

## คำนำ

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา เป็นหน่วยงานหลักด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีภารกิจหลักด้านการศึกษา วิจัย อนุรักษ์ ฟื้นฟู พัฒนาและถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมภาคใต้ โดยมุ่งสร้างความตระหนักในคุณค่าและความภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น อีกทั้งยังมุ่งสร้างเครือข่ายทั้งภาครัฐ และเอกชนโดยเชื่อมโยงกับงานด้านศิลปวัฒนธรรมกับการเรียนรู้ ตลอดจนเป็นแหล่งบริการสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมให้แก่ นักเรียน นักศึกษา คณาจารย์ บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะชุมชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้การดำเนินงานตอบสนองภารกิจดังกล่าว สถาบันฯ จึงให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เพื่อก้าวไปสู่ “สถาบันที่เป็นเลิศด้านวัฒนธรรม เพื่อประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์” และนำระบบประกันคุณภาพ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และบรรลุเป้าหมาย

สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา จัดทำรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ประจำปีการศึกษา 2557 ครอบคลุมการดำเนินงาน ระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน 2557 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม 2558 ทั้งนี้สถาบันฯ ได้นำข้อเสนอแนะจากผลการประเมินของคณะกรรมการประเมินคุณภาพฯ ประจำปีการศึกษา 2556 มาปรับปรุง พัฒนาและสร้างกลไกการดำเนินงานประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารสถาบันฯ คณะกรรมการดำเนินงานประกันคุณภาพ และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนระบบประกันคุณภาพ และได้ร่วมมือ ร่วมใจกันจัดทำรายงานประจำปีการประกันคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ประจำปีการศึกษา 2557 จนสำเร็จตามเป้าหมาย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กมล คงทอง)

ผู้อำนวยการสถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา

สารบัญ

	หน้า
คำนำ .....	ก
สารบัญ .....	ข
สารบัญตาราง .....	ง
สารบัญภาพ .....	จ
<b>โครงสร้างองค์กร</b>	
1. ลักษณะองค์กร .....	1
2. สภาพการณ์ขององค์กร .....	14
<b>หมวด 1 การนำองค์กร</b>	
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง .....	20
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง .....	24
<b>หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>	
2.1 การจัดทำกลยุทธ์ .....	29
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ .....	41
<b>หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า</b>	
3.1 เสียงของลูกค้า .....	46
3.2 ความผูกพันของลูกค้า .....	48
<b>หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>	
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร .....	52
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	55
<b>หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร</b>	
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร .....	62
5.2 ความผูกพันของบุคลากร .....	68
<b>หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ</b>	
6.1 กระบวนการทำงาน .....	79
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ .....	93
<b>หมวด 7 ผลลัพธ์</b>	
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ .....	99
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า .....	109
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร .....	111
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร .....	115
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด .....	119

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1-1	ผลิตภัณฑ์หลักของสถาบันฯ .....	1
1-2	ประเภทของผู้ปฏิบัติงาน .....	3
1-3	ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และช่วงอายุของผู้ปฏิบัติงาน .....	4
1-4	สายงาน ขอบข่ายและภาระงาน .....	4
1-5	อาคารสถานที่ของสถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา .....	5
1-6	เทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก .....	6
1-7	สภาพแวดล้อม และข้อกำหนด/เกณฑ์ .....	7
1-8	ผลิตภัณฑ์ ผู้รับบริการ ความต้องการ/ความคาดหวังและแนวทางการสื่อสาร .....	10
1-9	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย .....	11
1-10	ผู้ส่งเสริมและพันธมิตร .....	12
1-11	คู่แข่ง ประเด็นการแข่งขัน ผลงานดำเนินงานปัจจุบัน และปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ .....	14
1-12	คู่แข่ง/คู่แข่งชั้นตามลักษณะผลิตภัณฑ์ .....	16
1-13	ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จ .....	17
1-14	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ .....	18
1-15	การปรับปรุงผลการดำเนินงาน .....	18
1.1-1	ช่องทางการสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย .....	22
1.1-2	การดำเนินงานเพื่อลดผลกระทบเชิงลบของผลิตภัณฑ์ .....	26
2.1-1	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค .....	30
2.1-2	กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ .....	31
2.1-3	ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถาบันฯ .....	33
2.1-4	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ .....	35
2.1-5	สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงกับการปรับแผนกลยุทธ์ .....	36
2.1-6	ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์หลักและกำหนดเวลา .....	37
2.1-7	แผนกลยุทธ์ระดับผลิตภัณฑ์ของสถาบันฯ .....	39
2.1-8	การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ .....	41
2.2-1	ผลิตภัณฑ์กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน .....	43
3.1-1	วิธีการสื่อสารและช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต จำแนกตามผลิตภัณฑ์	47
4.1-1	กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติที่เป็นเลิศ .....	54
5.1-1	กิจกรรมเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงาน .....	67
5.2-1	องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยคณะกรรมการชุดที่ 1 .....	75
5.2-2	แผนการเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ .....	78

