบ. ยังใช้เกณฑ์ระดับการศึกษา (ปริญญาตรี/บัณฑิตศึกษา) และคณะ/สาขาที่สังกัดร่วมด้วย เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรสารสนเทศและบริการสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น

ในการคาดการณ์กลุ่มผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่นในอนาคต สวบ. ใช้ข้อมูลแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้ใช้บริการที่วิเคราะห์ไว้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เช่น แนวโน้มที่ผู้ใช้บริการนิยมใช้เครื่องมือ AI ในการสืบค้นข้อมูลมากขึ้น และแนวโน้มที่ผู้ใช้บริการต้องการพื้นที่การเรียนรู้ที่หลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น ห้องทำงานกลุ่ม ห้องเรียนรู้ส่วนบุคคล และพื้นที่สร้างสรรค์นวัตกรรม มาใช้คาดการณ์กลุ่มลูกค้าที่จะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต ได้แก่ กลุ่มผู้ใช้บริการที่ต้องการการสนับสนุนด้าน AI Literacy และกลุ่มผู้ใช้บริการที่ต้องการพื้นที่การเรียนรู้รูปแบบใหม่ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดทิศทางการพัฒนาบริการ เช่น การพัฒนาบริการ AI Librarian และการขยายพื้นที่เรียนรู้ที่หลากหลาย

ในกลุ่มผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่นทั้งหมด สวบ. ให้ความสำคัญและมุ่งจูงใจกลุ่มนักศึกษาที่ไม่เคยเข้าใช้บริการห้องสมุดเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก (Primary Customer) ของห้องสมุด การจูงใจให้กลุ่มนี้เข้ามาใช้บริการมากขึ้นจะช่วยเพิ่มความคุ้มค่าในการลงทุนของมหาวิทยาลัยที่มีต่อทรัพยากรสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานของ สวบ. อีกทั้งยังเป็นตัวชี้วัดคุณภาพการให้บริการขององค์กรโดยตรง จึงเป็นที่มาของแนวทางเชิงรุกในการเข้าถึงกลุ่มนี้ เช่น การประสานงานกับอาจารย์ผู้สอนรายวิชาศึกษาทั่วไปให้ใช้ห้องประชุมของห้องสมุดเป็นสถานที่จัดการเรียนการสอน ดังที่กล่าวไว้ในข้อ 3.1ก(2)

(2) การจัดการหลักสูตรและบริการฯ

สวบ. มีวิธีการค้นหาความจำเป็น ความต้องการ และความคาดหวังด้านการจัดหลักสูตรและบริการฯ ที่ออกแบบเฉพาะตามลักษณะของแต่ละกลุ่มลูกค้า ได้แก่ กลุ่มนักศึกษาระดับปริญญาตรี ใช้ (1) แบบสอบถามออนไลน์ (2) การสัมภาษณ์ (3) การรับฟังผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และ (4) การวิเคราะห์ข้อมูลการใช้บริการ กลุ่มนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การสำรวจหลังการอบรม และการวิเคราะห์คำถามที่สอบถามบรรณารักษ์ กลุ่มอาจารย์ ใช้การประชุมร่วมกับคณะ การสัมภาษณ์รายบุคคล แบบสำรวจออนไลน์ และคณะกรรมการห้องสมุด กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ใช้แบบสอบถาม

ความต้องการฝึกอบรม การสัมภาษณ์หัวหน้างาน และการวิเคราะห์การเข้าร่วมกิจกรรมที่ผ่านมา และกลุ่มหน่วยงานราชการ/เอกชนและชุมชนเครือข่าย ใช้การประชุมเครือข่าย การสัมภาษณ์ผู้บริหาร แบบสำรวจก่อนจัดโครงการ เวทีประชาคม และการลงพื้นที่ชุมชน ดังตารางที่ 3.1 ข.(2)

ตารางที่ 3.1 ข.(2) ความต้องการ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

กลุ่มลูกค้าหลัก	ความต้องการและความคาดหวัง	สิ่งที่ควรปรับปรุง(ความไม่พึงพอใจ)	การบริการ
1. นักศึกษาปริญญาตรี 2. นักศึกษาบัณฑิตศึกษา 3. อาจารย์ 4. บุคลากรสายสนับสนุน	1. มีทรัพยากรสารสนเทศประเภทสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น 2. มีช่องทางการให้บริการที่หลากหลายเข้าถึงได้ง่ายและสามารถรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว 3. ต้องการให้มีบริการทางคอมพิวเตอร์/อินเทอร์เน็ตครอบคลุมพื้นที่บริการห้องสมุด 4. มีพื้นที่เพียงพอ และเพิ่มห้องคาราโอเกะ ห้องดูหนังที่สามารถดูแบบกลุ่มได้ 5. เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น อุปกรณ์สำนักงาน ผ้าห่ม ตู้กดน้ำดื่ม 6. เพิ่มระยะเวลาในการยืมหนังสือ 7. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนและการสร้างแรงบันดาลใจ 8. มีระบบสารสนเทศที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 9. มีระบบสารสนเทศที่อำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนและปฏิบัติงาน 10. การเชื่อมต่อเพื่อเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์นอกมหาวิทยาลัยผ่านระบบที่ไม่ซับซ้อน 11. มีทรัพยากรสารสนเทศและฐานข้อมูลประกอบการศึกษาค้นคว้า การสอน การทำ วิจัย วิทยาศาสตร์ 12. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย	1. จำนวนการยืมหนังสือ 2. แสงสว่างบริเวณชั้นหนังสือ 3. สัญญาณอินเทอร์เน็ตให้ความเสถียรมากขึ้น เพราะในบางจุดใช้งานไม่ได้ 4. การแจ้งเตือนการให้บริการผ่าน Line 5. มีระบบคอยกำกับดูแลนักศึกษาในห้องสมุดที่มีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในการใช้ห้องสมุดเสียงดัง ขณะใช้บริการในห้องสมุด 6. ต้องการให้เพิ่มห้องนั่งอ่านหนังสือให้มีรูปแบบที่หลากหลาย 7. เพิ่มจำนวนคอมพิวเตอร์ในการให้บริการ 8. บรรยากาศบางชั้นยังไม่ทันสมัย ไม่สดใส การออกแบบในการจัดห้องควรปรับให้ดูทันสมัย 9.การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านอย่างต่อเนื่อง 10. ระยะเวลาในการเปิด-ปิดให้บริการยังไม่เหมาะสมอยากให้เพิ่มเวลาเปิดให้มากกว่า 16.30 น. 11. โซนพื้นที่บริการนอกเวลาคงมีการติดตั้งปลั๊กและพัดลมเพิ่ม 12. จำนวนปลั๊กไฟให้บริการมีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอ 13. มีห้องน้ำบริการบริเวณด้านนอกอาคารสำหรับผู้ให้บริการในโซนบริการ 24 ชม.	1. บริการห้องสมุดเชิงรุก 2. ปรับระเบียบการใช้บริการ 3. ปรับเพิ่มหลอดไฟแสงสว่างบริเวณชั้นหนังสือ 4. เพิ่มรูปแบบการให้บริการผ่าน Line 5. เพิ่มสัญญาณเครือข่าย Wi-Fi 7. กำหนดมาตรการการใช้บริการห้องสมุด 8. เพิ่มคอมพิวเตอร์ในพื้นที่ให้บริการ 9. ปรับพื้นที่การให้บริการตามความต้องการ 10. อนุญาตให้ผู้ใช้บริการนำน้ำดื่ม ที่มีฝาปิดมิดชิดและผลไม้เข้ามาทานในห้องสมุด 11. กำหนดมาตรการทำความสะอาดพื้นที่ให้บริการ

จากการค้นหาความต้องการดังกล่าว สวบ. นำผลมากำหนดและปรับการจัดหลักสูตรและบริการฯ อย่างเป็นรูปธรรม โดยในรอบปีที่ผ่านมาได้ดำเนินการปรับปรุงตอบสนองประเด็นความต้องการของผู้ใช้บริการ รวม 11 เรื่อง ครอบคลุมทั้งด้านทรัพยากรสารสนเทศ เช่น ปรับสัดส่วนการจัดซื้อทรัพยากรจากรูปเล่มต่ออิเล็กทรอนิกส์จากเดิม 60:40 เป็น 70:30 เพื่อตอบสนองความต้องการทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้น ด้านกายภาพและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น การเพิ่มแสงสว่างและปรับตำแหน่งชั้นหนังสือในชั้น 2-3 การปรับปรุงโถงบริการศูนย์สารสนเทศอาเซียน การเพิ่มปลั๊กไฟและพัดลม การก่อสร้างห้องน้ำเพิ่มเติมสำหรับหอพักบริการ 24 ชั่วโมง และการคัดเลือกหนังสือเนื้อหาเก่าออกจากชั้น (Weeding) เพื่อเพิ่มพื้นที่บริการ ด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เช่น การจัดซื้อและติดตั้งอุปกรณ์กระจายสัญญาณเครือข่ายเพิ่มเติมใน ปีงบประมาณ 2568 ด้านระเบียบการให้บริการ เช่น การปรับปรุงระเบียบสิทธิการยืมหนังสือเพื่อเพิ่มจำนวนการยืม และด้านเวลาให้บริการ เช่น การขยายเวลาเปิดให้บริการเป็น 18.30 น. ในช่วงก่อนสอบกลางภาค และ 20.00 น. ในช่วงก่อนสอบปลายภาค ทั้งนี้ สวบ. จัดสรรงบประมาณร้อยละ 30 ของงบประมาณในแต่ละปีสำหรับการปรับปรุงพื้นที่ให้บริการอย่างต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นกลไกการทบทวนและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็นระบบและนำไปปฏิบัติจริง

การดึงดูดผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มใหม่และการเจาะตลาดใหม่ สวบ. จัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ "AI ไม่ยากอย่างที่คิด: เรียนรู้และใช้งานสำหรับผู้สูงวัย" ให้แก่สมาชิกชมรมบ้านไม่รู้อยู่และประชาชนทั่วไป ปีละ 1 ครั้ง มีผู้เข้าร่วมครั้งละ 15 คน ซึ่งเป็นการขยายกลุ่มเป้าหมายจากผู้ใช้บริการและลูกค้าหลักในรั้วมหาวิทยาลัยไปสู่กลุ่มผู้สูงอายุในชุมชน สอดคล้องกับพันธกิจด้านการพัฒนาท้องถิ่นและการเป็นศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของ สวบ. (ผลลัพธ์ 7.2ก(1)-2, 7.2ก(1)-4 , 7.2ก(1)-5 , 7.1ก-8 ถึง 7.1ก12 และ 7.1ก-16)

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ก. ประสบการณ์ของผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่นๆ

(1) การจัดการความสัมพันธ์

สวบ. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่นผ่านค่านิยม ARIT ซึ่งกำหนด "Trusted Service Mind" (บริการด้วยใจ น่าเชื่อถือ) เป็นหนึ่งในค่านิยมหลักที่ใช้กำกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

สวบ. ตอบสนองความต้องการและมุ่งสร้างประสบการณ์ที่เหนือกว่าความคาดหวังของผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่นด้วยแนวทางที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงของความสัมพันธ์ ในช่วงแรกเข้า สวบ. จัดกิจกรรม Library Tour ในรูปแบบเกมเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับห้องสมุดอย่างสนุกสนานแทนการบรรยายแบบเดิม ควบคู่กับกิจกรรม Library Passport ที่ให้นักศึกษาสะสมแต้มจากการใช้บริการต่าง ๆ ในช่วงเดือนแรก และระบบรุ่นพี่แนะนำรุ่นน้อง (Peer Mentor) ที่ช่วยพาทำความรู้จักห้องสมุด สำหรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งมีรูปแบบการให้บริการที่ผูกกับรายวิชา โดยสวบ. สอดแทรกการแนะนำฐานข้อมูลวิจัยและฐานข้อมูลหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ไว้ในกิจกรรมปฐมนิเทศรายวิชา (Course Orientation)

ในช่วงระหว่างใช้บริการต่อเนื่อง สวบ. ดูแลผู้ใช้บริการด้วยระบบแนะนำหนังสือและฐานข้อมูลตามความสนใจเฉพาะบุคคล จัดอบรมการสืบค้นข้อมูลเพื่อทำวิจัย โปรแกรมจัดการบรรณานุกรม ในช่วงที่นักศึกษาเริ่มทำวิจัย แจ้งเตือนกำหนดคืนหนังสือและต่ออายุการยืมอัตโนมัติผ่าน Line และอีเมลแจ้งเตือน

ก่อนถึงกำหนด และจัดพื้นที่ "หนังสือแนะนำ" ที่หมุนเวียนเนื้อหาตามภาคการศึกษา ในช่วงใกล้จบการศึกษา สอบ. ให้บริการคำปรึกษาด้านการอ้างอิงและการตรวจสอบการคัดลอกผลงานแบบนัดหมายเร่งด่วนในช่วงใกล้ส่งเล่มวิทยานิพนธ์ พร้อมสิทธิพิเศษเพิ่มจำนวนและระยะเวลาการยืมหนังสือชั่วคราวสำหรับผู้ที่กำลังทำวิทยานิพนธ์ และในช่วงหลังสำเร็จการศึกษา สอบ. รักษาความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าด้วยการให้ศิษย์เก่ามาใช้ห้องสมุดได้ตามปกติ การสื่อสารผ่านกลุ่ม Facebook ศิษย์เก่าเพื่อแจ้งทรัพยากรและกิจกรรมใหม่เป็นระยะ ตลอดจนการเชิญร่วมกิจกรรมและบริจาคหนังสือคืนห้องสมุด เพื่อสร้างความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ สอบ. ได้เริ่มทบทวนและพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่นให้แตกต่างกันตามช่วงความสัมพันธ์ดังกล่าวตั้งแต่ปีการศึกษา 2568 เป็นต้นมา เพื่อยกระดับจากการให้บริการแบบเดียวกันทุกกลุ่มไปสู่การดูแลที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของแต่ละช่วงเวลาได้ดีขึ้น (ผลลัพธ์ 7.2ก(1)-1 ถึง 7.2ก(1)-4 และ 7.2ก(2)-1 ถึง 7.2ก(2)-2)



ภาพที่ 3.2ก(1) การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

สอบ. มีวิธีการช่วยให้ผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่นสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุนจากสถาบันผ่านหลายช่องทาง ได้แก่ (1) เคา์เตอร์บริการ (2) บริการ Ask a Librarian (3) บริการ research support ผ่าน (4) กล่องข้อความ (Inbox) ทาง Facebook Page (5) คู่มือ OnePage การใช้บริการ (6) คำถามที่พบบ่อย (FAQ) บนเว็บไซต์ และ (7) ระบบ Line Chatbot โดยกระบวนการและช่องทางเหล่านี้มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มผู้ใช้บริการ กลุ่มลูกค้าอื่น และส่วนตลาด เนื่องจากช่องทางดิจิทัลดังกล่าว

สามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกันทุกกลุ่ม ทำให้ สวบ. เปิดให้ทุกกลุ่มเข้าถึงการสนับสนุนผ่านช่องทางเดียวกันทำให้เกิดความสะดวกและลดความซับซ้อนในการใช้บริการ

ในการค้นหาความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากสถาบัน สวบ. ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เมื่อผู้ให้บริการมาใช้บริการโดยตรง รวมถึงการสำรวจภายหลังการจัดอบรมเพื่อสอบถามว่าผู้เข้าอบรมต้องการองค์ความรู้เพิ่มเติมด้านใดอีกบ้าง ซึ่งพบว่าผู้ให้บริการมีความต้องการให้ (1) จัดอบรมเพิ่มเติมในประเด็นการใช้ AI เพื่อการสืบค้นสารสนเทศ (2) การใช้โปรแกรมตรวจสอบความซ้ำซ้อนของผลงานวิชาการ และ (3) การใช้ฐานข้อมูลเฉพาะสาขา ทำให้ สวบ. สามารถระบุความต้องการด้านการสนับสนุนที่แท้จริงของผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่นได้

เมื่อพบความต้องการดังกล่าวแล้ว สวบ. ถ่ายทอดไปสู่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุน โดยจัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่ปรับปรุงตามผลป้อนกลับ (feedback) จากผู้ให้บริการ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการการเข้าถึงบริการของ สวบ. เพื่อให้บุคลากรทุกจุดบริการมีแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ควบคู่กับการประชุมบรรณารักษ์ผู้ให้บริการทุกเดือนเพื่อสื่อสารความต้องการและแนวทางการสนับสนุนที่ปรับปรุงใหม่ให้บุคลากรทุกคนรับทราบและนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ผลลัพธ์ 7.2ก(1)-1 ถึง 7.2ก(1)-4

(3) การจัดการข้อร้องเรียน

สวบ. มีวิธีการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างเป็นระบบ โดยเปิดรับข้อร้องเรียนผ่านหลายช่องทาง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประจำจุดบริการ สายตรงผู้อำนวยการบนหน้าเว็บไซต์ เฟซบุ๊ก แพนเพจ อีเมล (lib@rmu.ac.th) ไลน์ บอร์ดรับฟังความคิดเห็น โทรศัพท์ แบบสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ (2 ครั้ง/ปี) และหนังสือราชการ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบรับเรื่องในแต่ละช่องทางไว้ชัดเจน เมื่อได้รับข้อร้องเรียนแล้ว สวบ. ดำเนินการตามขั้นตอน 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) รับเรื่องบันทึกเข้าระบบรับเรื่องร้องเรียน 2) ตอบรับผู้ร้องเรียนภายใน 1 วันทำการ 3) ส่งต่อผู้รับผิดชอบตามประเภทข้อร้องเรียน 4) วิเคราะห์สาเหตุและดำเนินการแก้ไข 5) แจ้งผลแก่ผู้ร้องเรียนผ่านช่องทางที่เหมาะสม 6) ประเมินความพึงพอใจหลังปิดเรื่อง และ 7) สรุปรายงานรายเดือนเพื่อปรับปรุงบริการ

ในการแก้ไขข้อร้องเรียน สวบ. กำหนดผู้รับผิดชอบหลักและระยะเวลาดำเนินการที่แตกต่างกันตามประเภทและระดับความเร่งด่วนของข้อร้องเรียน เช่น ข้อร้องเรียนด้านทรัพยากรสารสนเทศ (เช่น หนังสือหาย/ข้อมูลผิด) รับผิดชอบโดยบรรณารักษ์งานบริการ ตอบรับภายใน 1 วันทำการและปิดเรื่องภายใน 5 วันทำการ ข้อร้องเรียนด้านระบบเครือข่ายและฐานข้อมูลซึ่งจัดเป็นความเร่งด่วนระดับสูง รับผิดชอบโดยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ปิดเรื่องภายใน 2-3 วันทำการ ข้อร้องเรียนด้านเจ้าหน้าที่และการให้บริการ รับผิดชอบโดยผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการฝ่ายห้องสมุดร่วมกับงานบุคลากร ด้วยการสอบข้อเท็จจริงและปิดเรื่องภายใน 7 วันทำการ ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม คือกรณีข้อร้องเรียนเรื่องเครื่องปรับอากาศไม่เย็น สวบ. ได้ดำเนินการย้ายเครื่องปรับอากาศจากอาคารเดิมที่ไม่ได้ใช้งานมาติดตั้งทดแทนเครื่องที่ชำรุดบริเวณชั้น 4 และชั้น 5 พร้อมทั้งเสนอของบประมาณจัดซื้อเครื่องปรับอากาศใหม่ต่อมหาวิทยาลัย และติดตั้งพัดลมเพิ่มเติมบริเวณชั้น 2-3 รวมถึงจัดซื้อพัดลมอุตสาหกรรมเพิ่มอีก 3 ตัว ทำให้ สวบ. สามารถให้บริการต่อเนื่องได้ในระหว่างรอการจัดซื้อ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ร้องเรียนกลับคืนมา

ในด้านการวิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ สวบ. รวบรวมข้อร้องเรียนทั้งหมดมาวิเคราะห์ภาพรวมและสรุปเป็นรายปี เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการเชิงป้องกัน เช่น การจัดทำแผนซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศและการล้างพัดลมตามรอบเวลาที่กำหนด แทนการรอให้เกิดปัญหาแล้วจึงแก้ไขเป็นรายกรณี (ผลลัพธ์ 7.2ก(1)-1 ถึง 7.2ก(1)-4 และ 7.2ก(2)-1) สามารถสรุปการจัดการข้อร้องเรียนของ สวบ. ได้ดังภาพที่ 3.2ก(3)



ภาพที่ 3.2ก(3) การจัดการข้อร้องเรียน

(4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

สวบ. ส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิบัติต่อผู้ใช้บริการแต่ละคน ผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่ม ลูกค้ากลุ่มอื่น และส่วนตลาดที่แตกต่างกันอย่างเป็นธรรม โดยกำหนดระเบียบการยืม-คืนทรัพย์สินการสารสนเทศให้ใช้เกณฑ์เดียวกันกับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม ยกเว้นในกรณีที่มีเหตุผลรองรับอย่างชัดเจนตามภารกิจและบทบาทของแต่ละกลุ่ม เช่น การกำหนดสิทธิจำนวนและระยะเวลาการยืมของอาจารย์ให้มากกว่านักศึกษา เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่แตกต่างบนพื้นฐานของเหตุผลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ มิใช่การเลือกปฏิบัติโดยไม่มีเหตุผลรองรับ

ในด้านการป้องกันการแบ่งแยกโดยไม่เจตนาต่อกลุ่มที่อาจต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติมเป็นพิเศษ สวบ. จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการและผู้มีความต้องการพิเศษ ได้แก่ ทางลาด ประตูเลื่อนอัตโนมัติ และลิฟต์ เพื่อให้ผู้ใช้บริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงพื้นที่และบริการของห้องสมุดได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีข้อจำกัดด้านกายภาพที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้าใช้บริการ

กรณีผู้ใช้บริการหรือลูกค้ากลุ่มอื่นรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม สวบ. เปิดให้ใช้ช่องทางร้องเรียนเดียวกับระบบการจัดการข้อร้องเรียนทั่วไปของ สวบ. ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประจำจุดบริการ สายตรงผู้อำนวยการ เพชบุรีแฟนเพจ อีเมล โน้ตบุ๊กฟังความคิดเห็น โทรศัพท์ และหนังสือราชการ ซึ่งจะเข้าสู่

กระบวนการรับเรื่อง วิเคราะห์ และแจ้งผลตามขั้นตอนเดียวกับที่ใช้จัดการข้อร้องเรียนโดยทั่วไป ทำให้มั่นใจได้ว่าประเด็นด้านความเป็นธรรมจะได้รับการพิจารณาและแก้ไขอย่างเป็นระบบเช่นเดียวกับข้อร้องเรียนประเภทอื่น โดยสามารถสรุปได้ดังภาพที่ (ผลลัพธ์หมวด 7.2ก(1)-1, 7.2ก(1)-3, 7.2ก(1)-4)



ภาพที่ 3.2ก(4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

ข. การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

สวบ. ดำเนินการค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้ใช้บริการอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมด้านคุณภาพบริการและการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศโดยใช้เครื่องมือหลากหลาย เช่น แบบประเมินออนไลน์, การสังเกต, การสัมภาษณ์ และสถิติการใช้บริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างครบถ้วน ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผู้บริหารเพื่อใช้ในการปรับปรุงบริการและกระบวนการทำงาน จากผลการวิเคราะห์พบประเด็นสำคัญ ได้แก่ พื้นที่อ่านหนังสือ และพื้นที่ใช้เสียง ความสะอาดในลงทะเบียนเข้าใช้ห้องสมุด เครื่องปรับอากาศไม่เย็น เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้สับคั่นช้า ไม่มีห้องน้ำด้านนอก ได้ดำเนินการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ตไร้สาย เพิ่มพื้นที่การใช้งานที่หลากหลาย การปรับปรุงห้องน้ำ และสร้างห้องน้ำด้านนอกพร้อมเปิดช่องทางติดตามผลและรับข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3.2 ก(4)-1 การค้นหาความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการและลูกค้ากลุ่มอื่น