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
6.1-1	ข้อกำหนด และตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ .....	83
6.1-2	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน จำแนกตามผลิตภัณฑ์ .....	84
6.1-3	ข้อกำหนดสำคัญ ตัวชี้วัด และการนำกระบวนการไปปฏิบัติ จำแนกตามผลิตภัณฑ์ .....	86
6.1-4	กระบวนการสนับสนุนข้อกำหนดสำคัญและตัวชี้วัดการนำกระบวนการไปปฏิบัติ .....	88
6.1-5	แผนการปรับปรุงกระบวนการประกันคุณภาพ .....	91
6.1-6	ขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	93
6.2-1	แนวปฏิบัติเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน .....	94

## สารบัญภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1-1	เจตจำนง ปณิธาน วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมและพันธกิจของสถาบันฯ .....	2
1-2	สมรรถนะหลัก ความสำเร็จเปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ .....	3
1-3	โครงสร้างองค์กร .....	9
1.1-1	การบริหารจัดการองค์กรภายใต้วัฒนธรรมองค์กร .....	21
1.2-1	การสนับสนุนชุมชนและเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน .....	28
2.1-1	กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์สถาบันฯ .....	29
3.2-1	ขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียน .....	51
4.2-1	ระบบการจัดการสารสนเทศ .....	57
4.2-2	ระบบงานฐานข้อมูล .....	58
4.2-3	ระบบงาน Website .....	59
4.2-4	ระบบคอมพิวเตอร์ .....	60
5.1-1	การประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร .....	62
5.2-1	ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสถาบันฯ .....	70
5.2-2	ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) .....	76
5.2-3	ระบบพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ .....	77
6.1-1	แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์ของสถาบันฯ .....	79
6.1-2	ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการทำงาน .....	82
6.1-3	วงจร PDCA กับการปรับปรุงกระบวนการ .....	89
6.2-1	แผนรองรับภาวะฉุกเฉิน .....	97
7.1-1	จำนวนโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (KPI 1.1) .....	100
7.1-2	จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (KPI 1.2) .....	100
7.1-3	จำนวนผู้เข้าชมแหล่งเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม (KPI 1.3) .....	101
7.1-4	จำนวนบทความ/สารสนเทศที่เผยแพร่ผ่านสื่อวิทยุ (KPI 1.4) .....	102
7.1-5	จำนวนผู้เข้าถึงสารสนเทศผ่านเว็บไซต์สถาบันฯ (KPI 1.5) .....	102
7.1-6	จำนวนผลงานวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรมที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ระดับชาติ/นานาชาติ (KPI 1.6) .....	103
7.1-7	จำนวนชุมชนเป้าหมายที่ได้รับการส่งเสริมพัฒนา (KPI 1.7) .....	104
7.1-8	จำนวนหน่วยงาน/คน ที่ขอรับบริการด้านศิลปวัฒนธรรม (KPI 1.8) .....	105
7.1-9	จำนวนครั้งของการให้บริการด้านศิลปวัฒนธรรม (KPI 1.9) .....	105
7.1-10	จำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนวิชา 117-112 ภูมิปัญญาในการดำเนินชีวิต (KPI 1.10) .....	106

## สารบัญญภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่		หน้า
7.1-11	ร้อยละของจำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการ (KPI 1.11) .....	107
7.1-12	ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมที่มีการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง (KPI 1.12) .....	107
7.1-13	จำนวนเครือข่าย/หน่วยงานภายนอกที่ร่วมจัดกิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (KPI 1.13)	108
7.2-1	ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (KPI 2.1)	109
7.2-2	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการแหล่งเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม (KPI 2.2) .....	110
7.2-3	ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ให้บริการต่อการให้บริการของสถาบันฯ (KPI 2.3) .....	110
7.2-4	ร้อยละความผูกพันของผู้เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรม/การใช้บริการแหล่งเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรม (KPI 2.4) .....	111
7.3-1	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะวิชาชีพตามเป้าหมาย (KPI 3.1) .....	112
7.3-2	ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานตาม TORs ในระดับดีเด่น (KPI 3.2) .....	112
7.3-3	จำนวนผลงาน/นวัตกรรมของบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน (KPI 3.3) .....	113
7.3-4	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร (KPI 3.4) .....	114
7.3-5	ร้อยละความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (KPI 3.5) .....	114
7.3-6	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการจัดโครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากร (KPI 3.6) .....	115
7.4-1	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง (KPI 4.1) .....	116
7.4-2	ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมที่ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ค่านิยม ขององค์กร (KPI 4.2) .....	116
7.4-3	ร้อยละของโครงการ-กิจกรรมที่ปฏิบัติได้ตามกรอบกฎหมาย และกฎระเบียบ (KPI 4.3) .....	117
7.4-4	ร้อยละของแผนปฏิบัติการที่สำเร็จตามเป้าหมาย (KPI 4.4) .....	118
7.4-5	ร้อยละของการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงต่อการจัดโครงการ/กิจกรรมการสนับสนุน ชุมชน (KPI 4.5) .....	118
7.4-6	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการ/กิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (KPI 4.6)	119
7.5-1	ร้อยละของงบประมาณแผ่นดินที่ใช้ในการจัดโครงการ/กิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม (KPI 5.1)	120
7.5-2	ร้อยละของงบประมาณเงินรายได้ที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัยด้านวัฒนธรรม (KPI 5.2) .....	120
7.5-3	ร้อยละของงบประมาณเงินรายได้ที่ใช้ในการดำเนินงานด้านพัฒนาบุคลากร (KPI 5.3) .....	121
7.5-4	ร้อยละของงบประมาณเงินรายได้ที่ใช้ในการบริจาคเพื่อการกุศล (KPI 5.4) .....	122
7.5-5	จำนวนโครงการ/กิจกรรมใหม่ที่เพิ่มขึ้นจากแผนปฏิบัติการประจำปี (KPI 5.5) .....	122

**อภิธานศัพท์และคำย่อ**

คำศัพท์	คำอธิบาย
มหาวิทยาลัยฯ	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
สถาบันฯ	สถาบันพัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา
ADLI	หลักการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
Best Practice	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
CSI	ดัชนีชี้วัดความพอใจของลูกค้า
KM	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
KPIs	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
PDCA	การบริหารคุณภาพ (P=Plan , D=Do , C=Check , A=Action)
SAR	Self Assessment Report
SWOT	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ
TQA	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award)
TOR	ข้อตกลงการปฏิบัติงาน
MOU	บันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding)
6W1H	หลักการบริหารจัดการ (Who , What , When , Why , Whom , How)
CULTURE	คำนิยาม C=Creating การสร้างสรรค์ผลงาน , U=Unity ความเป็นหนึ่งเดียว ในองค์กร L=Learning Together การเรียนรู้ร่วมกัน , T=Team Work การ ทำงานร่วมกัน , U=Utilitarianism มุ่งให้ได้รรถประโยชน์ , R=Reliable ไว้วางใจได้ , E=Equity ความเสมอภาค