กลุ่มลูกค้า มิติที่วัด	วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้อยู่ ปัจจุบัน	ความถี่	ตัวชี้วัด/คำถามตัวอย่าง	การนำผลไปใช้กำหนดกลยุทธ์
1. นักศึกษาระดับปริญญาตรี				
ความพึงพอใจ	แบบสำรวจความพึงพอใจ/ ไม่พึงพอใจ	2 ครั้ง/ปี	ระดับความพึงพอใจต่อ บริการ/สถานที่/ทรัพยากร/ เทคโนโลยี	- ปรับปรุงบริการ - กำหนดมาตรการป้องกันเชิง ระบบ
ความไม่พึงพอใจ	แบบสอบถาม/สัมภาษณ์เมื่อ มาใช้บริการ	ตลอดเวลา	จำนวน/ประเภทข้อร้องเรียน รายเดือน-ปี	- นำวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน - นำไปวางแผนจัดทำคำขอ งบประมาณในการปรับปรุง และจัดซื้อทรัพยากร สารสนเทศ สิ่งอำนวยความสะดวก
ความผูกพัน	ข้อร้องเรียนผ่านช่องทางต่าง ๆ (บอร์ด/Line/FB/สายตรง ผอ.)	-	อัตรากลับมาใช้บริการซ้ำ	- นำไปทบทวนหัวข้อ/รูปแบบ การอบรมให้สอดคล้องกับ ความต้องการ
2. นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา				
ความพึงพอใจ	แบบสำรวจความพึงพอใจ/ ไม่พึงพอใจ การสัมภาษณ์ แบบสำรวจหลังการอบรม	ตามรอบอบรม/ ตามความ ต้องการ	ความพึงพอใจต่อฐานข้อมูล วิจัย/บริการให้คำปรึกษา	- ปรับปรุงบริการ - กำหนดมาตรการป้องกันเชิง ระบบ
ความไม่พึงพอใจ	-ข้อร้องเรียนผ่านช่องทาง เดียวกับกลุ่มอื่น -การวิเคราะห์คำถามที่ สอบถามบรรณารักษ์บ่อย	ตลอดเวลา	ประเด็นที่ถูกสอบถาม/ ร้องเรียนซ้ำ ๆ	- นำวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน - นำไปวางแผนจัดทำคำขอ งบประมาณในการปรับปรุง และจัดซื้อทรัพยากร สารสนเทศ สิ่งอำนวยความสะดวก
ความผูกพัน	-ติดตามอัตราการใช้ ฐานข้อมูลวิจัยต่อเนื่อง -อัตราการกลับมาขอ คำปรึกษาซ้ำ	-	อัตราการใช้บริการต่อเนื่อง ตลอดหลักสูตร	- นำไปทบทวนหัวข้อ/รูปแบบ การอบรมให้สอดคล้องกับ ความต้องการ
3. อาจารย์				
ความพึงพอใจ	-แบบสำรวจความพึงพอใจ/ ไม่พึงพอใจ -การประชุมร่วมกับคณะ / คณะกรรมการห้องสมุด	2 ครั้ง/ปี + ตาม รอบประชุม	ความพึงพอใจต่อทรัพยากร สนับสนุนการสอน/วิจัย	- ปรับปรุงบริการ - กำหนดมาตรการป้องกันเชิง ระบบ
ความไม่พึงพอใจ	ข้อร้องเรียนผ่านช่องทาง เดียวกับกลุ่มอื่น การสัมภาษณ์รายบุคคล	ตลอดเวลา / ตามรอบ	ประเด็นความไม่พึงพอใจที่ถูก หยิบยกในที่ประชุม คณะกรรมการ	- นำวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน - นำไปวางแผนจัดทำคำขอ งบประมาณในการปรับปรุง และจัดซื้อทรัพยากร สารสนเทศ สิ่งอำนวยความสะดวก
ความผูกพัน	-อัตราการเข้าร่วมกิจกรรม Library Meet User Need ต่อปี, การเสนอข้อหนังสือ/ รายวิชาเข้าร่วมโครงการ	-	จำนวนอาจารย์ที่เข้าร่วม กิจกรรมของห้องสมุดต่อปี การศึกษา	- นำไปทบทวนหัวข้อ/รูปแบบ การอบรมให้สอดคล้องกับ ความต้องการ

กลุ่มลูกค้า มิติที่วัด	วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้อยู่ ปัจจุบัน	ความถี่	ตัวชี้วัด/คำถามตัวอย่าง	การนำผลไปใช้กำหนดกลยุทธ์
4. บุคลากรสายสนับสนุน				
ความพึงพอใจ	แบบสำรวจความพึงพอใจ/ ไม่พึงพอใจ แบบสอบถามความต้องการ ฝึกอบรม	2 ครั้ง/ปี	ความพึงพอใจต่อบริการ/ หลักสูตรฝึกอบรม	- ปรับปรุงบริการ - กำหนดมาตรการป้องกันเชิง ระบบ - นำไปวิเคราะห์จุดแข็ง- จุดอ่อน
ความไม่พึงพอใจ	ข้อร้องเรียนผ่านช่องทาง เดียวกับกลุ่มอื่น การสัมภาษณ์หัวหน้างาน	ตลอดเวลา / ตามรอบ	ประเด็นที่หัวหน้างานสะท้อน กลับมาที่ผู้บริหาร	- นำไปวางแผนจัดทำคำขอ งบประมาณในการปรับปรุง และจัดซื้อทรัพยากร
ความผูกพัน	อัตราการเข้าร่วมกิจกรรม ส่งเสริมการใช้บริการ อัตรา การเข้าร่วมอบรมซ้ำ	-	จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วม กิจกรรม/อบรมซ้ำต่อปี	สารสนเทศ สิ่งอำนวยความสะดวก - นำไปทบทวนหัวข้อ/รูปแบบ การอบรมให้สอดคล้องกับ ความต้องการ

ในปี 2568 สวบ. ได้วิเคราะห์แนวโน้มความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง เช่น การย้ายเครื่องปรับอากาศที่ไม่ได้ใช้งานมาแทนเครื่องที่ใช้งานไม่ได้ การปรับปรุงคุณสมบัติของเครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยการเพิ่มอุปกรณ์หน่วยความจำให้มีความเร็วขึ้น การปรับปรุงอุปกรณ์สุขภัณฑ์ในห้องน้ำ เช่น สายชำระ ฝาชักโครก ก๊อกน้ำ ประตุ ดำเนินการก่อสร้างห้องน้ำบริเวณด้านนอกอาคารเพื่อให้สามารถใช้งานได้เมื่อห้องสมุดปิดบริการ และการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เกินความคาดหมาย เช่น เบาะนอนไฟฟ้าส่งผลให้ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น (ผลลัพธ์หมวด 7.2ก(1)-1, 7.2ก(1)-3 และ 7.2ก(2)-2))

สวบ. ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการกับสวท.มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีทรัพยากรใกล้เคียงกับ สวบ. ประกอบด้วย มรภ.อุดรธานี มรภ.อุบลราชธานี มรภ.นครราชสีมา โดยรวบรวมข้อมูลระดับความพึงใจจากผู้บริการย้อนหลัง 2 ปี พบว่า สวบ. มีผลประเมินความพึงพอใจในลำดับที่ 1 ดังตารางที่ 3.2 ก(4)-2 ทั้งนี้ได้นำผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงกระบวนการให้บริการ และการพัฒนานวัตกรรมบริการ

ตารางที่ 3.2 ก(4)-2 ตารางข้อมูลเชิงเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใช้บริการปี 2567 และ ปี 2568

คู่เทียบ	2567		2568	
	สถิติการเข้าใช้ บริการ	ความพึงพอใจของ ผู้ให้บริการ	สถิติการเข้าใช้ บริการ	ความพึงพอใจของ ผู้ให้บริการ
1. สวบ.มรภ.อุดรธานี	41,258	4.25	60,134	4.32
2. สวบ.มรภ. อุบลราชธานี	133,696	4.65	119,043	4.54
3. สวบ.มรภ. มหาสารคาม	66,890	4.83	128,140	4.90

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงานของสถาบัน

สวบ.ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลและองค์ความรู้เป็นฐานในการบริหารองค์กร โดยมุ่งให้ข้อมูลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน สามารถนำไปใช้กำกับติดตาม วิเคราะห์ ตัดสินใจ และปรับปรุงบริการได้ ระบบการดำเนินงานจึงเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ทันสมัยและให้บริการที่มีคุณภาพ พันธกิจของ สวบ. ความต้องการของผู้ใช้บริการ สมรรถนะของบุคลากร และความท้าทายด้านการบริหาร องค์กรดิจิทัล การใช้ปัญญาประดิษฐ์ และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ โครงสร้างการปฏิบัติงานของ สวบ. ประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป 2) กลุ่มงานห้องสมุด 3) กลุ่มงานเทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยผู้อำนวยการกระจายอำนาจให้รองผู้อำนวยการ 3 คน กำกับดูแลการดำเนินงานในฝ่ายบริหาร ฝ่ายห้องสมุด และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ตามลำดับ แต่ละกลุ่มงานมีหน้าที่ในการจัดเก็บ ตรวจสอบ และรายงานข้อมูลตามภารกิจ ร่อง ผอ แต่ละฝ่ายทำหน้าที่กำกับติดตาม วิเคราะห์ และทบทวนผล ก่อนนำเสนอผู้อำนวยการและ คณะกรรมการบริหาร สวบ. ระบบดังกล่าวทำให้ข้อมูลจากระดับปฏิบัติการเชื่อมโยงไปสู่การตัดสินใจระดับ องค์กร และนำผลการตัดสินใจกลับไปปรับปรุงการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มงาน สวบ.ใช้ PDCA เป็นพื้นฐาน ในการดำเนินงาน โดยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ดำเนินงานและจัดเก็บข้อมูล ตรวจสอบและวิเคราะห์ผล ก่อนนำผลการทบทวนไปปรับปรุงกระบวนการ ควบคู่กับการจัดการความรู้เพื่อถอดบทเรียน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และจัดเก็บความรู้จากการปฏิบัติงาน (ภาพที่ 4.1ก(1))



ภาพที่ 4.1ก(1) กระบวนการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

สวบ.กำหนดตัววัดผลการดำเนินงานโดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการ ความต้องการของผู้ใช้บริการ ข้อกำหนดของกระบวนการ ความเสี่ยง และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ จากนั้นถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์กรไปสู่ระดับฝ่าย กลุ่มงาน โครงการ และผู้รับผิดชอบครอบคลุมทั้งประสิทธิภาพ คุณภาพ ความพร้อมใช้ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และผลที่ผู้ใช้ได้รับ ตัววัดที่สำคัญประกอบด้วย ผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ จำนวนผู้เข้าใช้บริการทั้งในสถานที่และผ่านระบบออนไลน์ การยืม-คืนและการใช้ทรัพยากรสารสนเทศ การเข้าใช้ฐานข้อมูล OPAC และทรัพยากรดิจิทัล การใช้พื้นที่ Study Room และห้องประชุม ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และเสียงของผู้ใช้บริการ ระยะเวลาและผลการตอบสนองต่อปัญหาหรือข้อเสนอแนะ ความพร้อมให้บริการของระบบผ่านอินเทอร์เน็ต ความสำเร็จของระบบสำรองข้อมูล ประสิทธิภาพการแสดงผลของเว็บไซต์ จำนวนความพยายามโจมตีระบบ และผลสำเร็จในการป้องกัน เหตุการณ์ด้านความปลอดภัยและเหตุฉุกเฉินที่ส่งผลต่อการให้บริการ การเบิกจ่ายงบประมาณและผลสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้าง ผลการพัฒนาสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติงาน ทดแทนของบุคลากร จำนวนผลงาน ระบบ และนวัตกรรมที่นำไปใช้จริง สวบ.กำหนดให้ผู้รับผิดชอบงานเป็นผู้บันทึกข้อมูลเบื้องต้น รอง ผอ.ฝ่ายบริหารกำกับดูแลตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้อง วิเคราะห์และทบทวนผล ก่อนนำเสนอ คกก.บริหาร สวบ.เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ตารางที่ 4.1ก (1))

ตารางที่ 4.1ก(1) ตัววัดผลการดำเนินการของ สวบ.

ระดับ/กลุ่มงาน	ข้อมูลและตัววัดสำคัญ	แหล่งข้อมูล	รอบการทบทวน	การนำไปใช้
ระดับองค์กร	ผลตามแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการ ความเสี่ยง และการบรรลุพันธกิจ	รายงานผลตามแผนและ รายงานความเสี่ยง	รายไตรมาส/รายปี	ทบทวนทิศทางและจัดสรรทรัพยากร
กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป	งบประมาณ การจัดซื้อ ปริมาณและความถี่การใช้วัสดุ บุคลากร และงานบริหาร	ระบบมหาวิทยาลัย ฐานข้อมูลการจัดซื้อ และ LibStaff	รายเดือน/รายไตรมาส	วางแผนจัดซื้อ ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความคุ้มค่า
กลุ่มงานห้องสมุด	ผู้เข้าใช้บริการ การยืม-คืน การใช้ฐานข้อมูล ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และเสียงผู้ใช้	ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ แบบประเมิน และช่องทางรับฟังเสียงผู้ใช้	รายเดือน/รายภาคการศึกษา	พัฒนาบริการ พื้นที่ และการจัดหาทรัพยากร
กลุ่มงานเทคโนโลยีดิจิทัล	การใช้บริการดิจิทัล การพัฒนาทักษะดิจิทัลและ AI และผลการประเมินกิจกรรม	สถิติระบบ แบบลงทะเบียน และแบบประเมิน	ตามกิจกรรม/รายไตรมาส	พัฒนาบริการดิจิทัล และกิจกรรมการเรียนรู้
กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออิเล็กทรอนิกส์	ความพร้อมใช้ การสำรองข้อมูล เหตุขัดข้อง การโจมตีทางไซเบอร์ การใช้ LibStaff และการจองห้อง	ระบบติดตาม Log ระบบ LibStaff ระบบจองห้อง และรายงานฝ่ายไอที	รายวัน/รายเดือน	รักษาความต่อเนื่องและความปลอดภัยของระบบ

ระดับ/กลุ่มงาน	ข้อมูลและตัววัดสำคัญ	แหล่งข้อมูล	รอบการ ทบทวน	การนำไปใช้
ระดับผู้ให้บริการ	ความต้องการ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียน	แบบสำรวจ จุดบริการ เว็บไซต์ และสื่อสังคม ออนไลน์	ต่อเนื่อง/ราย ปี	แก้ไขปัญหาและ ปรับปรุง ประสบการณ์ผู้ใช้
ระดับบุคลากร	ผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะ การพัฒนาตนเองและการ ทำงานทดแทน	LibStaff แบบ ประเมินผล และ แผนพัฒนารายบุคคล	รอบ 6 เดือน/รายปี	วางแผนพัฒนาและ ถ่ายทอดงาน

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

สวบ.ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นกลไกสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนา โดยได้มีการวิเคราะห์ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน และการปฏิบัติงานของทั้ง 4 กลุ่มงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของ สวบ. ซึ่งในการเลือกคู่เทียบพิจารณาจากบริบท ภารกิจ กลุ่มผู้ให้บริการที่ใกล้เคียงกันและเป็นหน่วยงานที่เคยเปรียบเทียบในปี 2567 คือ สวบ.มรภ.อุดรธานี และสวบ.มรภ.อุบลราชธานี เป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากหน่วยงานดังกล่าวมีบริบทขนาด และลักษณะการดำเนินงานคล้ายกัน ตัวชี้วัดที่ใช้เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้แก่ สถิติการเข้าใช้บริการความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และกิจกรรมโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน และในปี 2568 สวบ.ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาพันธกิจ สมรรถนะของบุคลากร มีการวางแผนเพื่อพัฒนางานเพิ่มมากขึ้น มีการเก็บข้อมูลสถิติการเข้าใช้อย่างเป็นระบบ และดำเนินการปรับปรุงประตูเข้าออกเป็นประตูอัตโนมัติที่มีระบบรองรับการเก็บสถิติการเข้าใช้มีการประชุมทบทวนร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้บริหารระดับสูง สวบ. ที่ให้ความสำคัญเรื่องการเก็บข้อมูลในการบริการต่างๆ เพิ่มขึ้น การปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ มีการนำ VOC มาปรับปรุงแก้ไขงานและปรับปรุงพื้นที่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ และในการจัดกิจกรรมโครงการบริการวิชาการ สวบ.ได้นำพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่ต้องการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้ยั่งยืน จึงมีการส่งเสริมกิจกรรมโครงการเพื่อพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มขึ้นมีความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกเพื่อลดข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ เช่น โครงการศูนย์การเรียนรู้หมอลำของจังหวัดมหาสารคาม และกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ “สืบสานศิลป์ หมอลำ สร้างสรรค์เยาวชนรุ่นใหม่” หรือกิจกรรมในโรงเรียนที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือกับเทศบาลเมืองมหาสารคาม และได้นำองค์ความรู้มาพัฒนาและมีการ KM และส่งผลงานเข้าแข่งขันการประกวดแนวปฏิบัติที่ดีผลงานห้องสมุดมนุษย์ โครงการประชุมเครือข่ายความร่วมมือห้องสมุดมนุษย์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 14 ณ มรภ.สุราษฎร์ธานี จำนวน 6 สถาบัน สวบ.มรภ.มหาสารคามได้ลำดับที่ 3 โดย ลำดับที่ 1 สวบ.มรภ.สงขลา ลำดับที่ 2 สวบ.มรภ.สุราษฎร์ธานี ซึ่งผลงานมีจุดเด่นด้านการให้บริการที่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และนวัตกรรมฐานข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหมอลำ การดำเนินงานห้องสมุดมนุษย์ การบริการวิชาการแก่ชุมชน และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นเอกลักษณ์และสร้างคุณค่าให้แก่ท้องถิ่นและสังคม เป็นต้น และยังมีหลายพันธกิจที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่องมากขึ้น ดังตาราง 4.1ก.(1)

ตารางที่ 4.1ก.(1) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ 2567 และ 2568

คู่เทียบ	2567			2568		
	สถิติการ เข้าใช้ บริการ	ความพึง พอใจของ ผู้ใช้บริการ	กิจกรรม/ โครงการ บริการ วิชาการแก่ ชุมชนต่อปี	สถิติการ เข้าใช้ บริการ	ความพึงพอใจ ของ ผู้ใช้บริการ	กิจกรรม/ โครงการ บริการ วิชาการแก่ ชุมชนต่อปี
1. สวบ.มรภ.อุดรธานี	41,258	4.25	4	60,134	4.32	2
2. สวบ.มรภ.อุบลราชธานี	133,696	4.65	1	119,043	4.54	2
3. สวบ.มรภ.มหาสารคาม	66,890	4.83	3	128,140	4.90	4

ข. การวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของ สวบ.

สวบ.กำหนดการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคลากรในกลุ่มงาน ผู้รับผิดชอบในตำแหน่งและบุคลากรในกลุ่มงานติดตามผลการปฏิบัติงาน ปัญหาเฉพาะหน้า ความครบถ้วนของข้อมูล และข้อเสนอแนะจากผู้ใช้ 2) ระดับฝ่าย รองผู้อำนวยการทบทวนผลตามตัวชี้วัด ความเสี่ยง การใช้ทรัพยากร และประเด็นที่ต้องประสานระหว่างกลุ่มงาน 3) ระดับองค์กร ผอ. และ คกก. บริหารทบทวนผลการดำเนินงานตามแผน ผู้ใช้บริการ บุคลากร งบประมาณ ความเสี่ยง และประเด็นเชิงกลยุทธ์ โดย คกก.บริหาร สวบ.มีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน เพื่อกำกับติดตามและแก้ไขประเด็นระยะสั้น ส่วน คกก.ประจำ สวบ.ประชุมเป็นรายไตรมาส เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานในภาพรวมและให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาองค์กร การวิเคราะห์งานและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาแนวโน้ม สาเหตุและผลกระทบต่อผู้ให้บริการหรือพันธกิจของ สวบ.ซึ่งแต่ละฝ่ายจะทำการวิเคราะห์สาเหตุ กำหนดแนวทางแก้ไข ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินการ แล้วรายงานความก้าวหน้าในรอบถัดไป

(2) การนำผลการทบทวนการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

สวบ.ใช้ PDCA ควบคู่กับ KM เป็นระบบหลักในการปรับปรุงงาน โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมาย และข้อมูลที่ต้องการ ดำเนินงานและจัดเก็บข้อมูล ตรวจสอบผลและวิเคราะห์สาเหตุ ก่อนนำผลการทบทวนไปปรับปรุงขั้นตอน ระบบ และสมรรถนะบุคลากร ผลการปรับปรุงกระบวนการ ดังภาพที่ 4.1ข(2)



ภาพที่ 4.1ข(2) กระบวนการวิเคราะห์ ทบทวนปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมของ สวบ.

สวบ. ได้มีการทบทวนการดำเนินงานของ 3 ฝ่ายโดยตรง ผอ. และบุคลากรในกลุ่มงานร่วมทบทวน และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงาน เกิดโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังตารางที่ 4.1ข(2)

ตารางที่ 4.1ข(2) การทบทวนการดำเนินการ การปรับปรุงและโอกาสการสร้างนวัตกรรม

ภารกิจ	การทบทวนและปัญหาที่พบ	การปรับปรุง และโอกาสสร้างสรรค์นวัตกรรม
ฝ่ายบริหาร		
การจัดซื้อวัสดุ	การลดการซื้อซ้ำ และสถิติการจัดซื้อ	จัดทำฐานข้อมูลประวัติการจัดซื้อวัสดุ เพื่อลดการซื้อซ้ำและวางแผนการใช้วัสดุทั้งปี
ฝ่ายห้องสมุด		
การบริการ	ผู้ให้บริการแจ้งปัญหา ประเด็นที่ต้องการให้ปรับปรุง	จัดเก็บข้อมูลการรับฟังเสียงผู้ให้บริการ และประเมินการให้บริการ แล้วใช้ผลประเมินและเสียงผู้ใช้ปรับปรุงบริการ พื้นที่ และทรัพยากรสารสนเทศ
การสืบทอดงาน	งานให้บริการควรมีความต่อเนื่องและทำหน้าที่ทดแทนกันได้	หมุนเวียนงานและใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อเตรียมบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออิเล็กทรอนิกส์		
การจัดระบบข้อมูล	การจัดเก็บข้อมูลและการปฏิบัติงานของ สวบ.	พัฒนาระบบ LibStaff เพื่อลดการกระจายของข้อมูลการปฏิบัติงาน
การจองห้อง	การจองห้อง ระบบเอกสารจอง และข้อมูลจองซ้ำซ้อน	พัฒนาระบบจองห้องออนไลน์เพื่อลดกระดาษและนำข้อมูลการใช้ห้องมาบริหารพื้นที่

ภารกิจ	การทบทวนและปัญหาที่พบ	การปรับปรุง และโอกาสสร้างสรรค์นวัตกรรม
การสำรองข้อมูล	ปัญหาการสำรองข้อมูล	ทยอยปรับบริการขึ้น Cloud ของ UniNet เพื่อเพิ่มความพร้อมใช้และสนับสนุนการสำรองข้อมูล
การปรับปรุงเว็บไซต์	การเข้าถึงเว็บไซต์	ปรับปรุงประสิทธิภาพเว็บไซต์ โดยคะแนน PageSpeed Insights เพิ่มจาก 45 ในปี 2566–2567 เป็น 60 ในปี 2568 สูงกว่าค่าเป้าหมาย 55

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

ก. ข้อมูลและสารสนเทศ

(1) คุณภาพ

สวบ.กำหนดให้แต่ละกลุ่มงานรับผิดชอบคุณภาพข้อมูลตามพันธกิจ โดยมุ่งให้ข้อมูลมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา เชื่อถือได้ สอดคล้องกัน และตรวจสอบย้อนกลับได้ กระบวนการควบคุมคุณภาพข้อมูลและ มีการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) กำหนดรายการข้อมูลและตัววัดที่ต้องจัดเก็บ 2) กำหนด นโยบาย วิธีคำนวณ แหล่งข้อมูล และรอบการรายงาน 3) มอบหมายผู้บันทึก ผู้ตรวจสอบ และผู้รับรองข้อมูล 4) ตรวจสอบความครบถ้วน ความซ้ำซ้อน และความสอดคล้องกับข้อมูลต้นทาง 5) แก้ไขข้อมูลที่คลาดเคลื่อน ก่อนนำไปใช้ และ 6) จัดเก็บเอกสารหรือหลักฐานให้ตรวจสอบย้อนกลับได้ ซึ่งกระบวนการจัดการคุณภาพของ ข้อมูลและสารสนเทศจะต้องมีกระบวนการและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อให้ระบบการให้บริการเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและตามมาตรฐานที่กำหนด และขั้นตอนการปฏิบัติงานมีรายละเอียดที่ต้องติดตาม ปรับปรุง และแก้ไขปัญหาให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เช่น ข้อมูลด้านงบประมาณ การเงิน พัสดุ และบุคลากรตรวจสอบ ตามขั้นตอนของมหาวิทยาลัยและการกำกับภายใน สวบ. และข้อมูลการให้บริการตรวจสอบจากระบบ ห้องสมุดอัตโนมัติ ส่วนข้อมูลจาก LibStaff ระบบจองห้อง และระบบติดตามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตรวจสอบจากรายการบันทึกในระบบ ในส่วนของข้อมูลด้านความปลอดภัยไซเบอร์ บุคลากรผู้รับผิดชอบ ตรวจสอบข้อมูลจากบันทึกเหตุการณ์ของระบบ โดยแยกความพยายามโจมตีออกจากโจมตีสำเร็จและ เหตุการณ์ที่กระทบต่อบริการ เพื่อป้องกันการข้อมูลคลาดเคลื่อน การรายงานผลประกอบด้วยข้อมูลจำนวน เหตุการณ์ ร้อยละที่ป้องกันได้และผลกระทบต่อความพร้อมใช้ และนอกจากนี้ สวบ. ยังมีข้อมูลสารสนเทศและ ระบบต่างๆ ที่ดำเนินการบริการให้ผู้ใช้บริการและบุคลากร สวบ. ได้มีการตรวจสอบคุณภาพ ปรับปรุง กระบวนการ ประเมินความเสี่ยงเรื่องข้อมูลและควบคุมอย่างเป็นระบบดังตารางที่ 4.2ก(1)

ตารางที่ 4.2ก(1) กระบวนการจัดการคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ

ข้อมูลสารสนเทศ/ระบบ	รูปแบบการจัดการข้อมูล	ผู้รับผิดชอบข้อมูล
ระบบการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศ ห้องสมุด (OPAC)	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน - เผยแพร่ข้อมูลเป็นสาธารณะ - ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	บรรณารักษ์ / ผู้ดูแลระบบห้องสมุด
ระบบยืนยันตัวบุคคล	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/

ข้อมูลสารสนเทศ/ระบบ	รูปแบบการจัดการข้อมูล	ผู้รับผิดชอบข้อมูล
		ผู้ดูแลระบบ
ระบบบริหารการศึกษา	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน - ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	หน่วยงานเจ้าของระบบ/งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
ระบบบริหารงบประมาณการเงินและการบัญชี (MIS)	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน - ตรวจสอบสถานะทางการเงิน - ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	งานบริหารทั่วไป/งานการเงินและพัสดุ/ผู้ดูแลระบบของมหาวิทยาลัย
ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน	งานบริหารทั่วไป/เจ้าหน้าที่สารบรรณ/ผู้ดูแลระบบมหาวิทยาลัย
ระบบบริหารจัดการเว็บไซต์	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน - เผยแพร่ข้อมูลเป็นสาธารณะ - ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/ผู้ดูแลเว็บไซต์/เจ้าของข้อมูล
ระบบ RMU Mail	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน - ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/ผู้ดูแลระบบอีเมล
ARIT RMU Line Bot	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน - เผยแพร่ข้อมูลเป็นสาธารณะ - ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	งานบริการ/งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/ผู้ดูแลระบบ
ระบบสำรองข้อมูล	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน - ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/ผู้ดูแลระบบสำรองข้อมูล
การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)	- การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)	ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล/งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/
ระบบบันทึกความพึงพอใจของผู้รับบริการ	- ระบบบันทึกความพึงพอใจของผู้รับบริการ	บรรณารักษ์/ผู้ดูแลระบบ
ระบบจัดการเอกสาร e-document	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน - เผยแพร่ข้อมูลเป็นสาธารณะ - ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	งานบริหารทั่วไป/เจ้าของเอกสาร/ผู้ดูแลระบบ
ระบบเบิกจ่ายวัสดุ	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน - ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	งานบริหารทั่วไป/งานพัสดุ/ผู้ดูแลระบบ
ระบบฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ Thesis Database System	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน - เผยแพร่ข้อมูลเป็นสาธารณะ - ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	งานบริการ/บรรณารักษ์/ผู้ดูแลระบบ
ระบบ ARIT e-Payment	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน - ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	งานการเงิน/หน่วยงานเจ้าของบริการ/ผู้ดูแลระบบ
ระบบ Libstaff	- กำหนดสิทธิ์การใช้งาน - ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน - ปรับปรุงระบบบริการให้เป็นปัจจุบัน	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/ผู้ดูแลระบบ

(2) ความพร้อมใช้

สวบ.จัดให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นพร้อมใช้สำหรับผู้บริหาร บุคลากร และผู้ใช้บริการตามบทบาทและสิทธิ์การเข้าถึง มีการกำหนดบุคลากรกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลทำหน้าที่ตรวจสอบและเฝ้าระวังร่วมกับรอง ผอ. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งข้อมูลภายใน สวบ.เผยแพร่ผ่าน LibStaff และมีระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยที่หน่วยงานใช้ร่วมกัน ส่วนข้อมูลสารสนเทศหรือระบบสำหรับผู้ให้บริการที่เผยแพร่ผ่านระบบห้องสมุดอัตโนมัติ เว็บไซต์ ฐานข้อมูลออนไลน์ ระบบจองห้อง และช่องทางสื่อสาร สวบ.จะกำหนดสิทธิ์การเข้าถึง มีการควบคุมบัญชีผู้ใช้ มอบหมายผู้ดูแลระบบปรับปรุงและจัดเก็บบันทึกการทำงานที่จำเป็น เพื่อรักษาความลับ ความถูกต้อง และความพร้อมใช้ของข้อมูล การดำเนินงานอยู่ภายใต้กฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กฎหมายว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และกฎหมายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ซึ่งบุคลากรของ สวบ. ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติหน้าที่ในการรักษาความปลอดภัยของระบบ ปรับปรุงและพัฒนาาระบบให้สามารถพร้อมใช้ได้เต็มประสิทธิภาพ (ผลลัพธ์ 7.1ข(1)-8) รวมถึงการเฝ้าระวังการถูกโจมตีในบางระบบที่มีความสำคัญในการให้บริการของ สวบ.



ภาพที่ 4.2ก(2) ระบบความปลอดภัยและความต่อเนื่องของข้อมูล

(3) ความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

สวบ. มีการทบทวนและแก้ไขปัญหาเพื่อให้ระบบข้อมูลสารสนเทศของผู้ให้บริการและบุคลากรมีความปลอดภัย โดยมีระบบการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยไซเบอร์ตามรูปแบบของ สนง.คกก.การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ (สกมช.) และกฎหมายที่เกี่ยวข้องการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดผู้รับผิดชอบเฉพาะด้านความปลอดภัยสารสนเทศ 2) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของระบบข้อมูลสารสนเทศทุกปี 3) จัดลำดับข้อมูลที่มีความสำคัญให้อยู่ในระดับความเสี่ยงสูง 4) นำผลการประเมินไปจัดทำแผนตอบสนองเหตุการณ์ฉุกเฉินเพื่อรองรับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น สวบ. มีระบบเฝ้าระวังความปลอดภัยและสามารถรักษาความปลอดภัยของข้อมูลให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ตได้ร้อยละ 100 ต่อเนื่อง ความพร้อมให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ตเพิ่ม

(7.1ข(1)-6) จากร้อยละ 90 เป็น 92 และ 99.91 และความสำเร็จของระบบสำรองข้อมูล (7.1ข(1)-7) เพิ่มจากร้อยละ 75 เป็น 90 และ 100 ตามลำดับ

ข. ความรู้ของสถาบัน

(1) การจัดการความรู้



ภาพที่ 4.2 ข(1) กระบวนการจัดการความรู้ ของ สวบ.

สวบ. จัดการความรู้โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ความต้องการของผู้ใช้บริการ สมรรถนะของบุคลากร และความท้าทายด้านการบริหารองค์กรดิจิทัล ดำเนินการครอบคลุม 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานห้องสมุด กลุ่มเทคโนโลยีดิจิทัล และกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ภายใต้การกำกับดูแลของรอง ผอ. 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายห้องสมุด และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยแต่ละกลุ่มงานร่วมกันระบุนวัตกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ปัญหาและผลการดำเนินงาน ถอดบทเรียนจากการทำงาน และนำองค์ความรู้ไปใช้ปรับปรุงบริการโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การประเมินผลและต่อยอด และในปี 2568 ได้มีการทบทวนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการประชุมการระดมสมองเพื่อแก้ไขการปฏิบัติงานภายใน สวบ. และการจัดโครงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรและการศึกษาดูงาน ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงงาน และจัดการความรู้ในประเด็นที่หลากหลายโดยเชื่อมโยงฝ่ายงานปัญหาและการแก้ไขซึ่งเกิดจากกระบวนการ KM ร่วมกัน ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ข(1) แสดงประเด็นการจัดการความรู้และการนำไปใช้ประโยชน์

ประเด็นความรู้	วิธีการจัดการความรู้	การนำไปใช้ประโยชน์
การจัดซื้อวัสดุและครุภัณฑ์	วิเคราะห์ข้อผิดพลาดและข้อมูลการจัดซื้อย้อนหลัง จัดทำฐานข้อมูลประเภท ปริมาณ และมูลค่าในการจัดซื้อ	ใช้ประกอบการวางแผนจัดซื้อ ลดการซื้อซ้ำ และลดความถี่ในการจัดซื้อวัสดุสิ้นเปลือง
การให้บริการของห้องสมุด	รวบรวมสถิติผู้ใช้ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และเสียงของผู้ใช้บริการ	ปรับปรุงแบบบริการ จัดหาทรัพยากรสารสนเทศ และแก้ไขปัญหาให้ตรงกับความต้องการ
การปฏิบัติงานผ่าน LibStaff	รวบรวมข้อมูลการมอบหมายงาน การสื่อสาร และผลการปฏิบัติงานไว้ในระบบเดียวกัน	สนับสนุนการติดตามงาน การเข้าถึงข้อมูล และการตัดสินใจของผู้บริหาร
ความปลอดภัยไซเบอร์	รวบรวมเหตุการณ์ ความเสี่ยง วิธีแก้ไข และบทเรียนจากการดูแลระบบ	ปรับปรุงมาตรการรักษาความปลอดภัย การสำรองข้อมูล และการเตรียมพร้อมต่อเหตุขัดข้อง
เทคโนโลยีดิจิทัลและ AI	แลกเปลี่ยนความรู้ ทดลองใช้ และทบทวนความเหมาะสมก่อนประยุกต์ใช้	พัฒนาทักษะบุคลากรและสนับสนุนการออกแบบบริการดิจิทัลอย่างเหมาะสม
ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต	รวบรวมและถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรผู้เชี่ยวชาญและชุมชน เช่นความรู้ด้านหมอลำ	พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับชุมชนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สวบ.ใช้ผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัด ความพึงพอใจ การยอมรับของผู้ใช้ ผลงานนวัตกรรม และรางวัลเป็นข้อมูลประกอบการคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่ดี โดยพิจารณาว่าแนวทางนั้น 1) แก้ไขปัญหาหรือความเสี่ยงสำคัญได้ 2) ลดเวลา ขั้นตอน ค่าใช้จ่าย หรือความซ้ำซ้อน 3) สร้างคุณค่าแก่ผู้ให้บริการ 4) มีผลลัพธ์ที่ติดตามได้ 5) ถ่ายทอดหรือประยุกต์ใช้ในงานอื่นได้ และ 6) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ สวบ. ซึ่งเป้าหมายสำคัญคือการยกระดับคุณภาพการบริการ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีผลงานที่ชัดเจนเชิงประจักษ์ คือ สวบ. ได้รับรางวัลชนะเลิศอันดับ 3 การประกวดแนวปฏิบัติที่ดีผลงานห้องสมุดมนุษย์จากการประชุมสัมมนาเครือข่ายห้องสมุดมนุษย์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 14 (Thailand Human Library Network Seminar) จัดขึ้นระหว่างวันที่ 5 – 6 มีนาคม 2569 ณ มรภ.สุราษฎร์ธานี จ.สุราษฎร์ธานี โดยลำดับที่ 1 สวบ.มรภ.ภัฏสงขลา ลำดับที่ 2 สวบ.มรภ.สุราษฎร์ธานี ความโดดเด่นของผลงาน สวบ.คือ มีจุดเด่นด้านการให้บริการที่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และนวัตกรรมฐานข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหมอลำ

การดำเนินงานห้องสมุดมนุษย์ การบริการวิชาการแก่ชุมชนและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ และสร้างคุณค่าให้แก่ท้องถิ่นและสังคม

การถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดี การดำเนินงานด้วยกระบวนการ KM การคิดเป็นระบบเพื่อพัฒนางาน บริการ และงานพันธกิจอื่น เช่น พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และสอดคล้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนและส่งเสริมการพัฒนางานตามแนวทางห้องสมุด มนุษย์ (Human Library) จึงเกิดการต่อยอดผลงานสร้างสรรค์ และการได้รับรางวัลดังกล่าว นอกจากนี้ยังได้มี การดำเนินงานโดยนำแนวคิดการพัฒนางานและการรับใช้ชุมชนท้องถิ่นมาปรับใช้กับการบริการผู้ใช้บริการ กลุ่มอื่นๆ และรวมถึงการบริการวิชาการที่ สวบ. นำไปประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ตลอดชีวิตและทุกช่วงวัยใน พื้นที่บริการโรงเรียนผู้สูงอายุตงเมือง อ.ยางสีสุราช จ.มหาสารคาม ผ่านโครงการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อ การพัฒนาท้องถิ่น

ค. การมุ่งสร้างนวัตกรรม

สวบ. มุ่งสร้างนวัตกรรมและส่งเสริมให้การเรียนรู้เกิดขึ้นทั้งระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์กรโดย วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการดำเนินงาน ความต้องการของผู้ใช้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ของผู้ใช้บริการ ตาม OP พบว่า พฤติกรรมของผู้ใช้บริการเปลี่ยนแปลงไป โดยต้องการความรู้ที่ หลากหลายสนใจการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และรูปแบบสื่อดิจิทัลเพิ่มขึ้น สวบ.จึงได้มีการกำหนดแนว ททางการส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และให้พื้นที่ สวบ.เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการยุคใหม่ จากการ VOC และกระบวนการ KM เพื่อระบุโอกาสการพัฒนากการบริการ การสร้างคุณค่าใหม่และสนับสนุนแนวทางของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็น มหาวิทยาลัยดิจิทัล

สวบ. ได้ส่งเสริม 3 ระดับคือ 1) ระดับบุคคลในการเรียนรู้ผ่านการอบรม การสอนงาน การปฏิบัติจริง และการเรียนรู้ข้ามหน้าที่ เช่น บรรณารักษ์มีภารกิจเพิ่มในการจัดการงานสำนักงาน และการบริหารจัดการ พัสตคุรุภัณฑ์ซึ่งบรรณารักษ์ได้เรียนรู้และแสวงหาความรู้จากผู้รู้ในฝ่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยและปรับตัว เพื่อให้งานของ สวบ.บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้งานด้านพัสตคุรุภัณฑ์ได้รับคำชมเชยจากมหาวิทยาลัยในการ รายงานสมบูรณ์และหน่วยงานตรวจสอบภายในเว้นการตรวจเนื่องจากรายงานสมบูรณ์ 2) ระดับกลุ่มงานมี การทบทวนปัญหา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และปรับปรุงขั้นตอนจนเกิดการทำฐานข้อมูลเพื่อรองรับการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การทำระบบ LibStaff ที่สามารถรับส่งงานได้ในระบบ สามารถเก็บ ข้อมูลผลงานส่วนบุคคล สามารถตรวจสอบระบบการใช้ห้องต่างๆ ของ สวบ.ได้เป็นระบบ นอกจากนี้ยังมีระบบ รายงานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นระบบเก็บประวัติข้อมูลการซื้อย้อนหลังเพื่อเป็น ข้อมูลในการตัดสินใจการจัดทำงบประมาณ การจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ 3) ระดับองค์กร ผู้บริหารใช้ผล จากทั้ง 4 กลุ่มงานกำหนดแนวทางร่วม จัดสรรทรัพยากร และพัฒนาระบบที่สามารถใช้ร่วมกันได้ มีการเรียนรู้ จากผู้ใช้บริการเป็นส่วนสำคัญของระบบ โดยข้อเสนอแนะ ความไม่พึงพอใจ และพฤติกรรมการใช้บริการถูก

นำมาใช้ทบทวนบริการและตัววัด ขณะที่การเรียนรู้จากเหตุการณ์ทางไซเบอร์และเหตุขัดข้องถูกนำไปปรับการเฝ้าระวัง การสำรองข้อมูลและการเตรียมความพร้อมต่อเหตุฉุกเฉิน นอกจากนี้ สวบ.ยังขยายการจัดการความรู้จากการพัฒนางานภายในไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ชุมชนผ่านแหล่งเรียนรู้หมอลำ ห้องสมุดมนุษย์ และกิจกรรมบริการวิชาการ ซึ่งเป็นการรวบรวม ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นผลงานที่สร้างแรงบันดาลใจและส่งต่อให้มีแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรได้ และในปี 2568 สวบ.ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมที่เกิดจากการ KM และนำไปสู่การต่อยอดองค์ความรู้จนเกิดนวัตกรรม 7 ผลงาน (ผลลัพธ์ที่ 7.5ข-3)

หมวดที่ 5 บุคลากร

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร

สวบ.ได้มีการวางแผนและทบทวนกรอบอัตรากำลังโดยมีการวิเคราะห์กรอบสมรรถนะ อัตรากำลัง บริบทที่ท้าทายของการเปลี่ยนแปลงและให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมของ สวบ. สวบ.มี อัตรากำลังที่มีความรู้ความสามารถจำนวน 23 คน ตาม PO.1-3 ในการให้บริการและรองรับ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารองค์กรดิจิทัล การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญา ประดิษฐ์ (AI) การพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill) และเพิ่มเติมทักษะ(Up Skill) รวมถึงการปรับปรุงแบบรองรับ เทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการในอนาคต

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(1) ความจำเป็นด้านชีตความสามารถและอัตรากำลัง

สวบ. ได้มีการวิเคราะห์และวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลังและสมรรถนะที่มีความจำเป็น ด้านชีตความสามารถ ในการจัดทำและทบทวนแผนปฏิบัติราชการโดย คกก.บริหาร สวบ ได้มีการประชุมเพื่อ วิเคราะห์ ทบทวนอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม และรอง ผอ. ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดทำ แผนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนกลยุทธ์ ภาระงานและสถิติบริการ VOC ผลการดำเนินงาน ผลการประเมินบุคลากร แผนอัตราเกษียณ และการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล AI และความปลอดภัยไซเบอร์ เพื่อพิจารณาทั้งจำนวนคนที่ต้องใช้ และความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุพันธกิจการวิเคราะห์ชีต ความสามารถโดยการวิเคราะห์อัตรากำลังและทักษะที่จำเป็นซึ่งแบ่งสมรรถนะเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) สมรรถนะร่วม เช่น จิตบริการ การทำงานเป็นทีม จริยธรรม ความโปร่งใส การใช้ข้อมูล และการเรียนรู้ต่อเนื่อง (2) สมรรถนะตามวิชาชีพ เช่น งานห้องสมุด งานจัดซื้อจัดจ้างและบริหารทั่วไป งานระบบสารสนเทศ สื่อดิจิทัลและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และ (3) สมรรถนะอนาคต เช่น การประยุกต์ใช้ AI อย่างรับผิดชอบการวิเคราะห์ข้อมูล การออกแบบบริการดิจิทัล การจัดการความรู้ และการทำงานข้ามสายงาน จากนั้นจึงเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะที่มีเพื่อจัดลำดับช่องว่างที่มีผลต่อบริการสำคัญ สำหรับอัตรากำลังของบุคลากร สวบ. วิเคราะห์ทั้งด้านปริมาณคือจำนวนคน และคุณภาพคือสมรรถนะที่ต้องมี และสามารถทำงานข้ามสายงาน รวมถึงเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลและห้องสมุดดิจิทัลจำเป็นต้องมี ทักษะดิจิทัลทั้งบรรณารักษ์และนักวิชาการคอมพิวเตอร์ที่ต้องมีความรู้ขั้นสูงขึ้น ส่งผลให้การทำงานจะมีความซับซ้อนของงานมากขึ้น และการเตรียมคนที่มีความสามารถทำงานทดแทนเพื่อลดความเสี่ยงจากการเกษียณอายุ แนวทางที่เหมาะสมคือการดำเนินการตามระบบของมหาวิทยาลัยเพื่อขออัตราทดแทน และ ปรับภาระงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนเพื่อลดภาระงานซ้ำและเตรียมบุคลากรให้ทำงานทดแทนก่อน การเปลี่ยนแปลง

(2) บุคลากรใหม่



ภาพที่ 5.1ก(2) กระบวนการสรรหา รับเข้าและดูแลบุคลากรใหม่ของ สวบ.

สวบ. มีกระบวนการและขั้นตอนการสรรหาบุคลากรใหม่ โดยยึดระเบียบแนวทางตามระบบและกระบวนการของมหาวิทยาลัยคือกองบริหารงานบุคคล และผู้บริหารของสำนักเพื่อดำเนินการตามระบบสรรหาบุคคล โดยมีกระบวนการดังนี้ 1) กำหนดคุณสมบัติ 2) ประกาศรับสมัคร 3) แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก 4) ประกาศผลคัดเลือก 5) รายงานผลการคัดเลือก 6) ออกคำสั่งและสัญญาจ้าง ซึ่งในส่วนของ สวบ. ได้มีส่วนร่วมและดำเนินการแนวทางมหาวิทยาลัยและเพิ่มเติมในขั้นตอนการระบุคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการเพิ่มเติมและในกระบวนการรับเข้า การปฐมนิเทศแนะนำข้อมูลองค์กร การเป็นพี่เลี้ยงในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ และประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรใหม่รับรู้กฎระเบียบ สิทธิ สิทธิประโยชน์ต่างๆ ค่านิยมของ สวบ. ระบบการปฏิบัติงาน และสามารถอยู่ร่วมกับหน่วยงานได้ในระยะยาว

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร



ภาพที่ 5.1ก(3) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

สวบ. มีแนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรเป็นกระบวนการ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ภารกิจและสมรรถนะ 2) การวางแผนอัตรากำลังและสรรหา 3) การเลือกบุคลากร มอบหมายงานและกำกับผลลัพธ์ 4) การพัฒนาทักษะ Reskill – Up Skill – Multi Skill 5) สร้างความสุขและความผูกพัน 6) ประเมิน ทบทวนและปรับปรุง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลจากการแข่งขัน การเมือง เศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม และปัจจัยภายใน เช่น การขาดอัตรากำลัง การเกษียณ การลาออก การโยกย้าย การเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อม สวบ. มีการถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้บุคลากรรับทราบข้อมูลสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน โดยมีการกำหนดการพัฒนาทักษะที่จำเป็น การเตรียมพร้อมบุคลากรจากกระบวนการ KM ระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้บุคลากรตำแหน่งอื่นเวียนงานฝึกงานบริการให้ได้ และการเสริมทักษะให้สูงขึ้น (Upskill) เช่น การอบรม 2nd Seminar for MHESI - Empower Research, การอบรมอบรม ThaiLis Digital Collection (TDC) การตั้งค่า Crosswalk Administration, อบรมเชิงปฏิบัติการ การลงรายการ Metadata Elements ,การอบรมอบรมในโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาคน พัฒนางานเพื่อการเสริมสร้างพลังท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน อบรมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อยกระดับการทำงานในยุคดิจิทัล "การทำงานในยุคดิจิทัล เพื่อพัฒนางานขอตำแหน่งที่สูงขึ้น และพัฒนางานวิจัย R2R" เป็นต้น

(4) การทำงานให้บรรลุผล



ภาพที่ 5.1ก(4) กระบวนการทำงานให้บรรลุของ สวบ.

สวบ. ได้ออกแบบระบบงานให้เป็นไปในทิศทางบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยมีการกำหนดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน บทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงานภาระงานที่ชัดและมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ชัดเจน และมีการถ่ายทอดเป้าหมายสู่บุคลากรทุกกลุ่มงานในภาพรวมในการประชุม และผ่านการประชุมย่อยกับรอง ผอ.ในแต่ละเดือน การ KM ร่วมกันของแต่ละฝ่าย และมีการปฏิบัติงานสนับสนุนระหว่างสายงานและข้ามสายงานเพื่อฝึกเวียนตำแหน่งการบริการ โดยมีกระบวนการดังนี้ 1) การจัดระบบงานตามโครงสร้าง 4 กลุ่มงาน ภายใต้การกำกับของผู้บริหารและรอง ผอ.3 ฝ่าย โดยกำหนดบทบาทความรับผิดชอบผู้รับผิดชอบกระบวนการและผลลัพธ์ที่คาดหวังให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการและความต้องการของผู้ใช้บริการเป้าหมายระดับสำนักถูกถ่ายทอดสู่กลุ่มงานโครงการและภาระงานรายบุคคล ทำให้บุคลากรเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานประจำกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) การประสานงาน และติดตามสำหรับงานที่เกี่ยวข้องหลายกลุ่มงาน สวบ. ใช้คณะทำงานหรือทีมข้ามสายงานและมอบอำนาจ ตัดสินใจตามขอบเขตที่เหมาะสมระบบ LibStaff สนับสนุนการสื่อสารรับส่งข้อมูลและรายงานผลการปฏิบัติงานที่ แล้วเสร็จขณะที่การประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักรายเดือนและคณะกรรมการประจำสำนักรายไตรมาสใช้ติดตามความก้าวหน้า ประเด็นเสี่ยง และความจำเป็นในการปรับทรัพยากร 3) การเสริมพลังและปรับปรุง บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา ข้อผิดพลาด และแนวทางปรับปรุงผ่านการประชุม การทบทวนงาน และกิจกรรม KM ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานและเสียงผู้ให้บริการถูกนำมาวิเคราะห์และปรับกระบวนการตาม PDCA ตัวอย่างเช่น การลดขั้นตอนด้วยระบบดิจิทัล การจัดทำฐานข้อมูล

เพื่อช่วยตัดสินใจและการปรับ แนวปฏิบัติการให้บริการ แนวทางนี้ช่วยให้การทำงานคล่องตัวขึ้นโดยยังคงความถูกต้อง โปร่งใส และปลอดภัย

ข. บรรยายภาพการทำงานของบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน

สวบ. ให้ความสำคัญเรื่องสภาพแวดล้อมโดยมุ่งเน้นให้สภาพแวดล้อมการทำงานเอื้อต่อการปฏิบัติงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีการวางแผนและดำเนินการภายใต้ระบบการจัดการ 3 ด้านคือ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพและสุขภาวะ ตามเกณฑ์มาตรฐาน พ.ร.บ.ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554 ดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งในอาคารวิทยบริการและอาคารบรรณราชนครินทร์ โดยพิจารณาความปลอดภัย อาชีวอนามัย การเข้าถึงพื้นที่ ความพร้อมของอุปกรณ์และความเหมาะสมของพื้นที่ทำงาน ผู้รับผิดชอบอาคารและแต่ละกลุ่มงานร่วมสำรวจความเสี่ยง ตรวจสอบสภาพพื้นที่ระบบไฟฟ้า อุปกรณ์ดับเพลิง ทางหนีไฟ แสงสว่าง ความสะอาด และพื้นที่สำหรับผู้พิการ รวมทั้งใช้กิจกรรม 5 ส. สนับสนุนความเป็นระเบียบและลดความเสี่ยง และเป็นพื้นที่เขตปลอดบุหรี่ 100 เปอร์เซ็นต์ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2551 2) สภาพแวดล้อมดิจิทัลที่ปลอดภัย คือการที่ สวบ. กำหนดการใช้บัญชีผู้ใช้และสิทธิ์ เข้าถึงตามหน้าที่การสำรองข้อมูล การปรับปรุงระบบและอุปกรณ์การป้องกันมัลแวร์ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562) (PDPA) และช่องทางรายงานเหตุการณ์กลั่นแกล้งวงจรปิดพร้อมสื่อสาร ให้บุคลากรตระหนักถึงการใช้รหัสผ่าน การตรวจสอบข้อความหรือไฟล์ต้องสงสัย และการใช้ AI อย่างระมัดระวัง เพื่อให้การปฏิบัติงานและบริการมีความมั่นคงปลอดภัยและต่อเนื่อง และ 3) การประเมินและปรับปรุงโดยใช้ข้อมูล อุบัติเหตุหรือพื้นที่เสี่ยงเกิดอุบัติเหตุ การเจ็บป่วยหรือขาดงาน ข้อร้องเรียนด้านสถานที่ และข้อมูลจากกล้องวงจรปิด นำข้อมูลทั้งหมดมาปรับปรุงแก้ไข และมีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า มีแนวโน้มสูงขึ้น (7.3 ก(2)) จากปี 2567 ระดับ 4.28 และในปี 2568 ได้ระดับ 4.50

(2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

สิทธิประโยชน์และสวัสดิการบุคลากรของ สวบ. ดูแลสุขภาพ คุณภาพชีวิต ความมั่นคง และความก้าวหน้าในการทำงาน		
สิทธิประโยชน์	ข้อมูลการให้สิทธิประโยชน์	ผู้รับผิดชอบ
1. การตรวจสุขภาพประจำปี	ปีละ 1 ครั้ง	มหาวิทยาลัย / สำนักงาน
2. สวัสดิการที่พัก	ห้องพักสำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย
3. การมอบกระเช้าของขวัญ หรือแจกันดอกไม้	กรณีบุคลากรหรือญาติสายตรงเข้ารับการรักษารือคออตุตร	สำนักงาน
4. เงินช่วยเหลือฌาปนกิจสงเคราะห์	กรณีบุคลากรหรือญาติสายตรงเสียชีวิต	สำนักงาน
5. การประกันอุบัติเหตุเป็นหมู่คณะ	สำหรับการปฏิบัติงานหรือศึกษาตงานนอกสถานที่ คุ้มครองกรณีเสียชีวิตและทุพพลภาพ	คณะกรรมการจัดโครงการ
6. ค่าตอบแทนการฝึกอบรมพัฒนา	เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น จำนวน 3,000 บาท ต่อผลงานตีพิมพ์ตีพิมพ์การศึกษา	มหาวิทยาลัย
7. ค่าเงินและสถาบันการเงิน	1) สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 5.1ข.(2) สิทธิประโยชน์และสวัสดิการบุคลากรของ สวบ.

สวบ.จะมีการแจ้งและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รับรู้ทั่วถึงและทุกคนเกี่ยวกับนโยบายและสิทธิประโยชน์อันพึงมีพึงได้ของบุคลากรในฐานะเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยสิทธิประโยชน์หลักเป็นระบบและกลไกของมหาวิทยาลัยผ่าน กบค. ให้บุคลากรทุกคนรับทราบ บุคลากรของ สวบ. ได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการตามนโยบายและระเบียบของมหาวิทยาลัย เพื่อความมั่นคงในชีวิตและก้าวหน้าในอาชีพ เช่น ระบบค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ที่พักรักษาตัว ประกันสังคม การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพ สิทธิสมาชิกสหกรณ์ของมหาวิทยาลัย ความก้าวหน้าในสายงาน และสำหรับ สวบ. ได้มีนโยบายและสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมคือเรื่องการเยี่ยมเมื่อคลอดบุตร เงินช่วยเหลือเมื่อบุพการีเสียชีวิต เป็นต้น ซึ่งบุคลากรได้รับการตรวจสุขภาพประจำปีทุกคนและรับรู้การตรวจสุขภาพ (7.3ก(2)-2) ดังรายละเอียดในภาพที่ 5.1ข.(2)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

สวบ. มีกระบวนการขับเคลื่อนความผูกพัน โดยทบทวนปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน การคงอยู่ของบุคลากร โดยรวบรวมข้อมูลจากผลสำรวจความผูกพัน ความพึงพอใจในการทำงาน การดำเนินการรับฟังเสียงบุคลากรผ่านกระบวนการประชุม สวบ. การประชุมย่อยกลุ่มงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานตามวงรอบ และกิจกรรม KM ในโครงการพัฒนาศักยภาพและการจัดการความรู้ของบุคลากรในช่วงต้นปีงบประมาณและกลางปีงบประมาณ รวมถึงการทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างบุคลากรและ

คกก.บริหาร สวบ.โดยผ่าน รอง ผอ.ทุกฝ่ายที่เป็นผู้กำกับดูแลกลุ่มงาน ซึ่ง สวบ.ได้นำข้อมูลเสียงสะท้อนของบุคลากรมาวิเคราะห์ทิศทางการพัฒนาองค์กร การแก้ปัญหาในการทำงาน คำนึงร่วม ความต้องการของบุคลากร และนำมาวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน ได้แก่ การได้รับการยอมรับและชื่นชม ความมั่นคงและก้าวหน้าในสายงาน ภาวะผู้นำและการสื่อสาร บรรยากาศการทำงาน การเสริมสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การสนับสนุนทรัพยากรและระบบงาน โดย สวบ.ได้นำปัจจัยขับเคลื่อนไปออกแบบแผนบริหารและพัฒนา แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ระบบการยกย่องเชิดชู การพัฒนาสมรรถนะ และกิจกรรมสร้างความผูกพันการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ สวบ.ได้มีการวิเคราะห์จากผลการประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจของบุคลากรมาวิเคราะห์อัตราการคงอยู่ อัตราการลาออก ข้อร้องเรียน และภาระงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะเพื่อวิเคราะห์ช่องว่างและโอกาสในการพัฒนา พร้อมทั้งมีพื้นที่ในการสื่อสารและถ่ายทอดความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายของ สวบ.ให้ไปทิศทางเดียวกัน และนำมาวางแผนการพัฒนาสมรรถนะ การบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและดำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ให้อยู่กับ สวบ. (7.3ก(1)-2)

(2) การประเมินความผูกพัน



ภาพที่ 5.2ก(2) การประเมินความผูกพันของบุคลากร สวบ.

สวบ. ได้ดำเนินการประเมินความผูกพันของบุคลากร ผ่านแบบสอบถามการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร และได้มีการประเมินดัชนีความสุขของบุคลากรเพิ่มเติมเพื่อนำมาวิเคราะห์การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนอกจากแบบประเมินในรูปแบบ

ออนไลน์แล้วยังมีกระบวนการประชุม การเข้าพบเพื่อปรึกษาและสะท้อนความคิดเห็นกับ รอง ผอ. ซึ่งพบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อ สวบ. ให้ความสำคัญเรื่องลักษณะการทำงาน และบรรยากาศในการทำงาน และมีความภาคภูมิใจในและจงรักภักดีต่อองค์กรสูง และรู้สึกมีความสุขจากความภูมิใจในการทำงาน และการมีพื้นที่ให้ผ่อนคลาย และนอกจากนี้ยังมีแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่สะท้อนความต้องการการพัฒนาตนเองของบุคลากรที่ต้องการพัฒนา คือ เรื่องการประยุกต์ใช้ AI ในการทำงาน การพัฒนา และผลิตสื่อดิจิทัลและการพัฒนางานด้านการสืบค้นและงานห้องสมุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการอบรมพัฒนาที่บุคลากรต้องการส่วนใหญ่คืองานทางด้าน AI และดิจิทัล (7.3ก(4))

ข. วัฒนธรรมองค์กร



ภาพที่ 5.2ข(2) การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของ สวบ.

สวบ.ได้มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (ตาม OP1ก(2)) และมีการถ่ายทอดไปยังบุคลากรทุกคนผ่านการประชุมและกิจกรรมทบทวนแผนของ สวบ. และมีการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้บุคลากรรับรู้และนำแนวทางไปปฏิบัติจนเกิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งกระบวนการในการขับเคลื่อนค่านิยมไปสู่วัฒนธรรมองค์กรมีกระบวนการที่สำคัญคือ 1) ผู้บริหาร สวบ. นำและทำเป็นตัวอย่างในเรื่องของใจรักบริการและการบริหารด้วยหลักธรรมภิบาล 2) รับฟังและมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ตัดสินใจและเปิดใจรับฟัง 3) ให้คุณค่าและชื่นชม การยกย่องชมเชยอย่างจริงจังและมีการแบ่งปันความสำเร็จถ่ายทอดร่วมกันกับบุคลากรใน สวบ. เพื่อให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ใน

การขับเคลื่อนค่านิยมสู่วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญกับบุคลากรใหม่เพื่อรับรู้และปรับตัว และค่านิยมที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งในปี 2568 มีบุคลากรได้รับรางวัลและ สวบ. ได้มีการขึ้นชนในเพจเฟซบุ๊กและให้รางวัลในการประชุมใหญ่ของ สวบ. เช่น รางวัลบุคลากรดีเด่น รางวัลบุคลากรผู้มีความสามารถ และบุคลากรที่มีจิตบริการ ซึ่งเป็นการชื่นชมยกย่องการปฏิบัติงานที่ดีมีค่านิยมสอดคล้องกับ สวบ. และโดดเด่นในการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรต่อไปได้ (ผลลัพธ์ 7.3ก(3)-2)

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

สวบ.บริหารจัดการผลการปฏิบัติงานตามระบบของมหาวิทยาลัย โดยมีการกำกับติดตามผ่านข้อตกลงภาระงานและประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน (ป.มร.) ตามกรอบระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด ในกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน สวบ. ได้มีการถ่ายทอดเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจให้บุคลากรทราบ และสื่อสารเป้าหมายของการทำข้อตกลงให้สอดคล้องกับภารกิจของ สวบ. การพัฒนาสมรรถนะในตำแหน่ง แผนการพัฒนาด้านรายบุคคล(IDP) และการพัฒนางานเพื่อตอบสนองการให้บริการผู้ใช้บริการ ซึ่งบุคลากรสามารถปรึกษาและรับข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร สวบ.ได้ก่อนที่จะเสนอข้อตกลง (TOR) ซึ่ง ผอ.สวบ. และรอง ผอ. แต่ละฝ่ายจะดำเนินการกำกับติดตามการดำเนินงานตามข้อตกลง (TOR) เพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานพร้อมทั้งแจ้งผลต่อบุคลากรให้รับทราบเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนางานให้เกิดความต่อเนื่อง ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การปรับปรุงแผนการพัฒนาด้านตนเอง การปรับปรุงตัวชี้วัด การยกย่องเชิดชูและความก้าวหน้าในงาน ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนา สวบ.หลายมิติทั้งระดับบุคคลคือระบบการบริหารบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะ การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาด้านตนเอง การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และระดับองค์กรคือการปรับปรุงและพัฒนาการบรรลุแผนยุทธศาสตร์ของ สวบ. (ผลลัพธ์ 7.4ก(2)-3)

(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

สวบ. ได้มีการดำเนินงานพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นในอนาคต ความต้องการการพัฒนาด้านตนเองของบุคลากร ทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะและความต้องการการพัฒนาของตนเอง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนพัฒนาด้านรายบุคคล (IDP) และแผนพัฒนาบุคลากร จากนั้น สวบ. ดำเนินการพัฒนาศักยภาพผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สอดคล้องกับลักษณะงาน ส่งเสริมให้ปฏิบัติงานยึดหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบการทำงาน ยกย่องคุณภาพการให้บริการ และเพื่อมีความพร้อมในการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนอัตรากำลังในอนาคต ซึ่งผล

ของการพัฒนาของบุคลากรจะส่งผลต่อการพัฒนาทั้งระดับบุคคล ระดับกระบวนการและระดับองค์กรเพื่อให้พัฒนาไปอย่างมีเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน (ผลลัพธ์ 7.3 ก(1)-3)

(3) การพัฒนาอาชีพการงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

สวบ. ดำเนินการวางแผนการพัฒนางานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งโดยเชื่อมโยงกับความต้องการการพัฒนางานของบุคลากรกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และคุณสมบัติของตำแหน่งที่สูงขึ้นผ่านการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ภาวะผู้นำ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมอบหมายภารกิจที่ท้าทาย การเป็นคณะทำงานโครงการ คณะกรรมการพัฒนางานในสวบ. รวมถึงคณะทำงานในสายบริหารเพื่อเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายงานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ นอกจากนี้ สวบ. ได้มีการวิเคราะห์และทบทวนข้อมูลบุคลากรกลุ่มที่มีศักยภาพสูงและตำแหน่งงานสำคัญเพื่อจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และแผนอัตรากำลังในอนาคต โดยเชื่อมโยงกับแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร แผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความพร้อม สามารถเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อทดแทนตำแหน่งสำคัญได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปีงบประมาณ 2569 บุคลากรตำแหน่งบรรณารักษ์ระดับชำนาญการ 2 คน ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายในศักยภาพที่สูงขึ้น คือ นางปภาดา ธรรมจันทารักษาการในตำแหน่งหัวหน้าสำนักงาน นางนภัสสรณ์ จันทรโท ตำแหน่งหัวหน้างานพัสดุครุภัณฑ์ และมีบุคลากรอีก 2 คนที่เตรียมพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นผ่านกระบวนการของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งผลงาน คือ นางอรรณณ ศิริธรรมจักร ตำแหน่งบรรณารักษ์ปฏิบัติการ และนางสาวสมฤดี พิณทอง ตำแหน่งบรรณารักษ์ปฏิบัติการ และมีบุคลากรได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ประจำปี 2568 (ชั้นต่ำกว่าสายสะพาย) ซึ่งสะท้อนการคงอยู่และภักดีต่อองค์กรจำนวน 3 คนได้แก่ นางชลธิชา อาจประดิษฐ์ นางสาวสุรางคณา ลอยนอก และนางวารุณี ศรีโทโคตร นอกจากนี้ สวบ. มีกระบวนการเวียนงานในตำแหน่งบริการบริเวณเคาน์เตอร์ด้านหน้าเพื่อรองรับการเกษียณอายุราชการของบุคลากร ซึ่งใช้กระบวนการ KM และระบบพี่เลี้ยงสอนงานบุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อให้การบริการมีความต่อเนื่องและพัฒนาทักษะให้มีความหลากหลายเพื่อให้บุคลากรมีทักษะพร้อมทำงานได้หลายรูปแบบ (Multi Skill) (ผลลัพธ์ 7.3ก(4) -2)

(4) ความเสมอภาคและการให้เข้ามามีส่วนร่วม

สวบ. มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้วยความเสมอภาคและมีกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานทั้งระดับกลุ่มงานและรายบุคคล โดยยึดหลักหลักธรรมาภิบาล โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยผู้บริหาร สวบ. ได้มีการสื่อสารและถ่ายทอดพันธกิจ แผนพัฒนาบุคลากรและเป้าหมายการพัฒนาของ สวบ. เพื่อให้บุคลากรรับทราบร่วมกันและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและพัฒนาเพื่อให้การพัฒนาในทิศทางเดียวกันและการทำงานในระดับกลุ่มงานโดยมี รอง ผอ. เป็นผู้กำกับดูแลและสื่อสารแลกเปลี่ยนกับบุคลากรในกลุ่มงานในการปรับปรุงงาน ติดตามงานและพัฒนางานซึ่งบุคลากรในกลุ่มงานได้มีโอกาสแสดง

ความคิดเห็น และปรับปรุงพัฒนางานให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ และสอดคล้องกับทักษะสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาและได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหาร สวบ. และในระดับบุคคล บุคลากรทุกคนมีโอกาสดำเนินงานของตนเองอย่างอิสระและสามารถขอคำแนะนำจาก ผอ.สวบ. และผู้บริหาร สวบ.ได้โดยตรงก่อนที่จะเสนอข้อตกลงหรือจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และระหว่างการทำงานตามข้อตกลงบุคลากรและผู้บริหาร สวบ.ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรับปรุงและพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง และเมื่อสรุปผลการประเมิน สวบ.มีกระบวนการรายงานผลให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมินและรับรู้ช่องว่างที่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้ โดยกระบวนการดังกล่าวเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและสะท้อนการพัฒนาเป็นรายบุคคล

สวบ.ได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่ได้รับส่งเสริมและรับการอบรมในประเด็นต่างๆ โดยพิจารณาจากตำแหน่งงานและทักษะที่บุคลากรต้องการส่งเสริมจาก IDP รายบุคคลและเป้าหมายของ สวบ. เช่น ประเด็นการพัฒนาด้าน AI ของมหาวิทยาลัยบุคลากรทุกคนจะได้เข้าร่วมเพื่อนำมาต่อยอดการทำงาน ประเด็นทางด้านการสืบค้นและเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ผอ.และรอง ผอ.ฝ่ายห้องสมุดจะทำหน้าที่ประชุมและพิจารณาส่งบุคลากรเข้าอบรมโดยกระจายให้ได้รับการส่งเสริมทุกคน และมีกิจกรรมส่งเสริมให้ของ สวบ. เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานของ สวบ. และสมรรถนะรายบุคคล เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเรื่อง การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและการพัฒนา Flow chart งานอย่างมีอาชีพ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการจัดการความรู้ของ สวบ. ที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนางานกับ หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้จากการศึกษาดูงานและพัฒนา สวบ. ซึ่งบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกิดการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การพัฒนาการบริการวิชาการให้สอดคล้องกับพันธกิจของ สวบ. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของ สวบ. เพื่อรองรับผู้ใช้บริการยุคใหม่

ในการพัฒนาผลงานและการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สวบ. ได้มีการประชุมประจำปีและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจและแนวทางการพัฒนาองค์กรและบุคลากร โดยการกำหนดเป้าหมายการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและเข้าโครงการส่งเสริมของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บุคลากรได้วางแผนการทำงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนางาน และมีการกำกับติดตามโดย ผอ.สวบ. เพื่อสนับสนุนและแนะนำการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปีงบประมาณ 2569 มีบุคลากรที่เตรียมพร้อมส่งผลงานจำนวน 2 คนคือ นางอรรณพ ศิริธรรมจักรและนางสาวสมฤดี พิณทอง โดยมีระบบพี่เลี้ยงจากผู้ที่ได้รับตำแหน่งชำนาญการคอยแนะนำและสนับสนุน ส่งผลให้บุคลากรมีความมั่นใจและแนวทางการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 5.2ค(4) การพัฒนาบุคลากรด้วยความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมของ สวบ.

หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

ก. การออกแบบหลักสูตรและการบริการฯ และกระบวนการ

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการ (Service Requirement)

สวบ. มีวิธีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของบริการ โดยดำเนินการตามวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ซึ่งเริ่มจาก **(1) รวบรวมข้อมูลนำเข้า** สวบ. รวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และข้อมูลป้อนกลับจาก 4 แหล่งหลัก ได้แก่ (1.1) เสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งความต้องการ ความคาดหวัง และความไม่พึงพอใจต่อบริการของ สวบ. (ตารางที่ OP.1-1, OP.1-6 และตารางที่ 3.1ข(2)) (1.2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และสมรรถนะหลักขององค์กร (ตารางที่ OP.1-2) (1.3) ผลการประเมินกระบวนการดำเนินงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา ความเสี่ยง สภาพแวดล้อม กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (ตารางที่ OP.1-5) และ (1.4) ข้อมูลคู่แข่งและแนวโน้มเทคโนโลยี โดยผู้บริหารระดับสูงร่วมกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายนำข้อมูลทั้ง 4 แหล่งมาประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางในการจัดทำข้อกำหนดของบริการ ดังตารางที่ 6.1ก(1) **(2) วิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ** สวบ. จัดกลุ่มบริการหลักตามลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ **1) บริการที่ก่อให้เกิดรายได้ 2) บริการตามพันธกิจ และ 3) บริการที่ต้องลงทุน** แล้ววิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการในแต่ละกลุ่มบริการ โดยประเมินผลกระทบต่อการสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สวบ. **(3) กำหนดข้อกำหนดและตัวชี้วัด** กำหนดข้อกำหนดของบริการฯ พร้อมตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับบริการหลักแต่ละรายการในทั้ง 3 กลุ่ม อาทิ บริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศ กำหนดข้อกำหนดด้านระยะเวลาดำเนินการต่อรายการไม่เกิน 3 นาที บริการสืบค้นสารสนเทศกำหนดข้อกำหนดด้านระยะเวลาตอบคำถามไม่เกิน 3 ชั่วโมงและบริการทรัพยากรสารสนเทศและฐานข้อมูลกำหนดข้อกำหนดด้านความพร้อมใช้งานของระบบ เป็นต้น (ตารางที่ 6.1ก(2) **ข้อกำหนดของการออกแบบบริการ**) **(4) ทบทวนข้อกำหนดที่ได้** นำร่างข้อกำหนดเข้าสู่ที่ประชุมร่วมระหว่างผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้เชิงทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และเทคโนโลยี ก่อนนำเสนอขออนุมัติเพื่อนำไปประกาศใช้ **(5) ขออนุมัติและประกาศใช้** นำเสนอข้อกำหนดต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำ สวบ. เพื่อพิจารณาอนุมัติ และประกาศให้บุคลากรทราบในที่ประชุมบุคลากรสวบ. **(6) ทบทวนและปรับปรุงข้อกำหนด** ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรของ สวบ. ทบทวนข้อกำหนดทุกปีการศึกษา หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือความต้องการของผู้รับบริการอย่างมีนัยสำคัญ(ได้รับการร้องขอถี่มาก) ผลจากการทบทวนในขั้นตอนนี้จะถูกนำกลับเข้าสู่ขั้นตอน (1) เพื่อปรับปรุงข้อกำหนดของบริการฯ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้ ข้อกำหนดของบริการฯ ที่ได้จากกระบวนการนี้ จะถูกนำไปใช้เป็นฐานในการกำหนดข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน (Process Requirements) ในหัวข้อ 6.1ก(3) ต่อไป

ตารางที่ 6.1ก(1) แหล่งข้อมูลที่ใช้กำหนดข้อกำหนดของหลักสูตรและบริการ

แหล่งข้อมูล	วิธีการรวบรวม	การนำไปใช้
Operational Profile (OP)	วิเคราะห์บริบทองค์กร	กำหนดทิศทางและขอบเขตของบริการ
Voice of Customer (VOC)	แบบสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ/ สังเกต/สัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะ	วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวัง
Voice of Stakeholder (VOS)	การประชุมและรับฟังความคิดเห็น	กำหนดข้อกำหนดของบริการ
ผลการดำเนินงานและ Dashboard	วิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ	ปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ
เปรียบเทียบกับหน่วยงานคู่แข่ง Benchmarking	เปรียบเทียบกับหน่วยงานคู่เทียบ	ยกระดับมาตรฐานและนวัตกรรมบริการ
กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน	วิเคราะห์ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง	กำหนดมาตรฐานและการควบคุม
แนวโน้มเทคโนโลยี	ติดตามการเปลี่ยนแปลง	พัฒนาบริการและเทคโนโลยีใหม่

จากการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าว ทำให้ สวบ. สามารถกำหนดข้อกำหนดสำคัญของบริการออกเป็น 10 ประการ ได้แก่ (1) ความถูกต้อง ครบถ้วน ข้อมูลและการให้บริการไม่ผิดพลาด (2) รวดเร็ว ลูกค้าได้รับบริการภายในเวลาที่กำหนด (3) เข้าถึงได้ ลูกค้าเข้าถึงบริการได้ทุกที่และหลายช่องทาง (4) เพียงพอ ทรัพยากรสารสนเทศ พื้นที่ อุปกรณ์ และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้เพียงพอต่อความต้องการ (5) ทันสมัย ทรัพยากรและเทคโนโลยีสอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน (6)ปลอดภัย ลูกค้า ข้อมูล และทรัพย์สินของ สวบ.ได้รับการคุ้มครองความปลอดภัย (7) คุ่มค่า ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าการลงทุน (8) จิตบริการ บุคลากรมีจิตบริการและสื่อสารเหมาะสม (9) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ลิขสิทธิ์ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (10) ตอบสนองความต้องการ โดยบริการของ สวบ.สามารถสร้างคุณค่าต่อการเรียน การสอน วิจัย และการปฏิบัติงาน

(2) การออกแบบหลักสูตรและบริการ

สวบ. มีวิธีการออกแบบบริการฯ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญที่กำหนดไว้ในข้อ 6.1ก(1) โดยนำข้อกำหนดแต่ละรายการมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้เชิงเทคนิคและทรัพยากร ก่อนออกแบบบริการที่รองรับข้อกำหนดนั้นโดยตรง เช่น ข้อกำหนดของบริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศที่กำหนดระยะเวลาดำเนินการ ≤ 3 นาทีต่อรายการ (ตารางที่ 6.1ก(2)) สวบ. ได้ออกแบบระบบยืม-คืนโดยการพัฒนาแบบยืมคืนด้วยตนเอง (Self-Check) มาใช้ทดแทนขั้นตอนที่ผู้ใช้งานจะต้องยืมหนังสือโดยเจ้าหน้าที่ซึ่งในบางครั้งอาจจะใช้เวลารอคิวนาน นอกจากนี้ยังได้เพิ่มทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ผู้ใช้บริการสามารถยืมทรัพยากรผ่านระบบฐานข้อมูลหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) ได้โดยไม่ต้องมาใช้บริการที่เคาน์เตอร์ และเมื่อครบกำหนดคืน ระบบจะดำเนินการคืนสิทธิ์การเข้าถึงให้โดยอัตโนมัติ โดยผู้ใช้บริการไม่ต้องดำเนินการใดๆ และไม่มีค่าปรับเกินกำหนดส่ง

สวบ. ได้นำ 4 ปัจจัยหลักมาใช้ในการพิจารณาในการออกแบบบริการได้แก่ (1) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น นำระบบ RFID และพัฒนาบริการ Self-Service มาใช้ในบริการยืม-คืน เพื่อลดขั้นตอนที่ต้องพึ่งพาบุคลากร (2) ด้านคุณค่าในมุมมองของผู้ใช้บริการ เช่น ออกแบบให้ผู้ใช้บริการสามารถยืม-คืนได้ด้วยตนเองนอกเวลาทำการ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมการใช้งานที่ไม่จำกัดเฉพาะเวลาราชการ (3) ในด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สวบ. ได้พิจารณาการลดการใช้กระดาษด้วยระบบยืม-คืนอิเล็กทรอนิกส์ (4) ด้านความคล่องตัว ออกแบบให้บริการสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบได้รวดเร็วในสถานการณ์พิเศษ เช่น การให้บริการแบบออนไลน์ทดแทนในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค และการประกาศนโยบายการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ (Work from home) เนื่องจากจากสถานการณ์วิกฤตพลังงาน เป็นต้น

การออกแบบบริการฯ ดังกล่าวดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงร่วมกับบุคลากรทุกฝ่ายงาน ครอบคลุมบริการหลักทั้ง 3 กลุ่มตามที่ระบุไว้ในตารางที่ OP.1-1 และ (ตารางที่ 6.1ก(2)) ทั้งสิ้น 10 บริการ ได้แก่ (1) **กลุ่มบริการที่ก่อให้เกิดรายได้** ได้แก่ บริการวิชาการเพื่อแสวงหารายได้ (2) **กลุ่มบริการตามพันธกิจ** ((2.1) บริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศ (2.2) บริการสืบค้นสารสนเทศ (2.3) บริการพื้นที่การเรียนรู้และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ (2.4) บริการสนับสนุนการวิจัย (2.5) บริการส่งเสริมการเรียนรู้ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (2.6) บริการวิชาการแก่ชุมชน) และ (3) **กลุ่มบริการที่ต้องลงทุน** ((3.1) บริการทรัพยากรสารสนเทศและฐานข้อมูล (3.2) บริการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (3.3) บริการอุปกรณ์เพื่อการเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวก) ทั้งนี้ การออกแบบบริการฯ ในข้อนี้สอดคล้องกับข้อกำหนดที่ระบุไว้ในข้อ 6.1ก(1) และเป็นฐานในการกำหนดข้อกำหนดของกระบวนการทำงานในข้อ 6.1ก(3) ต่อไป

ตารางที่ 6.1ก(2) ข้อกำหนดของการออกแบบบริการ

บริการ	ข้อกำหนดของบริการ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา/ความถี่ในการทบทวน	ผู้รับผิดชอบ
บริการที่ก่อให้เกิดรายได้				
1.บริการวิชาการเพื่อแสวงหารายได้	1) โครงการต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ สวบ. 2) รายได้เป็นไปตามเป้าหมายของ สวบ. 3) วิทยาการต้องมีความเชี่ยวชาญตรงตามหัวข้อ 4) ผู้เข้าร่วมได้รับองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง 5) หลักสูตรต้องตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	1) จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผน ($\geq 90\%$) 2) รายได้สุทธิจากการจัดโครงการตามเป้าหมาย (เกิดรายได้ ตามเป้าหมายร้อยละ 85) 3) ร้อยละของผู้สมัครตามเป้าหมาย ($\geq 80\%$) 4) ร้อยละของผู้เข้าร่วมที่บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ ($\geq 80\%$) 5) ระดับความพึงพอใจต่อโครงการที่เข้าร่วม (≥ 3.51)	หลังสิ้นสุดแต่ละโครงการ และทบทวนภาพรวมปีงบประมาณละ 1 ครั้ง	1) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร 2) งานนโยบายและแผน (คุณอรพรรณ) 3) งานการเงินและพัสดุ (คุณปภาดา คุณภัทรรัตน์)

บริการ	ข้อกำหนดของบริการ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา/ ความถี่ในการ ทบทวน	ผู้รับผิดชอบ
2.บริการตามพันธกิจ				
2.บริการยืม-คืน	1) ให้บริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ไม่ต้องรอคิวนาน 2) ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศได้อย่างสะดวกและเท่าเทียม 3) การให้บริการเป็นไปตามระเบียบที่ประกาศ 4) ระบบห้องสมุดอัตโนมัติสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง 5) ทรัพยากรสารสนเทศมีความพร้อมให้บริการและสามารถตรวจสอบสถานะได้ 6) การบันทึกข้อมูลการยืมคืนถูกต้องไม่มีข้อผิดพลาด	1) ระยะเวลาเฉลี่ยในการให้บริการ (≤ 3 นาทีต่อรายการ) 2) ร้อยละของการทำรายการยืม-คืนที่ถูกต้อง ($\geq 98\%$) 3) จำนวนครั้งการยืมเพิ่มขึ้น $\geq 5\%$ ต่อปี 4) อัตราการยืมต่อด้วยตนเองผ่านออนไลน์เพิ่มขึ้น $\geq 5\%$ ต่อปี 5) ระดับความพึงพอใจ (≥ 3.51) 6) จำนวนครั้งของการยืมหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) เพิ่มขึ้น ($\geq 5\%$ ต่อปี)	รายเดือนสำหรับข้อมูลบริการ และทบทวนกระบวนการรายไตรมาส	1) รองผู้อำนวยการฝ่ายห้องสมุด 2) งานบริการและส่งเสริมการเรียนรู้ (คุณสมฤดี, คุณธัญพิสิษฐ์, คุณชลธิชา)
3.บริการสืบค้นสารสนเทศ	1) ให้บริการสืบค้นสารสนเทศที่ถูกต้อง รวดเร็ว และตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ 2) ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศทั้งรูปแบบสิ่งพิมพ์และอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างสะดวก 3) ระบบสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศ (OPAC และฐานข้อมูลออนไลน์) พร้อมให้บริการอย่างต่อเนื่อง 4) บุคลากรให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้บริการได้ตามที่ผู้ใช้ต้องการ 5) ผู้ใช้บริการได้รับสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการเรียน การ	1) จำนวนครั้งการใช้บริการสืบค้น (เพิ่มขึ้น $\geq 5\%$ ต่อปี) 2) ร้อยละของผลการสืบค้นที่ตรงตามความต้องการ $\geq 98\%$ 3) จำนวนการใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้น ($\geq 5\%$ ต่อปี) 4) ระดับความพึงพอใจ (≥ 3.51)	รายไตรมาส และทบทวนคู่มือหรือฐานความรู้ปีละ 1 ครั้ง	1) รองผู้อำนวยการฝ่ายห้องสมุด 2) งานบริการและส่งเสริมการเรียนรู้ (คุณสมฤดี, คุณธัญพิสิษฐ์, คุณชลธิชา)

บริการ	ข้อกำหนดของบริการ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา/ ความถี่ในการ ทบทวน	ผู้รับผิดชอบ
	สอน การวิจัย และการ ปฏิบัติงาน			
4.บริการพื้นที่ การเรียนรู้	1) พื้นที่การเรียนรู้เพียงพอ พร้อมใช้งาน สะอาด ปลอดภัย และ บรรยากาศเอื้อต่อการ เรียนรู้ 2) สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม ห้อง ศึกษากลุ่ม คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และ อุปกรณ์เทคโนโลยี พร้อมใช้งาน 3) ผู้ใช้บริการสามารถจอง และใช้บริการพื้นที่ได้ อย่างสะดวก 4) บุคลากรให้บริการด้วย ความสุภาพ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ 5) พื้นที่และอุปกรณ์ได้รับ การตรวจสอบ บำรุงรักษา และพร้อมใช้ งานอย่างต่อเนื่อง	1) จำนวนครั้งหรือจำนวน ผู้ใช้พื้นที่เพิ่มขึ้น $\geq 5\%$ ต่อปี 2) อัตราการใช้พื้นที่ ให้บริการ $\geq 60\%$ 3) ร้อยละความพร้อมของ พื้นที่และสิ่งสนับสนุน $\geq 90\%$ 4) จำนวนข้อร้องเรียน ลดลง 5%ต่อปี 5) ระดับความพึงพอใจ (≥ 3.51)	ตรวจสอบความ พร้อมรายวัน วิเคราะห์ข้อมูล รายเดือน และ ทบทวนภาพรวม ทุก 6 เดือน	1) รอง ผู้อำนวยการ ฝ่ายห้องสมุด 2) งานบริการ และส่งเสริม การเรียนรู้ (คุณสมฤดี คุณธัญพิสิษฐ์ คุณชลธิชา)
5.บริการ สนับสนุนการ วิจัย	1) ฐานข้อมูล โปรแกรม จัดการบรรณานุกรม และ โปรแกรมตรวจสอบความ ซ้ำซ้อนพร้อมใช้งาน 2) ให้บริการสนับสนุนการ วิจัยได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และตรงตาม ความต้องการของนักวิจัย 3) ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึง ฐานข้อมูลวิชาการและ สารสนเทศเพื่อการวิจัยได้ อย่างสะดวก 4) บุคลากรสามารถให้ คำปรึกษาด้านการสืบค้น การอ้างอิง และการ เผยแพร่ผลงานวิจัยได้ 5) การให้บริการต้องคำนึงถึง ความลับของผลงาน	1) จำนวนผู้รับบริการ เพิ่มขึ้น $\geq 5\%$ต่อปี 2) จำนวนการขอใช้บริการ โปรแกรมตรวจสอบ ความซ้ำซ้อนของผลงาน วิชาการ ≥ 100คนต่อปี 3) ระยะเวลาเฉลี่ยในตอบ กลับคำขอสนับสนุน ≤ 2 วันทำการ 4) ระดับความพึงพอใจต่อ การให้บริการของ บุคลากร (≥ 3.51) 5) ระดับความพึงพอใจต่อ บริการสนับสนุนการวิจัย (≥ 3.51)	รายเดือนสำหรับ ปริมาณงาน ราย ไตรมาสสำหรับ ประสิทธิผล และ ทบทวนระบบปี ละ 1 ครั้ง	1) งานบริการ และส่งเสริม การเรียนรู้ (คุณชลธิชา คุณณัฐกัญท์)

บริการ	ข้อกำหนดของบริการ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา/ ความถี่ในการ ทบทวน	ผู้รับผิดชอบ
	ลิขสิทธิ์ และการคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล			
6.บริการ ฝึกอบรมและ พัฒนาทักษะ การเรียนรู้ สารสนเทศ	1) หลักสูตรและกิจกรรมต้อง สอดคล้องกับพันธกิจและ ยุทธศาสตร์ของ สวบ. 2) หลักสูตรตอบสนองต่อ ความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ที่เหมาะสม 4) สื่อ อุปกรณ์ และระบบ เทคโนโลยีพร้อมใช้งาน 5) ผู้เข้าร่วมได้รับองค์ความรู้ และทักษะที่สามารถนำไป ประยุกต์ใช้ได้จริง	1) จำนวนหลักสูตรหรือ กิจกรรมอบรมและพัฒนา ทักษะอบรมครอบคลุม ทุกคณะ 1 ครั้ง/คณะ/ ภาคเรียน 2) จำนวนผู้เข้าอบรม ≥70%ของจำนวนที่รับ สมัคร 3) ร้อยละผู้ผ่านเกณฑ์ ผลลัพธ์การเรียนรู้ ≥70% 4) ร้อยละผู้สามารถนำ ความรู้ไปใช้ ≥50% 5) ระดับความพึงพอใจ (≥3.51)	หลังสิ้นสุดทุก กิจกรรม และทบทวนแผน หลักสูตรปีละ 1 ครั้ง	1) รอง ผู้อำนวยการ ฝ่ายห้องสมุด 2) รอง ผู้อำนวยการ ฝ่ายเทคโนโลยี สารสนเทศฯ 3) งานบริการ วิชาการและ ฝึกอบรม (คุณสมฤดี, คุณชลธิชา, คุณนภัสภรณ์ คุณอรรพรรณ, คุณปภาดา, คุณสุรางคณา, คุณนาถยา)
7.บริการ วิชาการแก่ ชุมชน	1) การดำเนินงานสอดคล้อง กับพันธกิจของ มหาวิทยาลัยและ ยุทธศาสตร์ของ สวบ. 2) กิจกรรมตอบสนองต่อ ความต้องการของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ใช้อองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการ พัฒนาชุมชน 4) ดำเนินงานร่วมกับภาคี เครือข่ายอย่างมีส่วนร่วม 5) ผู้รับบริการได้รับความรู้ และสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ได้	1) จำนวนชุมชนและผู้เข้าร่วม 2) ร้อยละโครงการที่ ดำเนินการตามแผน 3) ร้อยละผู้รับบริการที่นำ ความรู้ไปใช้ ≥60% 4) ระดับความพึงพอใจ (≥3.51) 5) จำนวนชุมชนเครือข่าย ความร่วมมือที่เพิ่มขึ้น ปีละ 2 เครือข่าย	หลังสิ้นสุดโครงการ ติดตามผลภายใน 3-6 เดือน และ ทบทวนภาพรวมปี ละ 1 ครั้ง	1) รอง ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร 2) รอง ผู้อำนวยการ ฝ่ายห้องสมุด 3) งานบริการ วิชาการและ ฝึกอบรม (คุณอรรพรรณ, คุณปภาดา)
3.บริการที่ต้องลงทุน				
8.บริการ ทรัพยากร สารสนเทศและ ฐานข้อมูล	1) ทรัพยากรสารสนเทศและ ฐานข้อมูลต้องสอดคล้อง กับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และหลักสูตรของ มหาวิทยาลัย	1) ร้อยละทรัพยากรที่จัดซื้อ ตามที่ผู้ใช้นำ ≥ 90% 2) อัตราการเพิ่มขึ้นของ ทรัพยากรสารสนเทศที่ จัดซื้อและได้รับในแต่ละ ปี (เพิ่มขึ้น ≥10%)	รายไตรมาส และ ทบทวนภาพรวมปี ละ 1 ครั้ง	1) รอง ผู้อำนวยการ ฝ่ายห้องสมุด 2) งานพัฒนาและ วิเคราะห์ ทรัพยากร

บริการ	ข้อกำหนดของบริการ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา/ ความถี่ในการ ทบทวน	ผู้รับผิดชอบ
	2) การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ทรัพยากรสารสนเทศต้องได้รับการวิเคราะห์ลงรายการ และจัดเก็บตามมาตรฐานวิชาชีพห้องสมุด 4) ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ต้องพร้อมให้บริการและสามารถเข้าถึงได้อย่างต่อเนื่อง 5) ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศได้สะดวก รวดเร็ว และเท่าเทียม	3) ร้อยละความถูกต้องของข้อมูลบรรณานุกรม 99% 4) จำนวน/อัตราการใช้ทรัพยากรและฐานข้อมูลเพิ่มขึ้นร้อยละ 5% จากปีที่ผ่านมา 5) ระดับความพึงพอใจ (≥ 3.51)		สารสนเทศ (คุณนภัสภรณ์ คุณนันทน์ภัส, คุณอรวรรณ) 3) งานการเงินและพัสดุ (คุณปภาดา คุณภัทรารัตน์)
9.บริการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	1) เครือข่าย เซิร์ฟเวอร์ ฐานข้อมูล และระบบสำคัญต้องพร้อมใช้ 2) มีความมั่นคงปลอดภัย สำรองข้อมูลได้ และกู้คืนได้เมื่อเกิดเหตุ 3) การตอบสนองต่อเหตุขัดข้องต้องเป็นไปตามมาตรฐาน	1) ระยะเวลาตอบสนองและแก้ไขเหตุขัดข้อง <3 ชั่วโมง 2) ร้อยละการสำรองข้อมูล สำเร็จ $\geq 99\%$ 3) จำนวนเหตุด้านความปลอดภัย ≤ 3 ครั้งต่อปี 4) ร้อยละระบบที่บำรุงรักษาตามแผน 99%	รายไตรมาส และ ทบทวนภาพรวม ปีละ 1 ครั้ง	1) รองผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) งานโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย 3) งานเทคโนโลยีห้องสมุด
10.บริการอุปกรณ์เพื่อการเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวก	1) อุปกรณ์เพื่อการเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกต้องพร้อมใช้งานตามมาตรฐาน 2) ผู้ใช้บริการสามารถจองและยืมอุปกรณ์ได้สะดวก รวดเร็ว และเป็นธรรม 3) อุปกรณ์ต้องได้รับการตรวจสอบ บำรุงรักษา และสอบเทียบตามแผน 4) มีการควบคุมการยืม-คืน และการติดตามทรัพย์สินอย่างเป็นระบบ	1) จำนวนครั้งการให้บริการ 2) ร้อยละอุปกรณ์พร้อมใช้งาน $\geq 90\%$ 3) ร้อยละคำขอที่ได้รับบริการตามกำหนด $\geq 90\%$ 4) จำนวนเหตุขัดข้องหรือเสียหาย ≤ 5 ครั้งต่อปี 5) ระดับความพึงพอใจ (≥ 3.51)	รายไตรมาส และ ทบทวนภาพรวม ปีละ 1 ครั้ง	1) งานบริการและส่งเสริมการเรียนรู้ 2) งานบริการอุปกรณ์และซ่อมบำรุง

บริการ	ข้อกำหนดของบริการ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา/ ความถี่ในการ ทบทวน	ผู้รับผิดชอบ
	5) ผู้ใช้บริการได้รับการ สนับสนุนและแก้ไข ปัญหาระหว่างการใช้งาน			

หมายเหตุ : ข้อกำหนดของกระบวนการในตารางนี้จัดทำขึ้นโดยตัดย่อยจากข้อกำหนดของบริการฯ ในตารางที่ 6.1-ก(2) (ข้อ 6.1ก(2)) เป็นข้อเสนอเบื้องต้นที่ต้องผ่านการทบทวนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและปรับให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานจริง ก่อนประกาศใช้เป็นทางการ

(3) ข้อกำหนดของกระบวนการ

สวบ. มีวิธีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยนำข้อกำหนดของบริการฯ ที่กำหนดไว้ในข้อ 6.1ก(1) (ตารางที่ 6.1ก(2)) วิเคราะห์แตกย่อยเป็นข้อกำหนดระดับกระบวนการ ผ่านการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการ ทำให้ สวบ. ได้**กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work Processes)** จำนวน 7 กระบวนการ ได้แก่ (1) การจัดหาและพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ/ฐานข้อมูล (2) การให้บริการยืมคืนทรัพยากรสารสนเทศ (3) การสืบค้นและช่วยตอบคำถาม (4) การจัดการพื้นที่และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ (5) การให้บริการสนับสนุนงานวิจัย (6) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะสารสนเทศ (7) การพัฒนาและให้บริการวิชาการแก่ชุมชนเพื่อแสวงหารายได้ **กระบวนการสนับสนุน (Key Support processes)** จำนวน 7 กระบวนการ ได้แก่ (1) การจัดซื้อจัดจ้างทรัพยากรและครุภัณฑ์ (2) การบริหารและพัฒนาบุคลากร (3) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคล (4) การจัดการอาคาร สถานที่ และสภาพแวดล้อม (5) การจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และภาวะฉุกเฉิน (6) การจัดการข้อมูลและสารสนเทศผลการดำเนินงาน (7) การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร ซึ่งครอบคลุมบริการหลักทั้ง 10 บริการตามตารางที่ 6.1ก(3)

จากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ สวบ. ได้กำหนดข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญร่วมกัน 6 ด้านดังนี้ (1) คุณภาพ ความถูกต้องและความทันสมัย (2) ความรวดเร็วและตรงเวลา (3) การเข้าถึงและความพร้อมเพียงพอ (4) ความปลอดภัยและความเป็นธรรม (5) ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า และ (6) การตอบสนองความต้องการและการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้ใช้ ทั้งนี้ แต่ละกระบวนการเลือกใช้ข้อกำหนดที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ ผลผลิต ความเสี่ยง และความต้องการของผู้ใช้บริการ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อใช้ควบคุมและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (รายละเอียดกระบวนการทำงานหลักทั้งหมดแสดงในตารางที่ OP.6.1-3)

ตารางที่ 6.1ก(3) ข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน

ลำดับ	กระบวนการ	ข้อกำหนดของกระบวนการ/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work Processes)			
1	การจัดหาและพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ/ฐานข้อมูล	1) คัดเลือก/จัดหาทรัพยากรสารสนเทศตรงตามความต้องการที่ผู้ใช้เสนอให้จัดซื้อ $\geq 90\%$ 2) ลงรายการ/จัดทำ metadata ครบถ้วน $\geq 95\%$ 3) ระบบพร้อมใช้งาน $\geq 98\%$	1) งานวิเคราะห์และพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ 2) งานฐานข้อมูลและสื่ออิเล็กทรอนิกส์
2	การให้บริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศ	1) ตรวจสอบสิทธิ์สมาชิก ≤ 20 วินาที 2) สแกน/บันทึกรายการต่อขึ้น ≤ 30 วินาที 3) ความถูกต้องของข้อมูลในระบบยืมคืนทรัพยากร $\geq 98\%$	1) งานบริการและส่งเสริมการเรียนรู้
3	การสืบค้นและช่วยตอบคำถาม	1) คัดกรอง/มอบหมายคำถามให้บรรณารักษ์เฉพาะทาง ≤ 2 ชั่วโมง 2) ตอบคำถามสำเร็จภายใน 24 ชั่วโมง	1) งานบริการและส่งเสริมการเรียนรู้
4	การจัดการพื้นที่และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	1) ตรวจสอบความพร้อมของพื้นที่/อุปกรณ์ก่อนเปิดให้บริการทุกวัน 2) แก้ไขปัญหาพื้นที่/อุปกรณ์ขัดข้อง ≤ 2 ชั่วโมง	1) งานบริการและส่งเสริมการเรียนรู้ 2) งานบริการอุปกรณ์และซ่อมบำรุง
5	การให้บริการสนับสนุนงานวิจัย	1) รับคำขอและตอบกลับเบื้องต้น ≤ 1 วันทำการ 2) ดำเนินการสนับสนุนแล้วเสร็จ ≤ 3 วันทำการ	1) งานบริการและส่งเสริมการเรียนรู้
6	การจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะสารสนเทศ	1) วางแผนและประสานคณะล่วงหน้า ≥ 2 สัปดาห์ก่อนจัดอบรม 2) จัดอบรมครอบคลุมทุกคณะ ≥ 1 ครั้ง/ภาคเรียน	1) งานบริการและส่งเสริมการเรียนรู้ 2) งานพัฒนานวัตกรรมและสื่อการเรียนรู้
7	การพัฒนาและให้บริการวิชาการแก่ชุมชนเพื่อแสวงหารายได้	1) จัดทำแผนโครงการและงบประมาณตามรอบปีงบประมาณ 2) ดำเนินโครงการสำเร็จตามแผน $\geq 80\%$	1) งานนโยบายและแผน
กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ (Key Support Processes)			
1	การจัดซื้อจัดจ้างทรัพยากรและครุภัณฑ์	1) ดำเนินการจัดซื้อแล้วเสร็จตามแผนงบประมาณไม่ล่าช้ากว่ารอบที่กำหนด	1) งานการเงินและพัสดุ
2	การบริหารและพัฒนาบุคลากร	1) บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน $\geq 90\%$ ต่อปี	1) งานนโยบายและแผน

ลำดับ	กระบวนการ	ข้อกำหนดของกระบวนการ/ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
3	การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และข้อมูลส่วนบุคคล	1) ระบบเครือข่าย/เซิร์ฟเวอร์พร้อมใช้งาน $\geq 99\%$ ของเวลาทำการ 2) แก้ไขปัญหาเมื่อขัดข้อง (MTTR) ≤ 4 ชั่วโมง 3) ไม่มีเหตุการณ์ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหลตาม พ.ร.บ. PDPA	1) งานโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย
4	การจัดการอาคาร สถานที่ และสภาพแวดล้อม	1) ตรวจสอบและซ่อมบำรุงอาคาร/ระบบสาธารณูปโภค ≤ 2 วันทำการเมื่อแจ้งปัญหา	1) งานบริหารและเลขานุการ 2) งานโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย
5	การจัดการความปลอดภัยอาชีวอนามัย และภาวะฉุกเฉิน	1) จัดทำแผนเผชิญเหตุฉุกเฉินและซักซ้อมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 2) ไม่มีอุบัติเหตุร้ายแรงในพื้นที่ให้บริการ	1) งานบริหารและเลขานุการ
6	การจัดการข้อมูลและสารสนเทศผลการดำเนินงาน	1) รวบรวม/รายงานผลตัวชี้วัดของกระบวนการหลักครบถ้วนตามรอบที่กำหนด (เช่น รายไตรมาส)	1) งานประกันคุณภาพการศึกษา
7	การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร	1) เผยแพร่ข่าวสาร/ประชาสัมพันธ์กิจกรรมล่วงหน้า ≥ 7 วันก่อนจัดกิจกรรม ผ่านช่องทางที่กำหนด	1) งานสื่อสารองค์กร

หมายเหตุ: ข้อกำหนดของกระบวนการในตารางนี้จัดทำขึ้นโดยต่ำกว่าข้อกำหนดของบริการฯ ในตารางที่ 6.1ก(2) (ข้อ 6.1ก(2)) เป็นข้อเสนอเบื้องต้นที่ต้องผ่านการทบทวนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและปรับให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานจริง ก่อนประกาศใช้เป็นทางการ

(4) การออกแบบกระบวนการ

สวบ. มีวิธีการออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในข้อ 6.1ก(3) (ตารางที่ OP.1-8) โดยนำข้อกำหนดแต่ละรายการมาวิเคราะห์และออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รองรับข้อกำหนดนั้นโดยตรง สวบ. ใช้ SIPOC Model เป็นกรอบมาตรฐานในการออกแบบกระบวนการทุกกระบวนการ โดยกำหนดผู้ส่งมอบ (Suppliers) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ขั้นตอนการดำเนินงาน (Process) ผลผลิต (Outputs) และผู้รับบริการ (Customers) พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการ (Process Owner) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) การออกแบบกระบวนการดังกล่าวดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรแต่ละฝ่าย ครอบคลุมกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญตามที่ระบุไว้ในตารางที่ 6.1ก(3)

ในการออกแบบกระบวนการด้วยกรอบ SIPOC ดังกล่าว สวบ. ได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาพิจารณาร่วมด้วย (1) ด้านเทคโนโลยีใหม่ สวบ. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในขั้นตอน Process ของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

อาทิ ระบบสแกนใบหน้า (Face Recognition) ในกระบวนการยืม-คืนและการยืนยันตัวตนของบุคคลภายนอก ระบบ e-Payment ในกระบวนการชำระค่าปรับ และระบบจองห้องศึกษากลุ่มย่อยแบบออนไลน์ในกระบวนการจัดการพื้นที่การเรียนรู้ (2) **ด้านความรู้ขององค์กร** สวบ. นำผลจากการประชุมทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มาใช้ ทบทวนและปรับปรุงการออกแบบขั้นตอน Process ในกรอบ SIPOC อย่างต่อเนื่อง (3) **ด้านการคำนึงถึงความเสี่ยง** (รวมผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม) สวบ. พิจารณารiskด้านความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) โดยเฉพาะในกระบวนการที่มีการจัดเก็บข้อมูลชีวมิติ (Input) เช่น ข้อมูลใบหน้าโดยมีการกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ ควบคู่กับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการออกแบบกระบวนการ ให้ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ทดแทนเอกสารกระดาษ (4) **ด้านความคล่องตัว** สวบ. ออกแบบให้องค์ประกอบของกระบวนการ ในกรอบ SIPOC สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทีเมื่อผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดระดับกระบวนการ (Process KPI) หรือเสียงของผู้รับบริการ (VOC) บ่งชี้ถึงความจำเป็นในการปรับปรุง โดยไม่ต้องรอรอบทบทวนประจำปี

จากกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ สวบ. ได้ถ่ายทอดกระบวนการไปยังรองผู้อำนวยการทั้ง 3 ฝ่าย และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อกำหนดและกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ ด้วยการกำหนดให้บุคลากรทุกคนจัดทำผังกระบวนการทำงาน (Process Flow) และคู่มือการปฏิบัติงานตามกรอบ SIPOC ที่ออกแบบไว้ ทั้งนี้ การออกแบบกระบวนการในข้อนี้เป็นฐานในการนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในข้อ 6.1ข(1) ต่อไป

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

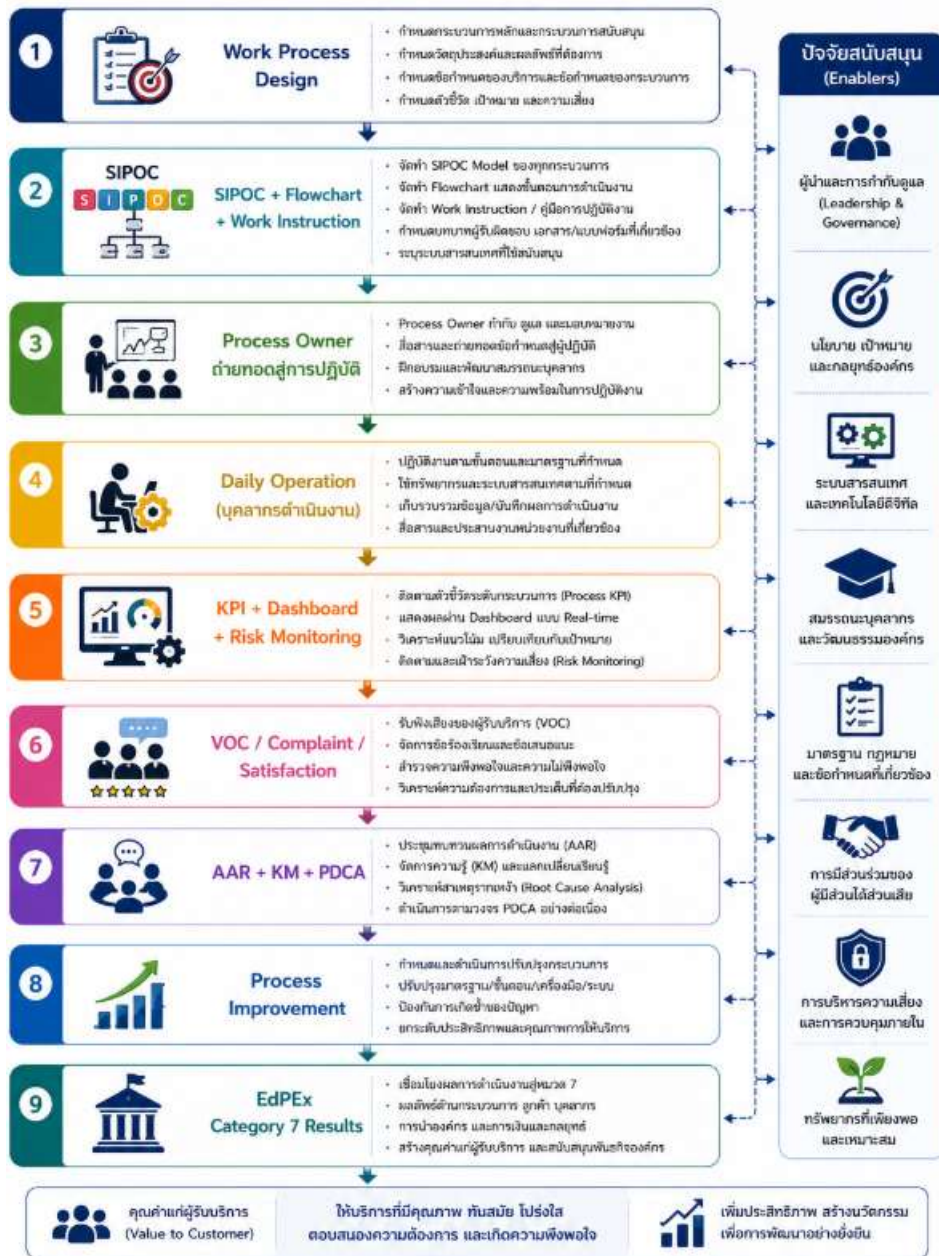
(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ (Process Implementation)

สวบ. นำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานประจำวันเป็นไปตามข้อกำหนดของบริการที่กำหนดไว้ในหัวข้อ 6.1 ก.(1) และข้อกำหนดของกระบวนการตามหัวข้อ 6.1 ก.(3) และกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้ใน 6.1 ก.(4) โดย (1) มอบหมายผู้รับผิดชอบกระบวนการ (Process Owner) ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และติดตามผลการดำเนินงานของกระบวนการ (2)การจัดทำผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow) คู่มือการปฏิบัติงาน (SOP) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการให้บริการในทิศทางเดียวกัน (3) พัฒนาระบบสารสนเทศ LibStaff ซึ่งเป็นระบบที่หน่วยงานพัฒนาเอง มาเป็นเครื่องมือหลักในการติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการแบบต่อเนื่อง เพื่อติดตามค่าตัววัดภายในกระบวนการเทียบกับข้อกำหนดที่กำหนดไว้ในตารางที่ 6.1ก(3) โดยรองผู้อำนวยการของแต่ละฝ่ายทำการตรวจสอบรายงานจากระบบดังกล่าวเป็นประจำทุกสัปดาห์ จากนั้นรายงานต่อผู้อำนวยการให้ทราบทุกเดือน ทำให้ผู้รับผิดชอบกระบวนการและผู้บริหารสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้แบบ Real-time

วิเคราะห์แนวโน้มของผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และติดตามความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการให้บริการ

นอกจากนี้ สวบ.ยังใช้ข้อมูลจากการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ผลการตรวจติดตามภายใน ผลการประเมินความเสี่ยง และผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด มาประกอบการทบทวนประสิทธิภาพของกระบวนการ โดยดำเนินการผ่านการประชุมทบทวนผลการดำเนินงาน (After Action Review: AAR) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) และการประชุม คกก.บริหาร สวบ. เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข ป้องกัน และพัฒนากระบวนการให้เป็นไปตามเป้าหมาย

สวบ. นำผลการติดตามและผลการทบทวนเข้าสู่วงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง PDCA ทั้งในระดับกระบวนการและระดับองค์กร พร้อมเชื่อมโยงผลการดำเนินงานเข้าสู่ระบบ Dashboard และผลลัพธ์ตามเกณฑ์ EdPEx หมวด 7 ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการตามที่ระบุไว้ในข้อ 6.1ข(2) ต่อไป ทำให้ทุกกระบวนการสามารถดำเนินงานได้ตามข้อกำหนดของบริการ มีการควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบ และเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องดังแผนภาพที่ภาพที่ 6.1ข(1)



ภาพที่ 6.1ข(1) การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

(2) การปรับปรุงกระบวนการ

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (สบว.) กำหนดแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญอย่างเป็นระบบ โดยใช้วงจร PDCA ร่วมกับหลักการ Continuous Improvement เป็นกลไกหลัก ซึ่งเป็นระบบเดียวกับที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรข้อ P2(ค) ทั้งนี้ สบว. รวบรวมข้อมูลนำเข้าสำหรับการปรับปรุงจากหลายแหล่ง ได้แก่ ตัวชี้วัดระดับกระบวนการ (Process KPI) จากระบบ Dashboard/BI ผลประเมินความพึงพอใจและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ (VOC) ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS) ผลการประชุมทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR) การจัดการความรู้ (KM) การวิเคราะห์ความเสี่ยง และผลการเปรียบเทียบกับหน่วยงานคู่เทียบ (Benchmarking)

เมื่อพบประเด็นที่ต้องปรับปรุง สวบ. มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบกระบวนการ (Process Owner) วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis) ประเมินผลกระทบ และกำหนดมาตรการปรับปรุงทั้งด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ก่อนนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณา

ในปีการศึกษา 2568 สวบ. ได้ทบทวนผลการดำเนินงานของกระบวนการให้บริการห้องสมุด และพบประเด็นที่เป็นโอกาสในการพัฒนา 5 ประเด็น ได้แก่ (1) การรอคิวงานในช่วงเวลาที่มีผู้ใช้บริการหนาแน่น (2) ความไม่เสถียรของระบบยืนยันตัวตนด้วยการสแกน QR Code (3) การบันทึกข้อมูลซ้ำของบุคคลภายนอกทุกครั้งที่ใช้บริการ (4) ช่องทางชำระค่าปรับที่ยังไม่รองรับระบบอิเล็กทรอนิกส์ และ (5) การขอใช้ห้องศึกษากลุ่มย่อยที่ยังใช้หนังสือรายการและตรวจสอบสถานะห้องว่างแบบออนไลน์ไม่ได้

จากการวิเคราะห์สาเหตุและจัดลำดับความสำคัญ สวบ. ดำเนินการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ (1) เพิ่มเจ้าหน้าที่ประจำเคาน์เตอร์ในช่วงเวลา 11.00–14.00 น. ซึ่งเป็นช่วงที่มีผู้ใช้บริการหนาแน่นที่สุด (2) เปลี่ยนการยืนยันตัวตนจากการสแกน QR Code เป็นระบบสแกนใบหน้า (Face Recognition) (3) จัดทำระบบลงทะเบียนสมาชิกภายนอกพร้อมบันทึกข้อมูลใบหน้าเพียงครั้งเดียว (4) ประสานกองคลังของมหาวิทยาลัยนำระบบ e-Payment มารองรับการชำระค่าปรับ และ (5) พัฒนาระบบจองห้องศึกษากลุ่มย่อยแบบออนไลน์ที่ตรวจสอบสถานะและอนุมัติผ่านระบบได้โดยตรง

การปรับปรุงดังกล่าวไม่เพียงลดระยะเวลาและขั้นตอนการให้บริการ แต่ยังส่งผลต่อการเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยตรง กล่าวคือ เมื่อขั้นตอนการเข้าถึงบริการพื้นฐาน (การยืนยันตัวตน การจองพื้นที่ การชำระค่าปรับ) ใช้เวลาน้อยลงและสะดวกขึ้น ผู้เรียนจึงมีเวลาสำหรับการศึกษาค้นคว้าและใช้พื้นที่การเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องมากขึ้น โดยเฉพาะระบบจองห้องศึกษากลุ่มย่อยแบบออนไลน์ที่ช่วยให้ผู้เรียนวางแผนการทำงานกลุ่มได้ล่วงหน้าและใช้พื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น อัตราการใช้ห้องกลุ่มย่อยที่เพิ่มขึ้นหลังปรับปรุง

ภายหลังการปรับปรุง สวบ. ติดตามและประเมินผลผ่านตัวชี้วัดระดับกระบวนการ ผลประเมินความพึงพอใจ และการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง หากผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะทบทวนเพิ่มเติมผ่านการประชุม AAR และการจัดการความรู้ ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวทำให้การปรับปรุงกระบวนการของ สวบ. เชื่อมโยงเป็นวงจรต่อเนื่องตั้งแต่การติดตามผล การวิเคราะห์ การกำหนดมาตรการ การดำเนินการ การประเมินผล จนถึงการจัดการความรู้และพัฒนามาตรฐานบริการ ส่งผลให้ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังปรากฏในผลลัพธ์ที่ 7.2ก(1)-1, 7.2ก(1)-3 และ 7.2ก(1)-4 การปรับปรุงกระบวนการแสดงดังภาพที่ 6.1ข(2)



ภาพที่ 6.1ข(2) การปรับปรุงกระบวนการ

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการ

สวบ. นำแนวทางการจัดการต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ ซึ่งมีกระบวนการการควบคุมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดเป้าหมายและแนวปฏิบัติตามพันธกิจ บริการ และกระบวนการ และกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละพันธกิจ เพื่อควบคุมระยะเวลาและประสิทธิผลของกระบวนการ ลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ โดยมีเป้าหมายให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดผลสูงสุด ดังภาพที่ 6.2ก



ภาพที่ 6.2ก การควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

การจัดการต้นทุนของการปฏิบัติการเน้นการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในสำนักงาน เช่น ค่าวัสดุสำนักงาน ค่าซ่อมบำรุงรักษาครุภัณฑ์ และด้านการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ ซึ่งเป็นสัดส่วนประมาณหลักของ สวบ. ผ่าน 3 แนวทาง ได้แก่ (1) การจัดตารางตรวจสอบครุภัณฑ์ (ผลลัพธ์ 7.1ข(1)-) (2) การลดปริมาณการใช้กระดาษในสำนักงานโดยใช้ระบบสารสนเทศมาจัดการเอกสารการมอบหมายงาน (3) การรวมกลุ่มจัดซื้อฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ร่วมกับสถาบันอื่น เพื่อให้ได้อัตราค่าบอกรับที่ต่ำกว่าการจัดซื้อโดยลำพัง (ผลลัพธ์ 7.1ข(1)-3, 7.1ข(1)-4) (4) การเจรจาต่อรองราคาค่าบอกรับฐานข้อมูลกับผู้จำหน่าย (ผลลัพธ์ 7.1ข(1)-2) และ (5) การรวบรวมทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์จากฐานข้อมูลที่เปิดให้เข้าถึงโดยเสรี (Open Access) มาใช้ทดแทนทรัพยากรบอกรับบางส่วน เพื่อลดภาระงบประมาณโดยไม่ลดทอนความหลากหลายของทรัพยากรที่ให้บริการแก่ผู้เรียน (ผลลัพธ์ 7.1ข(1)-2)

ในด้านการลดความสูญเปล่าของกระบวนการทำงาน สวบ. ได้ดำเนินการปรับกระบวนการที่เคยใช้เอกสารกระดาษหรือขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนให้เป็นระบบดิจิทัล ได้แก่ การนำระบบชำระค่าปรับผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment) มาทดแทนการรับชำระด้วยเงินสดที่เคาน์เตอร์ และการพัฒนาระบบจองห้องศึกษากลุ่มย่อยแบบออนไลน์ที่ตรวจสอบสถานะห้องว่างได้ทันที ทดแทนขั้นตอนการขอใช้ห้องด้วยหนังสือราชการ ซึ่งช่วยลดทั้งเวลาดำเนินการและภาระงานเอกสารของบุคลากร (ผลลัพธ์ 7.1ข(1)-1, 7.1ข(1)-6)

ในการสร้างสมดุลระหว่างการควบคุมต้นทุนกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ สวบ. ใช้ข้อมูลสถิติการเข้าใช้งานเป็นเกณฑ์ประกอบการตัดสินใจ (ผลลัพธ์ 7.1ก-1, ผลลัพธ์ 7.1ข(1)-4) ดังตัวอย่างกรณีการพิจารณายกเลิกการบอกรับฐานข้อมูลหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ภาษาอังกฤษจำนวน 1 ฐานข้อมูลซึ่ง สวบ. ได้พิจารณาจากสถิติการเข้าใช้งานจริงของฐานข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจ ก่อนดำเนินการยกเลิก เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมต้นทุนจะไม่ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรที่ผู้เรียนใช้งานจริง

ปัจจุบัน สวบ. จัดทำdash board เพื่อรายงานข้อมูลด้านต้นทุนและประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ได้แก่ ช่อมเครื่องปรับอากาศในแต่ละปีงบประมาณ จำนวนการสั่งซื้อวัสดุสำนักงาน จำนวนครั้งในการต่อรายการยืม-คืน (cost per circulation) และสัดส่วนงบประมาณการจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศต่องบประมาณรวมของ สวบ. เพื่อติดตามแนวโน้มการดำเนินงาน ทั้งนี้ สวบ. อยู่ระหว่างการพัฒนากระบวนการกำหนดค่าเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับตัวชี้วัดดังกล่าว เพื่อยกระดับจากการติดตามเชิงแนวโน้มไปสู่การควบคุมกระบวนการอย่างเป็นระบบ

ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

สวบ. ดำเนินการจัดการเครือข่ายอุปทาน โดยเน้นการทำงานร่วมกับคู่ค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีเป้าหมายร่วมกันในการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใช้บริการและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งผู้ส่งมอบหลักของ สวบ.ออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) กลุ่มผู้จำหน่ายฐานข้อมูลและทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ (2) กลุ่มผู้ให้บริการระบบห้องสมุดอัตโนมัติ/ระบบเทคโนโลยี (3) กลุ่มคู่ความร่วมมือเชิงเครือข่าย เครือข่ายห้องสมุด เครือข่าย Thailis (4) กลุ่มผู้จำหน่ายวัสดุครุภัณฑ์ งานจ้างเหมาบริการและงานสำนักงาน

สวบ. จัดการเครือข่ายอุปทานโดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้จำหน่ายทรัพยากรสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีก่อนตัดสินใจจัดซื้อหรือต่อสัญญา ประกอบด้วย ราคา ครอบคลุมของเนื้อหา การสนับสนุนทางเทคนิค การสนับสนุนการให้บริการหลังการขาย และการเป็นผู้จำหน่ายที่ได้รับการยอมรับหรือบอกต่อจากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาอื่น ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงในการคัดเลือกผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสบการณ์ในบริบทของห้องสมุดวิชาการ

ในการวัดและติดตามผลการดำเนินการของผู้จำหน่าย สวบ. ใช้ข้อมูล 3 ด้านประกอบกัน ได้แก่ สถิติการใช้งานฐานข้อมูลเทียบกับราคาบอกรับต่อปี (cost-per-use) จำนวนครั้งที่ระบบใช้งานไม่ได้และข้อเสนอแนะหรือปัญหาการใช้งานที่ได้รับจากผู้ใช้บริการโดยตรง ซึ่งข้อมูลทั้ง 3 ด้านนี้ใช้ประกอบการพิจารณาต่อสัญญาหรือทบทวนความคุ้มค่าของทรัพยากรแต่ละรายการ ดังตัวอย่างกรณีการพิจารณายกเลิกฐานข้อมูลหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ภาษาอังกฤษ ซึ่งใช้สถิติการใช้งานเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ที่ผ่านมายังไม่เคยเกิดกรณีเปลี่ยนหรือยกเลิกผู้จำหน่ายเนื่องจากผลการดำเนินการที่ไม่ดี เนื่องจากผู้จำหน่ายหลักที่ สวบ. ใช้บริการอยู่มีผลการดำเนินการผ่านเกณฑ์การติดตามอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ สวบ. ยังส่งเสริมความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทานผ่านการเป็นคู่ความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการกับห้องสมุดสถาบันการศึกษาและสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ในจังหวัด เพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันซึ่งช่วยลดการพึ่งพาทรัพยากรจากผู้จำหน่ายรายเดียวและเพิ่มความหลากหลายของทรัพยากรที่ให้บริการแก่ผู้ให้บริการ (ผลลัพธ์ 7.1ค(1)-1, 7.1ค(1)-2)

ตารางที่ 6.2ข(1) แสดงบทบาทหน้าที่และวิธีการคัดเลือกผู้ส่งมอบ

กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ผู้ส่งมอบ	วิธีการคัดเลือก
กลุ่มงานห้องสมุด	- จัดหาทรัพยากรสารสนเทศประเภทสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตามความต้องการของหลักสูตรการศึกษาและความต้องการของผู้รับบริการ - ผลิตและพัฒนาโปรแกรมห้องสมุดอัตโนมัติ Matrix เพื่อ	- ความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ - รองรับหลักสูตรการเรียนการสอนแต่ละสาขาวิชา - มีทรัพยากรสารสนเทศตรงตามความต้องการ - เป็นสำนักพิมพ์ที่มีมาตรฐานได้รับความนิยจาก

กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ผู้ส่งมอบ	วิธีการคัดเลือก
	ให้บริการทรัพยากรสารสนเทศทุกประเภทครอบคลุม ผู้ใช้บริการทุกประเภท - จัดหา ออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหารจัดการและการให้บริการ	สถาบันการศึกษาต่าง ๆ - ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา - การติดต่อประสานงานและการบริการหลังการขาย - การปรับปรุงระบบให้ทันสมัย สอดคล้องตามยุคสมัย และความต้องการของสำนักวิทยบริการฯ - ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและการให้บริการหลัง การจัดซื้อ - การให้ข้อมูลป้อนกลับ
กลุ่มงานเทคโนโลยี สารสนเทศ	- จัดหาหรือพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สอดคล้อง กับความต้องการบริการที่เปลี่ยนไป - ออกแบบและพัฒนาระบบและวิเคราะห์ข้อมูล ให้ สอดคล้องตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	- ความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ - การตอบสนองพันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ หลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัย ของมหาวิทยาลัย - สนับสนุนระบบการบริหารจัดการของ สวบ. ตาม พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์
กลุ่มงานบริการ(งาน สำนักงาน)	- การจัดซื้อวัสดุ/ครุภัณฑ์	- คุณภาพของวัสดุ/บริการ - ความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา - ผลการดำเนินงาน - กระบวนการกลั่นกรอง - นโยบายของมหาวิทยาลัย - ได้รับการเป็นSME - การจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไข (เช่น การเสียค่าปรับการยกเลิกสัญญา การขึ้น Blacklist)

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและการบริหาร ความเสี่ยง

(1) ความปลอดภัย

สวบ. ดูแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยและมั่นคงสำหรับบุคลากร ผู้เรียน และ
ผู้ใช้บริการ โดยครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านอาคารสถานที่และกายภาพ สวบ. ติดตั้งกล้องวงจรปิด
(CCTV) ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการทุกชั้นและบริเวณจุดเสี่ยง จัดเวรเจ้าหน้าที่ดูแลความปลอดภัยตลอดเวลาทำ
การร่วมกับฝ่ายรักษาความปลอดภัยของมหาวิทยาลัย ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ความปลอดภัยเป็น
ประจำทุกเดือน โดยจัดให้มีถังดับเพลิงประจำอาคารครบทั้ง 6 ชั้น พร้อมป้ายหนีไฟและไฟฉุกเฉิน จัดอบรม
ซ้อมดับเพลิงและการใช้ถังดับเพลิง จัดทำแผนผังทางหนีไฟให้เห็นชัดเจนทุกชั้น และกำหนดมาตรการจำกัด
การเข้าถึงพื้นที่สำคัญ เช่น ห้องเซิร์ฟเวอร์ (2) ด้านความปลอดภัยของบุคลากร สวบ. จัดอบรมเรื่องความ
ปลอดภัยในการทำงาน เช่น การใช้เครื่องดับเพลิงเบื้องต้นและการปฐมพยาบาล จัดพื้นที่ปฏิบัติงานตาม
หลักการยศาสตร์ (Ergonomics) และให้บุคลากรลงทะเบียนเข้า-ออกงานผ่านระบบพร้อมจัดทำข้อมูลติดต่อ
ฉุกเฉิน (3) ด้านความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ สวบ. จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์จุดแจ้งเหตุ ช่องทางติดต่อ
เจ้าหน้าที่ และแนวปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน รวมถึงติดตั้งระบบ Wi-Fi และระบบไฟฟ้าที่ปลอดภัยร่วมกับ

หน่วยงานอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัย (4) ด้านการจัดเก็บและดูแลรักษาข้อมูลสารสนเทศ สวบ. มีระบบสำรองข้อมูล (Back-up Server) เป็นประจำ และจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงระบบห้องสมุดตามระดับหน้าที่ของบุคลากร เพื่อความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและความพร้อมใช้งานตลอดเวลา ผลลัพธ์ 7.1ข(2)-1 , 7.1ข(2)-2, 7.1ข(2)-3 , 7.1ข(1)-7 ดังตารางที่ 6.2ค(1)

ตารางที่ 6.2ค(1) แสดงแนวทางการกำกับควบคุม ดูแล สภาพแวดล้อมและความปลอดภัย

ด้านความปลอดภัย	แนวทางการกำกับ/ควบคุม/ดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย
1) ในอาคารสถานที่และ กายภาพ	- ติดตั้ง กล้องวงจรปิด (CCTV) ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการทุกชั้น และบริเวณจุดเสี่ยง เช่น ทางขึ้น-ลง ห้องน้ำ บริเวณจอดรถ - จัดเวร เจ้าหน้าที่ดูแลความปลอดภัยตลอดเวลาทำการ โดยร่วมมือกับฝ่ายรักษาความปลอดภัยของมหาวิทยาลัย - ตัดแต่งกิ่งไม้และต้นไม้บริเวณโดยรอบอาคาร - มีการตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ความปลอดภัยประจำเดือน เช่น ถังดับเพลิง, ป้ายหนีไฟ, ไฟฉุกเฉิน - อบรมการซ้อมดับเพลิงเมื่อเกิดอัคคีภัย - จัดทำ แผนผังทางหนีไฟและจุดรวมพล โดยติดตั้งให้เห็นเด่นชัดทุกชั้น - กำหนดมาตรการจำกัดการเข้าถึงพื้นที่ที่สำคัญ เช่น ห้องเซิร์ฟเวอร์ ห้องควบคุมต่างๆ
2) บุคลากร	- จัดอบรมเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน เช่น การใช้เครื่องดับเพลิงเบื้องต้น การปฐมพยาบาล - จัดให้มีพื้นที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสรีระ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ตามหลักการยศาสตร์ (Ergonomics) - ให้บุคลากรลงทะเบียนเข้า-ออกงานผ่านระบบเพื่อความปลอดภัย และจัดทำข้อมูลสำหรับติดต่อฉุกเฉิน
3) ผู้ใช้บริการ	- จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์จุดแจ้งเหตุ ช่องทางติดต่อเจ้าหน้าที่ และแนวปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน - ติดตั้ง Wi-Fi และระบบไฟฟ้าให้ปลอดภัย โดยร่วมกับหน่วยงานอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัย
4) การจัดเก็บและการดูแล รักษาข้อมูลสารสนเทศ	- มีระบบสำรองข้อมูลสารสนเทศ (Back-up Server) เป็นประจำ - จำกัดสิทธิ์การเข้าถึงระบบห้องสมุดตามระดับหน้าที่ - จัดตารางการตรวจสอบการโจมตีระบบเครือข่าย

ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจริง สวบ. เคยประสบเหตุการณ์ไฟฟ้าลัดวงจร บริเวณปลั๊กชาร์จแบตเตอรี่ของผู้ใช้บริการ ซึ่งจากการตรวจสอบพบว่าสาเหตุเกิดจากสายชาร์จแบตเตอรี่ของผู้ใช้บริการเองที่ชำรุด ไม่ได้เกิดจากระบบไฟฟ้าของ สวบ. อย่างไรก็ตาม สวบ. ได้ใช้เหตุการณ์ดังกล่าวเป็นข้อมูลในการเสริมมาตรการป้องกันเชิงระบบ โดยมีการตรวจสอบและทดสอบระบบตัดไฟอัตโนมัติที่มีอยู่แล้วให้พร้อมใช้งานเพื่อป้องกันอันตรายจากไฟฟ้าลัดวงจรที่อาจเกิดขึ้นในลักษณะเดียวกันอีกในอนาคต

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว

สวบ. ตระหนักถึงความจำเป็นในการบริหารความต่อเนื่องของการให้บริการในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉิน เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า เตรียมพร้อม และฟื้นฟูจากภาวะฉุกเฉินและภาวะพลิกผัน โดยอาศัยบทเรียนจากเหตุการณ์จริง 2 กรณีที่ผ่านมา ดังนี้

1. กรณีสถานการณ์วิกฤตด้านพลังงาน(น้ำมันแพง)รัฐบาลมีนโยบายให้หน่วยงานมีมาตรการให้ทำงานจากที่บ้าน(Work from home) และการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สวบ. ได้ปรับเปลี่ยนการให้บริการเพื่อรักษาความต่อเนื่องของการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ โดยปรับระเบียบการเยี่ยม-คืนทรัพยากรสารสนเทศให้มีความยืดหยุ่น ไม่จำกัดจำนวนครั้งการเยี่ยม และยกเว้นค่าปรับกรณีผู้ใช้บริการไม่สามารถนำทรัพยากรมาคืนได้ตามกำหนด รวมทั้งปรับบริการตอบคำถามให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้ผู้ใช้ยังเข้าถึงบริการสารสนเทศได้แม้ไม่สามารถเข้าใช้พื้นที่ห้องสมุดตามปกติ ภายหลังสถานการณ์คลี่คลาย สวบ. ยังคงให้บริการอบรมพัฒนาทักษะการรู้สารสนเทศ (Information Literacy Training) ในรูปแบบออนไลน์ ควบคู่กับรูปแบบปกติอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สวบ. สามารถเปลี่ยนภาวะพลิกผันให้เป็นโอกาสในการสร้างรูปแบบบริการใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

2. กรณีอุทกภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัยและห้องสมุด ปีการศึกษา 2564 เหตุการณ์น้ำท่วมส่งผลให้ สวบ. ต้องหยุดให้บริการเป็นระยะเวลาประมาณ 2 สัปดาห์ และห้องแสดงนิทรรศการซึ่งตั้งอยู่ในอาคารหลังเดิมที่อยู่ในพื้นที่ลุ่มต่ำได้รับความเสียหาย อย่างไรก็ดีตาม ครุภัณฑ์ภายในห้องไม่ได้รับความเสียหาย เนื่องจาก สวบ. ได้เคลื่อนย้ายครุภัณฑ์ขึ้นที่สูงก่อนเกิดเหตุ ซึ่งช่วยลดความสูญเสียด้านทรัพยากรและร่นระยะเวลาในการฟื้นฟูการให้บริการภายหลังน้ำลด จากบทเรียนดังกล่าว สวบ. ได้จัดทำแผนเฝ้าระวังในช่วงฤดูฝนเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์อุทกภัยที่อาจเกิดขึ้นซ้ำในอนาคต

สวบ. มีแผนในการดำเนินการจัดทำแนวทางให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ดังนี้ (1) การประเมินความเสี่ยงและผลกระทบจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม การโจมตีระบบคอมพิวเตอร์ โรคระบาด (2) การกำหนดกระบวนการสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าถึงฐานข้อมูลดิจิทัล การให้คำปรึกษาการค้นคว้า (3)การกำหนดแผนฟื้นฟูบริการ แผนสำรองระบบ และการประสานงานกับหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย โดยมีแผนการดำเนินการหากเกิดเหตุฉุกเฉิน ดังตารางที่ 6.2(2)

ตารางที่ 6.2(2) แนวทางการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ภัยพิบัติและแนวทางการฟื้นตัว

การเตรียมพร้อมก่อนเกิดเหตุ	การดำเนินการระหว่างเกิดเหตุ	การฟื้นฟูหลังเหตุการณ์
- จัดทำคู่มือปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ไฟดับ น้ำท่วม ระบบเครือข่ายล่ม และสื่อสารให้บุคลากรทราบทุกคน - มีการสำรองข้อมูลห้องสมุดอัตโนมัติ และฐานข้อมูลผู้ใช้บริการทั้งในเซิร์ฟเวอร์ภายในและคลาวด์	- กำหนดทีม “หน่วยประสานสถานการณ์ฉุกเฉิน” เพื่อบริหารจัดการภายใน สวบ. โดยตรง - มีช่องทางการแจ้งข่าวสารภายในและสื่อสารกับผู้ใช้บริการ เช่น โทรศัพท์, LINE, Facebook, เว็บไซต์ - เปลี่ยนรูปแบบบริการจาก On-site เป็น Online ทันที เช่น การยืมเวลาคืน	- ดำเนินการตรวจสอบความเสียหายของระบบหรือทรัพย์สิน - ฟื้นฟูฐานข้อมูลที่เสียหายจากข้อมูลสำรอง - ประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการในช่วงเหตุการณ์

การเตรียมพร้อมก่อนเกิดเหตุ	การดำเนินการระหว่างเกิดเหตุ	การฟื้นฟูหลังเหตุการณ์
- ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย เช่น เครื่องสำรองไฟฟ้า (UPS) เครื่องดับเพลิง ระบบสำรองน้ำ - จัดอบรมและซ้อมแผนฉุกเฉินร่วมกับฝ่ายอาคาร สำนักงานอธิการบดี และหน่วยรักษาความปลอดภัยของมหาวิทยาลัย	หนังสือโดยอัตโนมัติ การปรับกิจกรรมให้เป็น Virtual Event ผ่านระบบออนไลน์	- ประชุมสรุปบทเรียน และจัดทำรายงานสำหรับการปรับปรุง BCP ในรอบถัดไป

(3) การบริหารความเสี่ยง

สวบ. นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมากำหนดเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ สวบ. โดยผู้บริหาร และบุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกระบวนการดำเนินการดังนี้ (1)ระบุความเสี่ยง (2) ประเมินความเสี่ยง (3) กำหนดแนวทางตอบสนอง ความเสี่ยง (4) จัดทำทะเบียนความเสี่ยง (5) สื่อสารและถ่ายทอด (6) ติดตามและทบทวน ดังภาพที่ 6.2ค(3)



ภาพที่ 6.2ค(3) แสดงขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง

จากการดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าว สวบ. ได้วิเคราะห์และระบุความเสี่ยงของหน่วยงาน จำนวน 7 ประเด็นครอบคลุม 6 ด้าน จาก 7 ด้านตามกรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนั้ตารางที่ 6.2ค(3)

ตารางที่ 6.2ค(3) การบริหารความเสี่ยงของ สวบ.

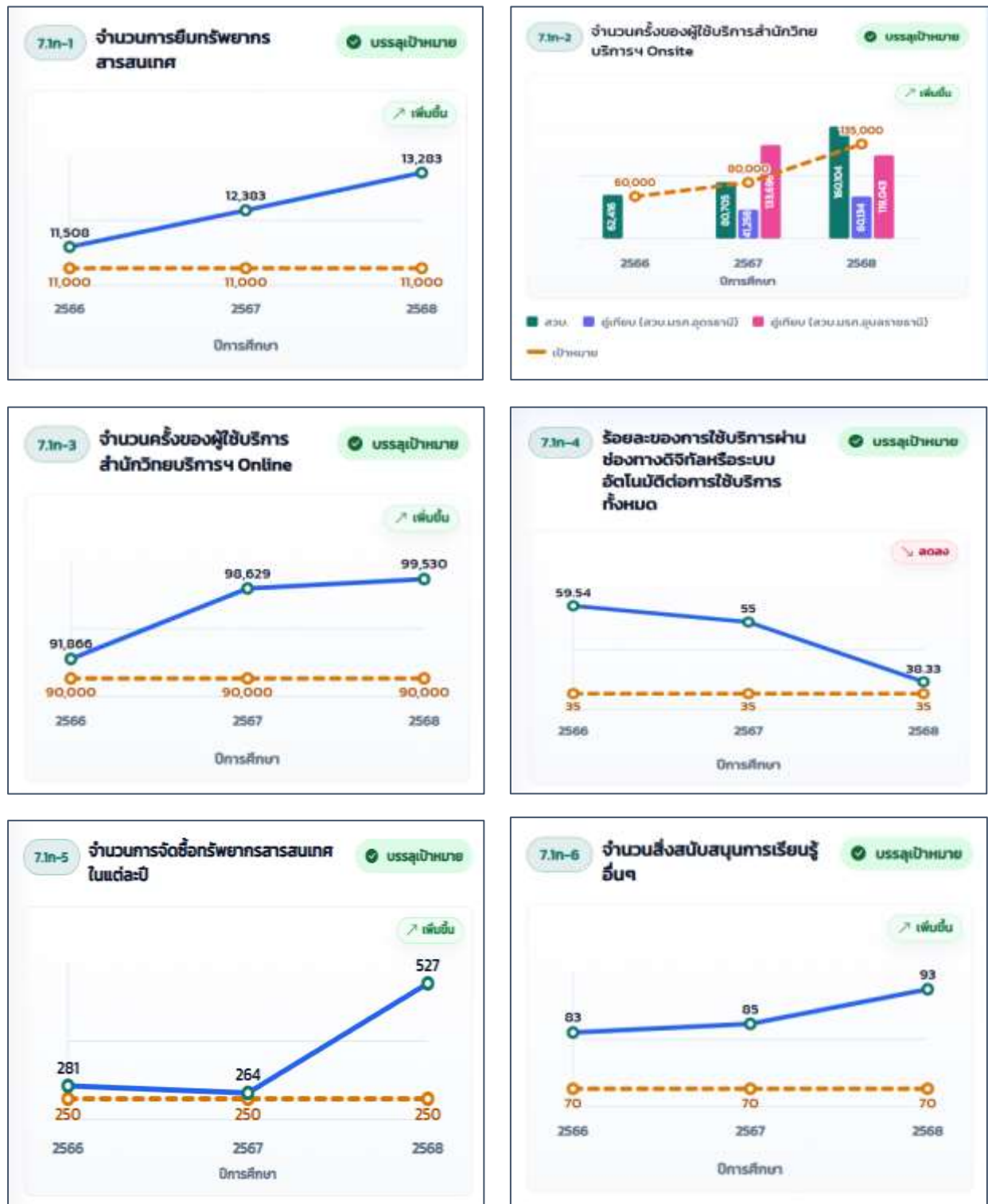
ความเสี่ยง	สาเหตุ	แนวทางการป้องกันการเกิดความเสี่ยง
1.ด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ	การทุจริต ซึ่งอาจเกิดจากแรงจูงใจ โอกาส หรือข้ออ้างที่เอื้อให้เกิดการกระทำผิด	1.กำหนดมาตรการแบ่งแยกหน้าที่ในงานจัดซื้อจัดจ้างและการรับเงิน ไม่ให้บุคคลเดียวรับผิดชอบทั้งกระบวนการ 2.จัดทำระบบตรวจสอบภายในและสุ่มตรวจเอกสารการเงิน/พัสดุเป็นระยะ
2.ด้านบุคลากร	การทดแทนอัตรากำลังที่จะขาดแคลนในอนาคตจากการเกษียณอายุราชการ	1.จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ล่วงหน้าสำหรับตำแหน่งสำคัญ 2.ถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรใกล้เกษียณผ่านระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (SOP) ที่มีอยู่แล้วให้ครอบคลุมองค์ความรู้เฉพาะตัวบุคคล 3.เสนอแผนอัตรากำลังทดแทนต่อมหาวิทยาลัยล่วงหน้าตามกรอบเวลาที่คาดการณ์การเกษียณ
3.ด้านการเงิน	ความเสี่ยงจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมีแนวโน้มลดลงตามจำนวนนักศึกษาที่ลดลง ซึ่งอาจกระทบต่อการให้บริการ การบำรุงรักษาพื้นที่ให้บริการ และการจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศ	1.รวมกลุ่มจัดซื้อและใช้ทรัพยากร Open Access ทดแทน 2.จัดลำดับความสำคัญของการบำรุงรักษาพื้นที่ให้บริการตามความจำเป็นเร่งด่วน แทนการบำรุงรักษาแบบเท่ากันทุกจุด
4.ด้านเทคโนโลยี	จากช่องโหว่ของระบบฐานข้อมูล/โปรแกรมที่อาจถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต และความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศจากภัยไซเบอร์ (การโจมตีแบบ DDoS) และภัยธรรมชาติ ซึ่งสอดคล้องกับเหตุการณ์อุทกภัยที่สวบ. เคยประสบจริงในปีการศึกษา	1.ระบบสำรองข้อมูล และจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงตามระดับหน้าที่ 2.การอัปเดตแพตช์ความปลอดภัย (Security Patch)สม่ำเสมอ, ระบบตรวจจับการบุกรุก (Firewall/IDS) สำหรับป้องกัน DDoS
5. ด้านเครือข่ายอุปทาน	การไม่สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด อันเนื่องมาจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	กำหนดมาตรการคัดเลือกผู้จัดจำหน่ายเข้มข้น ราคา ความครอบคลุม การสนับสนุนหลังการขาย
6. ด้านการปฏิบัติการ	6.1 ฝุ่นละอองและเชื้อราสะสมในหนังสือ ซึ่งอาจเป็นอันตรายต่อระบบทางเดินหายใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจัดชั้นและผู้ให้บริการ หากไม่มีมาตรการป้องกันที่เหมาะสม 6.2 เกิดเหตุอุทกภัย สร้างความเสียหายต่อทรัพย์สินของหน่วยงาน 6.3 วิกฤตพลังงาน สินค้าและทรัพยากรสารสนเทศราคาสูงขึ้น จัดซื้อได้น้อยลง	1.กำหนดตารางทำความสะอาดชั้นหนังสือและตรวจสอบความชื้นเป็นประจำ 2.จัดหาอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (หน้ากาก) ให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานจัดชั้น 3.แผนเฝ้าระวังในฤดูฝน 4.เพิ่มสัดส่วนทรัพยากร Open Access/E-resource ที่ไม่ผูกกับราคาพลังงาน/วัสดุสิ่งพิมพ์

เนื่องจากทะเบียนความเสี่ยงระดับหน่วยงานฉบับนี้เป็นการทบทวนและจัดทำขึ้นในปัจจุบันเป็นครั้งแรก สวบ. จึงยังไม่มีข้อมูลเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อน-หลังการดำเนินมาตรการในรอบปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม สวบ. มีกำหนดติดตามผลการดำเนินมาตรการป้องกันความเสี่ยงข้างต้นเป็นประจำทุกปี และจะประเมินระดับความเสี่ยงซ้ำอีกครั้งเมื่อครบรอบปีงบประมาณ เพื่อเปรียบเทียบว่าระดับความเสี่ยงในแต่ละด้านลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยตามรอบที่กำหนด (ผลลัพธ์ 7.1ข(2)-1- ผลลัพธ์ 7.1ข(2)-4)

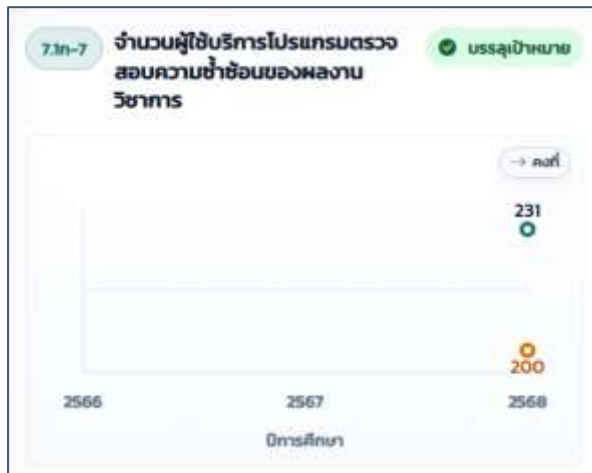
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า



— ผลลัพธ์ — เป้าหมาย

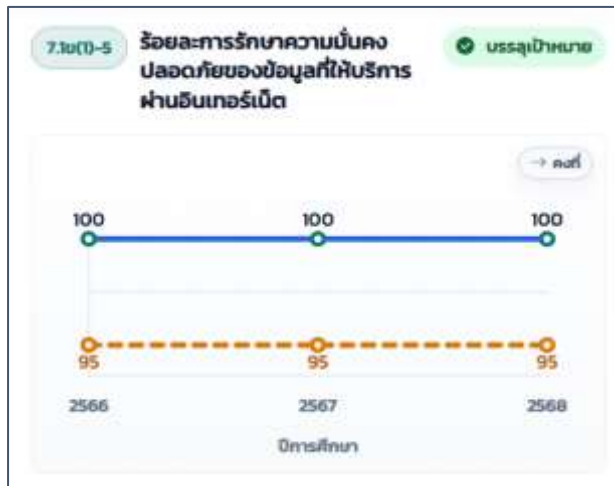




ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

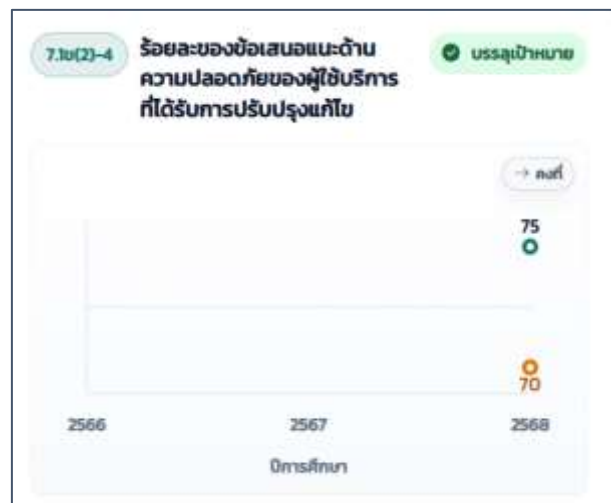
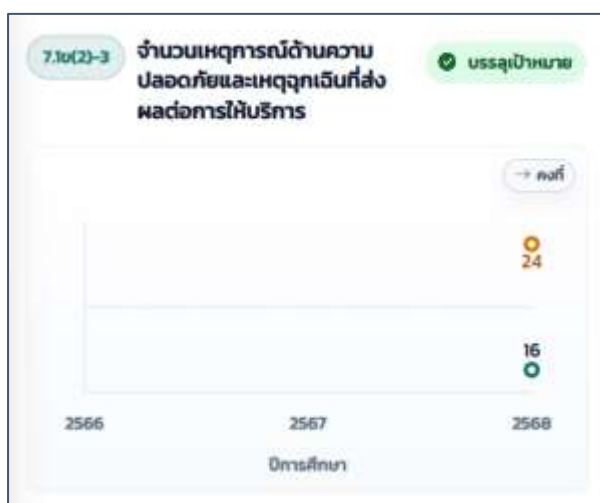
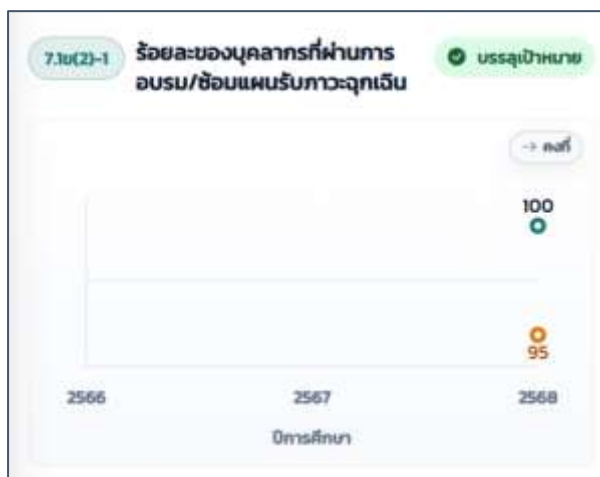
(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ





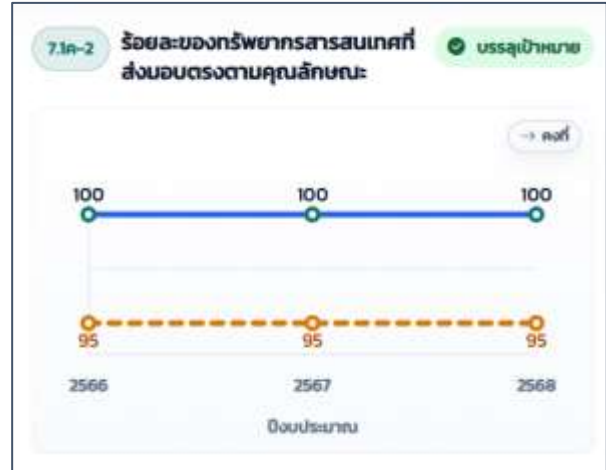
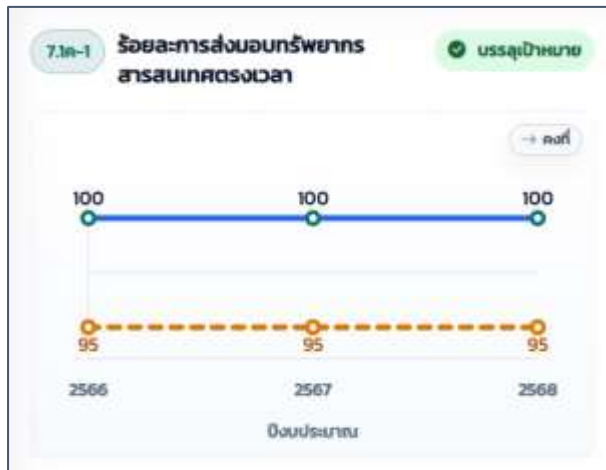


(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน



ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

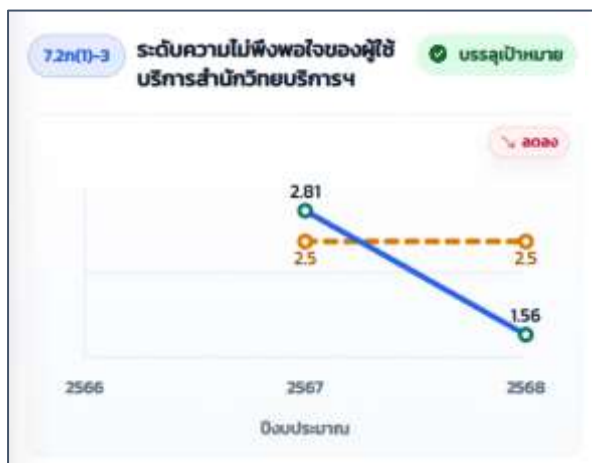
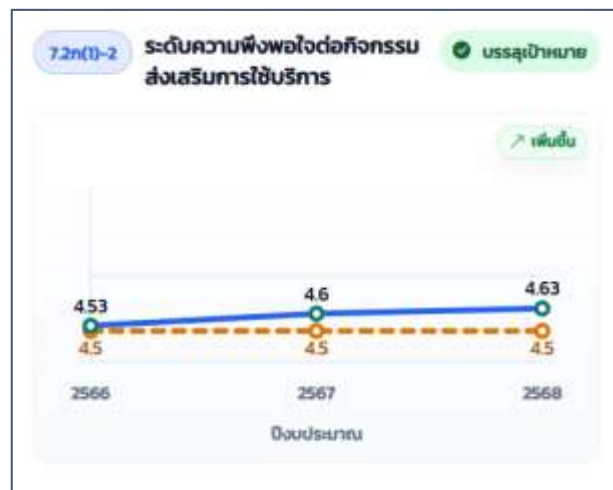
— ผลลัพธ์ — เป้าหมาย



7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

(1) ความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น





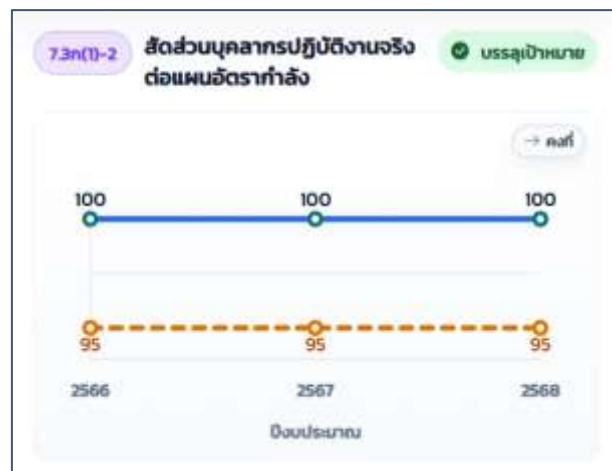
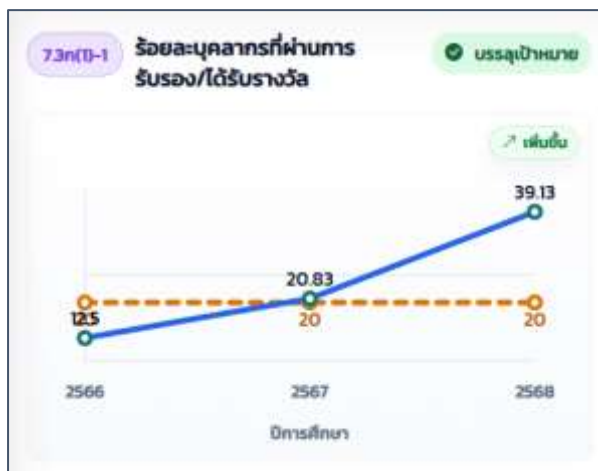
(2) ความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ายกลุ่มอื่น



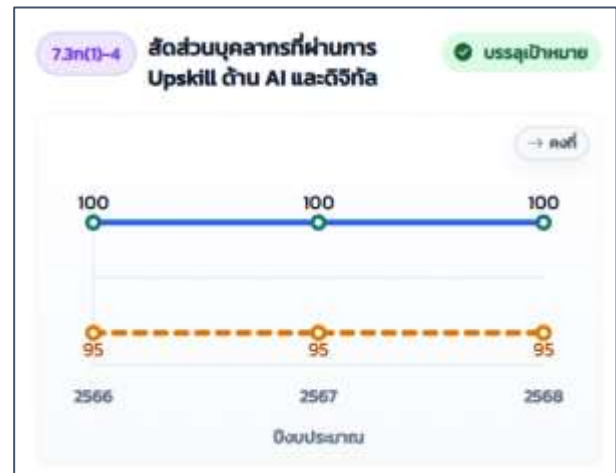
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

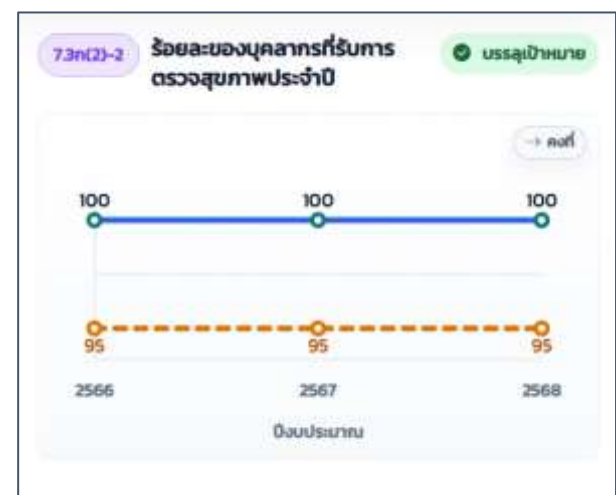


— ผลสัมฤทธิ์ — เป้าหมาย



(2) บรรยายภาพการทำงาน

— ผลลัพธ์ — เป้าหมาย

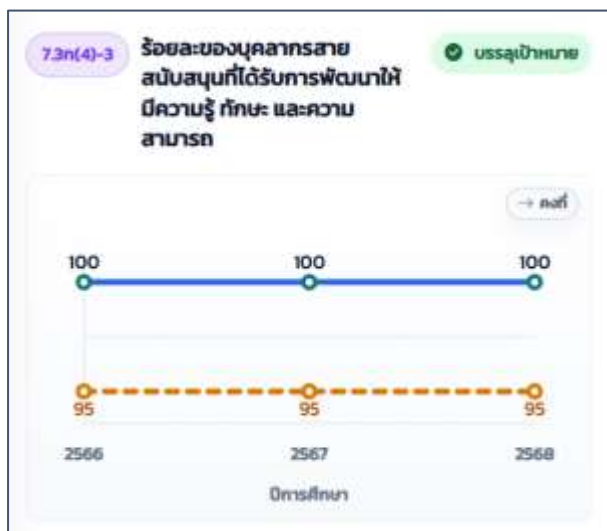


(3) ความผูกพันของบุคลากร



(4) การพัฒนาบุคลากร

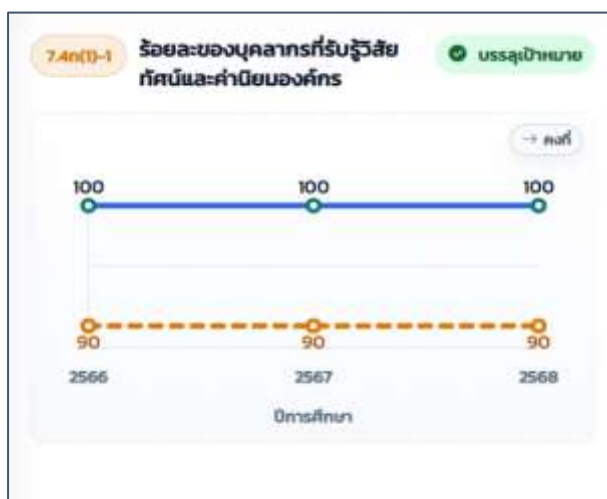
— ผลลัพธ์ — เป้าหมาย



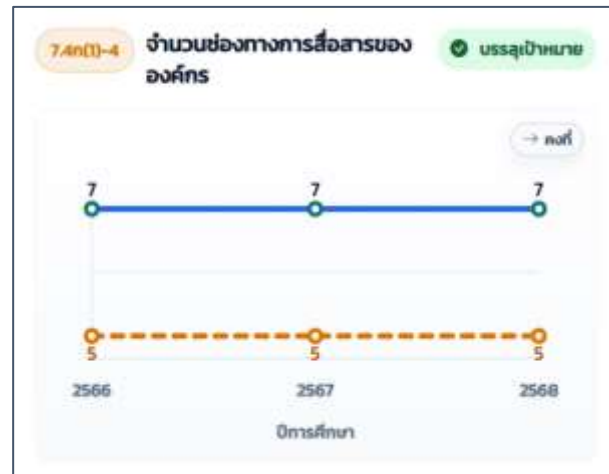
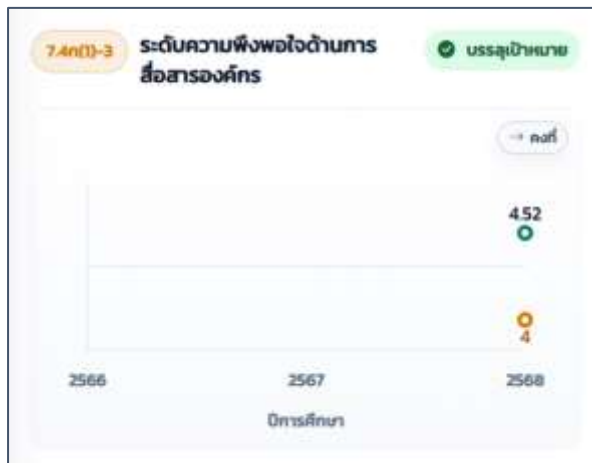
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม

(1) การนำองค์กร

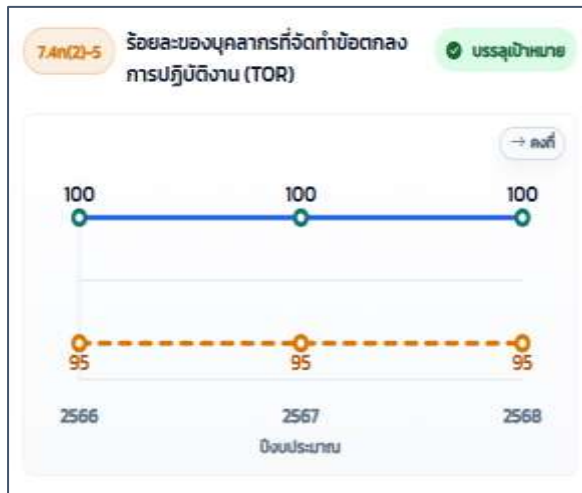


— ผลสัมฤทธิ์ — เป้าหมาย



(2) การกำกับดูแลองค์กร



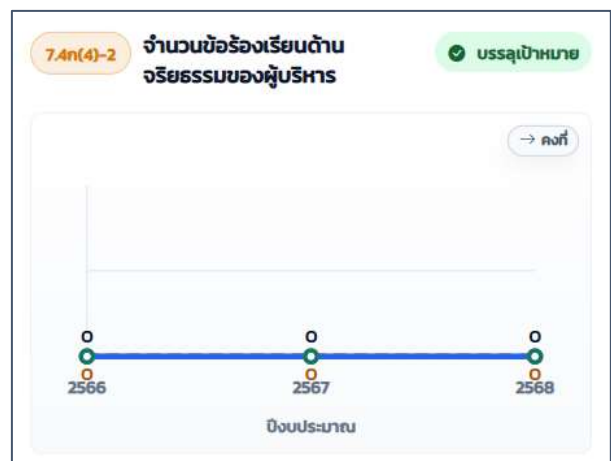
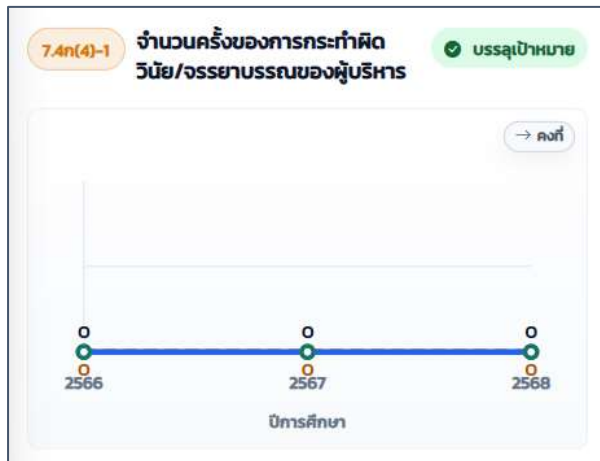


(3) กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพ

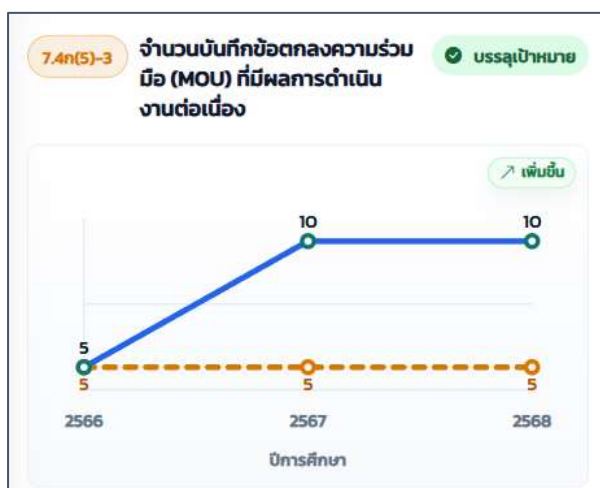


(4) จริยธรรม

— ผลลัพธ์ — เป้าหมาย



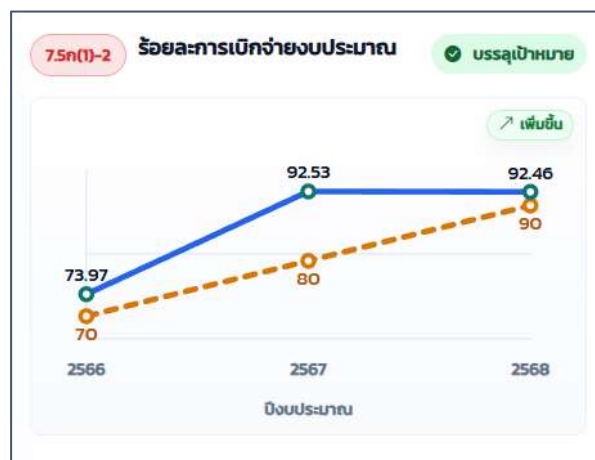
(5) สังคม



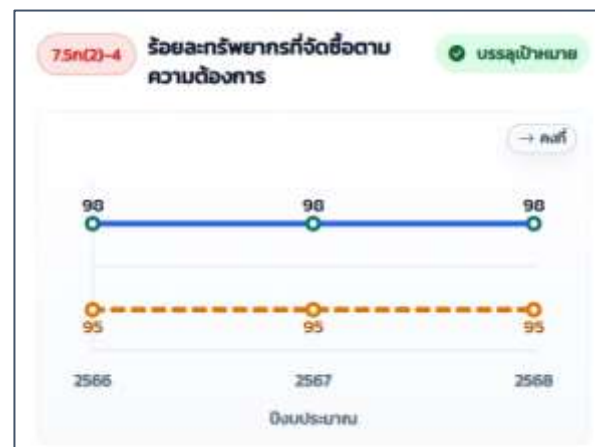
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน



(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด



ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านนวัตกรรม

— ผลสัมฤทธิ์ — เป้าหมาย

